

# COOPERATIVISMO COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL: um estudo de caso

Paulo Renato Teixeira Torbes  
Orientadora Profa. Gabriela Cappellari

**Resumo:** Este trabalho teve por objetivo investigar e analisar os fatores que motivaram os produtores de leite de Santana do Livramento/RS a participar da Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste (Coperforte). Sabe-se que os sistemas de cooperativas colaboram para a melhor distribuição de renda e ganhos significativos no aspecto social aos associados. A metodologia utilizada para o trabalho foi a pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória, descritiva e estudo de caso. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade e analisados utilizando a técnica análise de conteúdo. Os resultados revelaram que a participação dos produtores de leite na cooperativa é motivada por vários fatores, que vão desde fatores sociais, de estima e/ou de segurança. Essa união é fundamental para o desenvolvimento da região. A cooperação entre eles, por meio da associação cooperativista é de extrema importância para o desenvolvimento local, tendo em vista que sem essa união os produtores não teriam como comercializar suas produções dadas as restrições impostas pelas grandes empresas lácteas.

**Palavras-chave:** Associado. Cooperativa. Motivação. Desenvolvimento Local.

**Resumen:** Este trabajo tiene por objetivo investigar y analizar los factores que motivaron a los productores de leche de Santana do Livramento/RS a formar parte de la Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste (Coperforte). Es sabido que los sistemas de cooperativas colaboran para mejorar la distribución de la renta y no los aspectos sociales significativos asociados a ellos. Una metodología utilizada para trabajar para investigación aplicado, cualitativa, exploratoria, descriptiva y estudio de caso. La coleta de los dactos fue hecho por medio de una entrevista en profundidad y analizado utilizando una técnica de análisis de contenido. Los resultados revelarán que dos productores de leche em la cooperativa están motivados por diversos factores, que van desde factores sociales, a la estima y / o seguridad. Esta unión es fundamental para el desarrollo de la región. Una cooperación entre ellos, por asociación cooperativa y de extrema importancia para el desarrollo local, teniendo em cuenta que sin esa unión los productores no tendrían como comercializar sus producciones dadas las restricciones impuestas por las grandes empresas lácteas.

**Palabras-clave:** Asociado. Cooperativa. Motivación. Social. Desarrollo Local.

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudiosos divergem quanto às primeiras experiências sobre o cooperativismo. Para alguns, esta prática existe desde a pré-história ou ainda nas primeiras civilizações. Já para outros surge no período medieval ou idade média. Entretanto, muitos acreditam que o cooperativismo só veio a surgir nos séculos XVIII e XIX com o advento do capitalismo, por meio da contribuição de vários pensadores.

No entendimento de Braúna (2016), a cooperação entre os indivíduos é experimentada desde a antiguidade. Acredita-se que desde a pré-história são praticadas formas de cooperação. Ainda, segundo o autor, a cooperação contribuiu para a formação e o crescimento do homem primitivo ao moderno.

O cooperativismo moderno surgiu na Inglaterra, por volta do Século XVIII, tendo suas origens na Revolução Industrial. Nesta época a mão-de-obra sofreu significativa perda no poder de troca, os salários eram baixos e uma excessiva jornada de trabalho representava grande dificuldade para a população. Diante desse contexto, um grupo de 28 operários, que em sua maioria tecelões, buscaram encontrar um mecanismo de enfrentamento à crise estabelecida criando uma organização com modelo diferenciado e participativo, conhecido atualmente como cooperativa (SINGER 2008).

No Brasil o cooperativismo nasce por volta do século XIX, no ano de 1889, mediante a criação de uma cooperativa de consumo em Ouro Preto/MG. Já em 1906 surge a primeira cooperativa no Estado do Rio do Grande do Sul, sendo essa a primeira na modalidade de crédito no país, criada na cidade de Nova Petrópolis, fundada pelo padre jesuíta Theodore Amstad. Também no ano de 1906 começaram a surgir as primeiras cooperativas voltadas ao setor agropecuário, marcando esse movimento em que as ideias têm origem antes da colonização do país (PINHO, 1965).

Nos últimos anos, apesar da crise financeira que o país vem atravessando, tem-se observado o crescimento do número de cooperativas, chegando a mais de 6 mil empreendimentos de norte a sul, segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB 2018). Especificamente na cadeia do leite, de acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no RS (SESCOOP/RS, 2018), o Estado possui 430 cooperativas atuando em diversas atividades, destas constata-se um número de 47 cooperativas de produtores de leite.

O Estado do Rio Grande do Sul possui um dos maiores rebanhos de gado leiteiro, com quase um milhão e meio de cabeças de vacas e uma produção anual de mais de quatro bilhões e meio de litros de leite (IBGE, 2015). Grande parte dessa produção é beneficiada por cooperativas, detentoras de marcas reconhecidas, como a Cooperativa Agropecuária Petrópolis (*Piá*), Cooperativa Santa Clara (*Santa Clara*), Cooperativa Languiru (*Languiru*), dentre outras.

No município de Santana do Livramento/RS, por sua vez, a produção de leite é uma das principais atividades do setor primário, com aproximadamente 3 milhões de litros de leite por mês (IBGE, 2016). Esta produção abastece diretamente as indústrias lácteas do Estado e também cooperativas locais como a Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste (*Coperforte*), que tem motivado muitos produtores a participarem desta associação.

A Coperforte atua no mercado com a captação de mais de 10 milhões de litros de leite anualmente e encontra-se em crescente participação no cenário local e regional. A pouco tempo recebeu o prêmio de distinção como empresa destaque em 2013, concedido pela Associação Comercial e Industrial de Santana do Livramento/RS (ACIL). Diante disso, acredita-se que muitos são os fatores que podem ter motivado os produtores locais de leite a participarem da cooperativa.

A motivação é um tema presente no dia a dia, reconhecida como uma força que impulsiona o indivíduo para empreender determinada ação ou atingir determinados objetivos, podendo ser obtida por meio de variáveis externas ou internas ao sujeito. As pessoas, de maneira geral, podem ser motivadas por fatores culturais adquiridos, como a família (DAVIS; NEWSTROM, 2004). Também podem ser motivadas por outras pessoas, seja no aspecto fisiológico ou intelectual, influenciando umas às outras. Esse contexto é evidenciado quando os indivíduos decidem realizar ou empreender em grupos, como por exemplo em associações e/ou cooperativas (VECCHIO, 2008).

As cooperativas, por serem um empreendimento diferenciado de uma empresa privada, auxiliam no desenvolvimento econômico e social, pois os associados recebem o lucro da cooperativa e o seu funcionamento ajuda a desenvolver a localidade em que estão inseridas. No entendimento de Braúna (2016), o desenvolvimento econômico e social ocorre quando há crescimento humano, distribuição da renda e crescimento local da sociedade.

A partir da mudança na cadeia de captação de leite, surge o questionamento: **Porque os produtores de leite de Santana do Livramento estão se associando a cooperativa e deixando de vender seu produto diretamente as grandes empresas beneficiadoras de produtos lácteos?**

Diante do exposto, este artigo buscou investigar e analisar os fatores que motivaram os produtores de leite de Santana do Livramento/RS a participar da Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste – a Coperforte. Teve como objetivos específicos identificar o histórico e o funcionamento da cooperativa, identificar os atores envolvidos na Coperforte e identificar quais os fatores motivacionais que levaram os produtores a se tornarem associados.

O presente estudo justifica-se pela originalidade e ineditismo, tendo em vista a compreensão do crescimento do número de associados da cooperativa. O município possui uma

das maiores bacias leiteiras do Estado e percebe-se que mudanças estão acontecendo no modo em que o leite *in natura* tem chegado às empresas de beneficiamento.

Destaca-se ainda a relevância prática e teórica desta pesquisa. Enquanto contribuição prática, buscou-se contribuir para uma melhor interpretação do fenômeno que vem ocorrendo na cadeia produtiva do leite em Santana do Livramento/RS, que impacta diretamente no desenvolvimento econômico e social. Já a contribuição teórica refere-se à descrição de fatos e percepções que corroboram para a ampliação do saber científico, tendo em vista dados empíricos.

Este estudo está estruturado em cinco seções, além da introdução. A revisão bibliográfica destaca temas como cooperativismo, cooperativas, motivação e desenvolvimento. Logo após, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados e na seção subsequente, tem-se a apresentação e análise dos resultados. Por fim, destacam-se as considerações finais do estudo.

## **2.REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Cooperativismo**

O cooperativismo surge na Europa, mais precisamente na Inglaterra, por volta do século XVIII, idealizado por Robert Owen, que apesar de ser proprietário de fábricas, tinha uma visão socialista e reformadora. O cooperativismo nesta época era visto como um sistema que visava à melhoria de vida de seus membros. Independentemente do valor investido na cooperativa, o sócio detinha o mesmo direito de todos nas votações, onde o que menos importava era o lucro (SINGER, 1998).

Para Singer (1998), o cooperativismo surgiu como instrumento para fazer frente à Revolução Industrial que se intensificava na Inglaterra, acentuando-se ainda mais com o surgimento da eletricidade e das primeiras máquinas a vapor, que necessitavam de mão-de-obra qualificada. Com isso, as frentes de trabalho diminuíram, sendo uma consequência do avanço do capitalismo

Neste sentido, Pinho (1965) explica que o cooperativismo nada mais é que a união de pequenos produtores ou prestadores de serviços que se juntam e formam as cooperativas, cuja finalidade principal é a ajuda recíproca dos associados em prol de interesses comuns. O cooperativismo na Europa representava, a partir do início do século XIX, uma das soluções para tentar diminuir ou eliminar os desequilíbrios causados pelo liberalismo econômico. Nesta mesma época, o Brasil passava por uma situação completamente diferente, pois, a indústria brasileira era pequena e não sofria grandes transformações causadas pela Revolução Industrial (PINHO, 1965).

Já Limberguer (1996) relata que a pequena propriedade, tão importante para o cooperativismo, praticamente não existia no Brasil, predominando grandes propriedades, ou seja, os latifúndios que eram geridos por um senhor. A população nas cidades era muito pequena, ao contrário da Europa, que detinha alta densidade demográfica.

Em sentido complementar, Marx e Engels (2009) são unânimes ao afirmar que o sistema capitalista imposto pela Revolução Industrial veio a sufocar e explorar a força produtiva dos pequenos trabalhadores, de modo que estes partiram para uma nova forma de enfrentamento ao capital, por meio da união e do cooperativismo.

Costa (2015) destaca que os primeiros imigrantes começaram a chegar ao Brasil por volta do ano de 1876, mediante estímulos oferecidos pela Monarquia Brasileira, que sofria uma grande pressão da Inglaterra para que o país abolisse a escravidão. Neste período, a Inglaterra era o maior parceiro comercial do Brasil, comprando todo o café produzido aqui.

O Imperador do Brasil, Rei Dom Pedro II, além de estar sendo pressionado pelo seu maior parceiro comercial, tinha como propósito clarear a população do país - aproximadamente 2 milhões de negros, contra quase 4 milhões de brancos - e com isso, resolveu estimular o ingresso de imigrantes ao país (COSTA, 2015).

Braúna (2016), no que lhe concerne, assevera que em meados do século XIX o cooperativismo começou a se consolidar no país com a chegada dos imigrantes europeus, sendo introduzidas as primeiras ideias cooperativistas. Muitos destes imigrantes traziam consigo uma pequena experiência da cooperação, pois, é na Europa que nasceu o cooperativismo moderno.

Pinho (1965) salienta que mesmo com grande dificuldade de locomoção dentro do país, inibindo a comunicação interna, a navegação marítima internacional ainda era a mais viável. Esses fatores aliaram-se a outros fatores importantes, como a falta de elemento humano, que é indispensável para o desenvolvimento do cooperativismo. Ainda, nesse período imperava o regime de escravidão, impedindo qualquer forma de associação.

O autor evidencia que, embora a ideia cooperativista fosse aplaudida por uma pequena elite intelectual, ela não encontrava grande consonância com as massas populares no Brasil. Os primeiros empreendimentos de criação de cooperativas demonstram os esforços dos principais idealistas, com a criação no final do século XIX, da primeira cooperativa do país.

A Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira, no Estado de São Paulo foi a primeira cooperativa brasileira. E em 1934, a Cooperativa Militar de Consumo, no Distrito Federal. No início deste mesmo século, o Brasil passou a contar com a experiência dos primeiros imigrantes e com pequenos estímulos do governo federal e de alguns governos estaduais.

Todavia, Limberger (1996) relata que a primeira cooperativa criada no Brasil foi a Cooperativa Militar do Brasil, fundada no ano de 1890 por um capitão e seis tenentes no Rio de Janeiro. Após dois dias, originou-se a Companhia de Comestíveis (secos e molhados), não trazendo a palavra “cooperativa” em seu nome.

Já no Rio Grande do Sul, o pioneiro foi o padre jesuíta Teodore Amstad que criou a Cooperativa de Crédito no ano de 1902, em Nova Petrópolis. Nos próximos anos, foram abertas filiais em Montenegro/RS e Bom Princípio/RS, que posteriormente veio a formar o Banco Cooperativo Sicredi.

Os primeiros empreendimentos na área de consumo originaram-se no ano de 1913, sendo pioneira a Cooperativa dos Empregados da VFRGS (ferroviários) e no, mesmo ano a Cooperativa dos Empregados da Universidade, ambas em Santa Maria/RS. Ainda em 1913 surgem mais duas, a Cooperativa Agrícola Mista de Rio Pardo, em Rio Pardo, e a Cooperativa Agrícola Mista de Linha Santa Cruz, também no estado do Rio Grande do Sul (LIMBERGER, 1996).

Braúna (2016), nesta perspectiva, afirma que definitivamente o berço do cooperativismo no Brasil são as cooperativas de consumo. Após esse advento, vieram os outros ramos como as de crédito, trabalho e do ramo agropecuário. Este último, por exemplo, foi o que alavancou o cooperativismo no passado, tendo em vista o apoio fornecido pelo governo.

Conclui-se, então, que o cooperativismo é um modelo que nasceu na Europa, idealizado por um grupo de 28 pessoas, que tinham como objetivo fazer frente a um novo modelo que era imposto pela Revolução Industrial. Esse modelo, idealizado pelo capitalismo, nada mais é que um sistema de exploração do homem pelo homem, no qual as fábricas submetiam os empregados a uma jornada diária de mais de 14 horas de trabalho.

## **2.2 As Cooperativas**

A lei nº 5.764/1971 define que as cooperativas são sociedades de pessoas, que são constituídas para prestar serviços aos associados, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Segundo Limberger (1996), a cooperação está presente no meio humano desde um passado muito distante, na região da Mesopotâmia, com a irrigação comunitária das terras, nos funerais em grupos, nos campos Germânicos de pastagem em comum e nos Incas com seus trabalhos agrícolas comunitários. Ressalta-se, que os campos Germânicos eram partilhados anualmente, logo pode-se perceber as raízes da cooperação já presente no povo Europeu.

Santana (2016), traz a concepção que as cooperativas surgem primeiramente como reação a uma situação econômica desfavorável ao trabalhador. Isto é, não sendo possível vender a força de trabalho ou devido a insatisfação com a realidade dentro das empresas, opta-se por unir-se uns aos outros e juntos buscar o capital e os meios de produção necessários para prestar serviços

diretamente ao consumidor. Além da prestação de serviços, há outras formas de união, como as de consumo, as de crédito e as habitacionais.

Marx e Engels (2009) explicam que as cooperativas são associações de interessados em determinado ramo de atividade, que tem em comum o interesse na formação de uma empresa. O grande diferencial das cooperativas é conseguir unir o ganho social e também o ganho financeiro, um dos princípios do sistema capitalista.

Os autores destacam ainda que, no sistema de cooperativas o importante são as pessoas, os associados e não o capital financeiro. Este elemento que é tratado como fator mais importante no meio empresarial é um pensamento bastante contrário no sistema cooperativo, onde o que se busca é a melhoria de vida do associado no aspecto econômico e social.

O sistema de cooperativas é desafiado seguidamente, pois, luta com dois fatores cruciais sendo um de ordem econômica e outro de ordem social. Por isso, torna-se um dos empreendimentos mais complexos em termos de administração, uma vez que tem de se levar em conta o fator social do associado, como o convívio, a participação na gestão da cooperativa, a motivação para fazer parte da cooperativa e dentre outros atributos (LIMBERGUER, 1996).

Para Furlan (2014), as cooperativas são organizações que unem os benefícios econômicos e sociais, pela união do trabalho associado e ajuda mútua. As cooperativas são empreendimentos de grande destaque no agronegócio, pois, referem-se a uma grande forma de distribuição e geração de resultado aos produtores associados.

Na percepção de Silva, Souza e Silva (2014), a estrutura de todas as cooperativas é societária, ou seja, todos são donos. Apesar de todos serem proprietários, nem todos têm acesso ao controle. Embora o administrador seja um membro eleito pelos associados, deve-se ter um cuidado para que este não se utilize de um comportamento oportunista na administração da mesma.

Dal Magro et al. (2015), chamam a atenção ao enfatizar que, no sistema de cooperativas, a administração do empreendimento é feita por um conselho eleito pelos associados. No entanto, há casos em que o grande crescimento da cooperativa torna a administração muito complexa, fazendo com que os cooperados deleguem o controle a um conselho de administração. Com isso, a participação do cooperado pode tornar-se empobrecida.

Já Limberger (1996), relata que o modelo de cooperativa diferencia-se no sentido empregatício. Na propriedade privada existe a relação de vínculo do empregado com o patrão, o patrão tem obrigações com seu empregado, o qual recebe proventos pelo trabalho desempenhado. Na cooperativa não existe vínculo empregatício e o associado não pode ser empregado de seu próprio empreendimento.

Neste sentido, Delai et al. (2016) explicam que as cooperativas contribuem muito para o desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas, quando investem em programas sociais, como cursos de capacitação para os cooperados. Em alguns casos, estes cursos são abertos a comunidade, levando crescimento e agregando valor aos pequenos produtores.

Santana (2016) explica que as cooperativas atuam em diversos ramos, gerando alternativas para o enfrentamento ao grave cenário de crise pelo qual o país vem atravessando com a diminuição dos postos de trabalho com carteira assinada. A partir do momento em que a cooperativa amplia o número de associados, ela traz oportunidades de trabalho, de modo a beneficiar toda a comunidade.

Neste contexto, as cooperativas estão na contramão da crise em que o país atravessa, apresentando um crescimento de aproximadamente 15% de 2016 a 2017. Trata-se de um valor expressivo, bem superior ao do crescimento do país que girou em torno de -3,5% e 1% (IBGE, 2018). Assim, a Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul (FEDERASUL, 2018) destaca que as cooperativas se apresentam como combustível para o crescimento em momentos de crise, onde as pessoas unem-se em pequenos investimentos.

### **2.3 O Cooperativismo e o Desenvolvimento**

Braúna (2016) assevera que o conceito de desenvolvimento sofreu diversas transformações. A partir dos anos 70, passou a ser associado a adjetivos como social, humano,

sustentável, dentre outros. Sabe-se que o mero crescimento não é condição suficiente para o desenvolvimento. Para vários membros da comunidade científica o desenvolvimento não pode vir sozinho, medido somente pelo crescimento do PIB, mas sim acompanhado de outros adjetivos.

O desenvolvimento acompanha o crescimento humano, trazendo ganhos sociais. Esse é o grande diferencial em relação as empresas privadas, que não se preocupavam com o bem-estar social dos indivíduos, tendo em vista que os seus objetivos se referem meramente a busca pelo crescimento econômico (BRAÚNA, 2016).

Segundo Cardozo (1995), o entendimento de desenvolvimento por meio do crescimento econômico começou a ser questionado, cujos resultados começaram a impactar gravemente na sociedade. Esse crescimento trouxe sérios problemas socioambientais pelo uso indiscriminado dos recursos do meio ambiente. Logo, entende-se que o desenvolvimento se preocupou mais com o crescimento, do que com distribuição.

Percebe-se assim, que o desenvolvimento precisa vir acompanhado de crescimento humano e local, que ocorre mediante transformações na comunidade local com mudanças nos aspectos políticos, econômicos, culturais e sociais, centrados no desenvolvimento humano, sendo esse o principal beneficiário. Nesta perspectiva, o desenvolvimento propicia uma melhora de vida em um determinado grupo ou comunidade, onde o empreendimento está inserido (SOUZA, 2008).

Para Braúna (2016), no processo de crescimento econômico o desenvolvimento humano passa a ser primordial, somada de uma gama de benefícios sociais em prol do indivíduo inserido numa comunidade. Esta, por sua vez, se beneficiará desenvolvendo-se e melhorando a localidade em que o empreendimento econômico está localizado.

Castilho et al. (2009) afirmam que o desenvolvimento local deve vir acompanhado de um processo de transformação cultural, política, econômica e social, centralizado no desenvolvimento humano. Para que efetivamente se concretize essa evolução, faz-se necessário a participação ativa de atores sociais, com capacidade individual ou coletiva de interagir, cooperar e associar-se.

No entendimento de Cardozo (1995), a participação necessita da ação de atores com iniciativas de inserção de novas tecnologias, de canais de comercialização além de outras ações de mobilização coletiva, na busca por recursos que assegurem investimentos locais. Assim, a resolução dos problemas passa pela tentativa dos atores locais e não somente pela ação isolada do estado ou de outros elementos.

O desenvolvimento local, na ótica de Martins (2002), pode ser o motor propulsor de uma comunidade, pois, a participação dos indivíduos gera condições favoráveis para a cooperação, ajuda mútua e ações em conjunto. Uma predisposição do sistema de cooperativas é o desenvolvimento, principalmente pelo seu sistema de livre associação e gestão democrática, onde seus membros tem aspirações em comum.

Esse formato organizacional visa satisfazer os anseios econômicos, culturais e sociais. As sociedades cooperativas promovem o desenvolvimento de suas respectivas comunidades (SOUZA, 2008). Já Braúna (2016) ressalta que o cooperativismo traz em seus princípios o respeito ao meio ambiente, a qualidade de vida e ao empreendimento de projetos sustentáveis que estimulam o respeito a comunidade e ao ser humano. As organizações cooperativas impulsionam o desenvolvimento local e humano, proporcionando benefícios que vão além dos ganhos econômicos.

Santana (2016), por fim, afirma que as cooperativas tiveram que se modernizar rapidamente, diversificando seus ramos de atuação, melhorando sua autogestão e qualificação técnica. Elementos estes que são essenciais para obter competitividade e qualidade, obtendo mais lucro para seus associados e empregados.

## **2.4 A Motivação**

Marras (2000) destaca que a motivação vem polarizando os cientistas e vários estudiosos desde o século XX. Foi nesse período que se teve notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos relacionados à temática. O autor destaca ainda que uma das principais teorias é a de

Maslow, em que as pessoas possuem necessidades que variam de acordo com vários fatores internos ou externos. Estes elementos podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1: Teoria das Necessidades de Maslow

<b>Necessidade</b>	<b>Significado</b>
<i>Fisiológica</i>	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.
<i>Segurança</i>	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre de perigo, um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
<i>Social</i>	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amigos, vínculos familiares, intimidade, etc.
<i>Estima</i>	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas por quem as rodeiam; sua autoestima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
<i>Auto-realização</i>	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: Marras (2000)

No entendimento de Davis e Newstrom (2004), nem todas as atividades humanas acontecem por motivação. Contudo, os comportamentos conscientes possuem uma causa ou são motivados. Ainda, certos fenômenos não precisam de motivação, como o cabelo e as unhas para crescer, mas para cortá-los já é preciso haver motivação.

Os autores afirmam que a motivação é uma força que as pessoas precisam para realizar ou vencer obstáculos que tenham em suas vidas. As pessoas precisam desse impulso para progredir e vencer na vida pessoal e ter um caminho trilhado com sucesso. Destacam ainda, que após alguns estudos, descobriu-se que as forças motivacionais refletem os elementos culturais adquiridos pelo ambiente, como: família, livros que leram, religião, a escola que frequentaram, entre outros, que vão formando a personalidade.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) explicam que o dinheiro tem sido um fator importante na motivação das pessoas, entretanto, o ser humano é um ser complexo, suas necessidades podem variar de acordo às suas necessidades de satisfação, que podem ir além do ganho financeiro, como por exemplo, um lugar de destaque na sociedade, posição em uma empresa ou simplesmente pela necessidade de auto reconhecimento.

Ainda para estes estudiosos, as motivações podem ser não financeiras, sendo associadas apenas às pessoas sentirem desejo de fazerem parte de uma organização, como o reconhecimento por trabalhar e se inserir na administração de forma participativa. Já Robbins, Judge e Sobral (2010) relatam que a motivação é o processo motor responsável pela direção e intensidade que as pessoas necessitam para alcançar seus objetivos. A motivação relaciona-se ao esforço necessário para o alcance de um objetivo.

Vale salientar, que o período de 1950 foi muito promissor para os estudos sobre a temática, pois foi nessa época que surgiram os principais conceitos. Filho e Costa (2013) afirmam que as teorias motivacionais englobam variáveis situacionais ou individuais que se supõe que sejam responsáveis pela conduta das pessoas. Várias teorias são conhecidas, como a Teoria das Necessidades de Maslow, seguida de outras como: Teoria da Motivação Social de McClelland,

Teoria X e Y de MacGregor, Teoria da Higiene e Motivação de Herzberg, e Teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento de Clayton Alderfer.

Nars, Ferreira e Fischer (2013), no que lhes concernem, destacam que a motivação vem sendo associada ao que as pessoas atribuem ao seu trabalho realizado, ou seja, a motivação só passou a ser estudada quando o sentido para o trabalho desapareceu. Isto é, não seria necessário gastar dinheiro para motivar os trabalhadores se os gestores evitassem desmotivá-los.

Para Lopes et al. (2015), uma grande parcela de indivíduos sente necessidade de motivar a si ou aos outros para enfrentarem desafios. Todos os profissionais deparam-se com situações em que precisam lidar com a desmotivação que ocorre com as pessoas que os rodeiam.

Vecchio (2008), neste sentido, explica que é difícil determinar precisamente um modo de incentivar as pessoas. A motivação pode ser resultado de vários fatores e não de um único. As pessoas podem expressar o mesmo motivo, mas podem optar por caminhos diferentes, enquanto outras podem expressar outros motivos, mas ter uma conduta parecida.

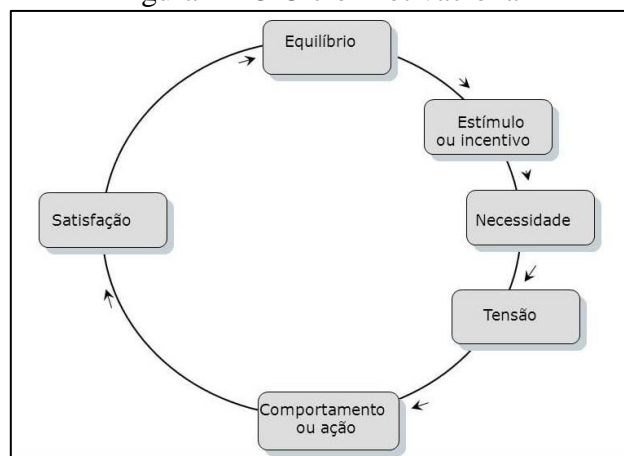
Já Santana (2016), afirma que em algumas situações, as pessoas são fonte de motivação para outras, atuando como conselheiros ou inspiradores mediante posições que ocupam na sociedade. A motivação é fator chave que impulsiona o indivíduo a ser cada vez melhor.

Assim, o ciclo motivacional surgiu mediante os estudos realizados pela teoria das relações humanas, cujos resultados passaram a ser aplicados dentro das organizações, buscando motivar o comportamento humano para o trabalho. De acordo com Chiavenato (2004), o ciclo motivacional funciona de maneira cíclica e repetitiva.

Este ciclo é composto de fases que se alteram e se repetem, iniciando-se quando um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade se manifesta, gerando um estado de tensão que provoca uma situação de desequilíbrio do organismo. Essa tensão conduz o indivíduo a um comportamento ou a uma ação para alcançar a satisfação (SANTANA, 2016).

Quando a necessidade é satisfeita, o organismo humano retorna ao seu estado de equilíbrio inicial até que ocorra um novo estímulo. A Figura 1 ilustra as etapas do ciclo motivacional.

Figura 1 - O Ciclo Motivacional

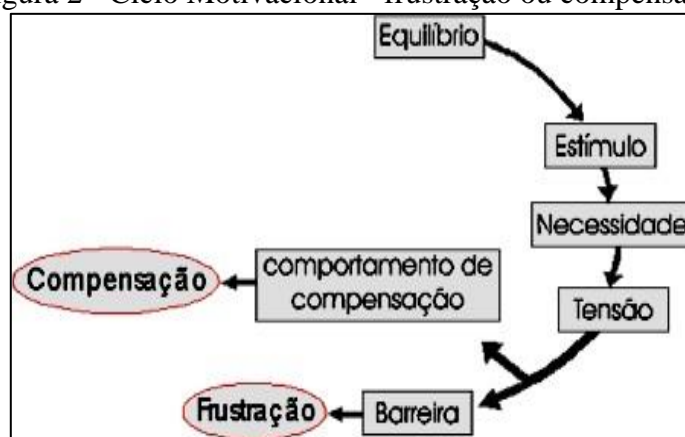


Fonte: Chiavenato (2004)

Fica demonstrado pelo ciclo motivacional que a satisfação de uma necessidade está diretamente ligada ao estado de equilíbrio do indivíduo. Entretanto, quando este ciclo é rompido desencadeia no indivíduo inúmeros conflitos, os quais podem ser resolvidos mediante dois processos: (i) a frustração da necessidade, que se caracteriza pelo bloqueio do ciclo motivacional, gerando tensão e desequilíbrio que, por sua vez, provoca no indivíduo um sentimento de frustração; ii) e a compensação da necessidade, que ocorre somente após o bloqueio do ciclo motivacional, levando o indivíduo a substituir a necessidade bloqueada pela satisfação de outra necessidade, o que reduz ou evita a frustração (CHIAVENATO, 2004). A Figura 2 demonstra o ciclo motivacional, resultando em frustração das necessidades ou compensação das necessidades.



Figura 2 - Ciclo Motivacional - frustração ou compensação



Fonte: Chiavenato (2004)

No entendimento de Santana (2016), esses pressupostos permitem inferir que o estudo do ciclo motivacional pode oferecer diversas vantagens para as organizações, contribuindo principalmente para uma melhor compreensão do comportamento humano na situação de trabalho. Entretanto, vale salientar que o ciclo motivacional varia de indivíduo para indivíduo, ou seja, necessidades diferentes produzem distintos padrões de comportamentos e valores sociais.

A motivação está presente no dia a dia das pessoas, seja no aspecto fisiológico ou no aspecto intelectual. As pessoas são motivadas várias vezes sem se dar conta, por exemplo, de quando são convidadas para algum evento especial e vão às lojas ou salões de beleza para satisfazer suas necessidades físicas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória, descritiva e estudo de caso. Quanto a natureza do tipo de pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, que na visão de Gil (2012) é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica.

Classifica-se como uma pesquisa qualitativa quanto a abordagem, que segundo Neves e Domingues (2007) é comum ser empregada quando se avaliam os fatores sociais, políticos, ideológicos, além dos técnicos que rodeiam os sujeitos estudados.

Em relação aos objetivos, este estudo é exploratório e descritivo. Gil (2012), explica que a pesquisa exploratória tem por objetivo dar maior visão a certo fato e é usada quando o tema escolhido é pouco explorado. Já a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento das relações com as suas variáveis (GIL, 2012).

Para os procedimentos técnicos utilizou-se como método de estudo de caso. Refere-se a uma técnica onde estuda-se um único grupo ou determinada comunidade, observando as interações com os seus participantes (GIL, 2012). Neste sentido, a Coperforte foi selecionada como objeto de pesquisa.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista em profundidade, utilizando instrumento com questões semiestruturadas (Apêndice 1). Este instrumento foi elaborado pelos autores com base no aporte teórico utilizado. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada consiste em uma técnica que oferece várias hipóteses e questionamentos sendo um amplo campo para interrogativas. Com isso, o entrevistado pode seguir espontaneamente sua linha de pensamento.

As entrevistas foram realizadas com os sócios da cooperativa, sendo possível conhecer as suas experiências no empreendimento. Na ocasião foram entrevistados 10 associados, buscando identificar aos fatores que os levaram a participar da Coperforte.

As entrevistas foram gravadas e tiveram duração de aproximadamente 10 minutos cada. A seleção dos entrevistados aconteceu por julgamento e conveniência, mediante a orientação dos funcionários da cooperativa, os quais apresentavam os associados que chegavam a sede do empreendimento ao pesquisador.

Esse método de abordagem para a seleção dos entrevistados foi necessário pelo fato dos associados residirem na área rural, impossibilitando a visita em suas propriedades devido as grandes distâncias geográficas no município. A escolha da cooperativa para este estudo se deu pelo fato de que o empreendimento ter se tornando de grande expressão local e regional.

Já referente aos dados secundários da presente pesquisa, estes foram oriundos de pesquisas em livros, revistas, sites e documentos. Após a coleta dos dados primários e secundários, foi possível realizar a análise e interpretação dos mesmos.

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter a descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Na medida em que os dados foram sistematizados foi realizada a triangulação dos mesmos. Vergara (2006, p. 257) explica que se refere a “uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno”. Ou seja, utilizou-se do conteúdo das entrevistas, dos dados secundários e da análise teórica para validar as informações encontradas.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 A História da Coperforte**

A cooperativa Coperforte tem sua origem nos assentamentos do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Ela foi criada com o intuito de ser uma ferramenta para o desenvolvimento das famílias assentadas do município de Santana do Livramento/RS. No início foram muitas dificuldades, tendo em vista a baixa produção de leite e que as empresas lácteas não queriam buscar o produto nos assentamentos.

Assim, por um período o leite era levado até a cidade de ônibus, para que a comercialização fosse possível. Mais tarde, as empresas passaram a buscar a produção, desde que o leite estivesse armazenado em um único local. Devido a estes problemas de comercialização, pelo aumento da produção e também de produtores, começou a se pensar em uma nova alternativa, que seria vender o leite para a COMIRFO, uma cooperativa de comercialização de frangos e de leite da região.

Outra alternativa era a COPERAL de Bagé, que na época cogitou abrir uma filial no município, mas depois de muita discussão se chegou à conclusão que a melhor alternativa era criar uma cooperativa para este grupo.

Finalmente, no dia 27 de outubro de 2002, no salão da Igreja do Rosário mediante uma assembleia geral, foi fundada a Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste Ltda (Coperforte). No local estavam presentes 35 sócios e dentre as deliberações se aprovou o estatuto social definindo como objetivo da cooperativa a comercialização da produção dos associados, como leite, cereais, assim como a aquisição de insumos, bens de consumo e a prestação de serviços de máquinas agrícolas para o preparo da lavoura (COPERFORTE, 2002).

No ano de 2003, segundo dados da Coperforte, a produção comercializada foi de aproximadamente 420.000 mil litros de leite e com o fortalecimento da cooperativa ocorreu o aumento da produção e do número de sócios. A Tabela 1 apresenta os dados referente a evolução do quadro social e da produção de leite.

Tabela 1 - A evolução do quadro social e da Produção de Leite

Ano	Litros de Leite/ano	Nº de Sócios
2002	*	35

2003	420.000	*
2008	5.180.439	*
2009	5.172.841	*
2010	4.941.804	*
2011	6.318.321	849
2012	8.482.138	1004
2013	10.759.525	*
2014	10.363.164	1150
2015	8.588.443	1221
2016	7.062.750	1173
2017	8.791.601	1300

\*Anos em que cooperativa não obtém dados.

Fonte: Coperforte.

A cooperativa ao longo de sua trajetória, sempre procurou o fortalecimento de seus sócios e de suas estruturas físicas. No ano de 2015 a Coperforte já estava atuando em nove rotas de leite, tendo em média trezentos e cinquenta produtores mensais. Para o recolhimento da produção eram utilizados dez caminhões tanque e um cavalo mecânico com tanque *Vanderléa*, com capacidade de trinta e quatro mil litros de leite e uma mecânica montada para realizar a manutenção dos veículos.

A Coperforte pensando no aumento da produção e devido a carência das estruturas físicas para produção de alimentos por parte dos cooperados, passou a disponibilizar a política de Patrulha Agrícola própria, implantada a partir de 2013, com a finalidade de suportar o desenvolvimento da bacia leiteira, mediante a prestação de serviço de máquinas agrícolas.

Este serviço é disponibilizado em períodos específicos do ano. Trata-se de cinco patrulhas equipadas para dar suporte no preparo do solo e plantio de sementes, além da ensilagem e fenação. Cada patrulha é equipada por um trator, uma grade, um semeador, uma semeadora em linha, uma ensiladeira e um reboque.

Para a administração e realização das atividades, a Coperforte disponibiliza de um conselho administrativo, fiscal e deliberativo aprovado em assembleia geral. O conselho administrativo é composto por um coordenador geral, um tesoureiro e um coordenador secretário, além de quatro suplentes. O conselho fiscal, por sua vez, é composto por três pessoas, com a função de fiscalizar as atividades da cooperativa. Por fim, o conselho deliberativo possui a função de elo entre os associados e o conselho administrativo.

Na realização das atividades diárias, a Coperforte possui um quadro de funcionários composto por treze pessoas (um mecânico, nove caminhoneiros, dois colaboradores do estoque e um técnico agrícola) trabalhando na sede da cooperativa, onde realizam-se diversas atividades de modo a garantir o bom funcionamento do negócio.

Os dados sobre o histórico da COPERFORTE foram obtidos através de documentos disponibilizados na sede da cooperativa, onde também foram disponibilizados dados sobre o quadro de funcionários e quantitativo sobre número de associados e captação de leite.

#### 4.2 Os Atores e os Fatores Motivacionais

Por meio das entrevistas realizadas junto aos associados da Coperforte foi possível verificar alguns conceitos acerca dos fatores que os levaram a participar da cooperativa. Alguns deles têm

a percepção de que a cooperativa é transparente quanto a administração, conforme relatado pelo entrevistado 7:

*“Eles são honestos, a gente pensa isso, existem os conselhos que sei que são ativos, pessoas dos conselhos que trabalham aí que estão fiscalizando...” (ENTREVISTADO 7).*

Corroborando a impressão evidenciada, o entrevistado 10 reforça a percepção de transparência em relação a cooperativa no comentário que segue:

*“Sim, é transparente, porque a gente tem acesso as informações através do conselheiro que vem a uma reunião mensal e depois leva as informações para a cooperativa e depois tem a assembleia geral que é feito o balanço da cooperativa, a análise dos resultados; quando a gente vem na cooperativa tem acesso com o tesoureiro e o presidente da cooperativa...” (ENTREVISTADO 10).*

Atualmente, a transparência têm sido um dos pré-requisitos básicos em qualquer tipo de empreendimento, seja na esfera privada ou pública. No modelo de negócio cooperativo, a transparência é essencial, tendo em vista que todos os sócios são proprietários. No entendimento de Dias (2016), a transparência é uma forma democrática para o controle institucional e social de um empreendimento. No momento da análise dos dados surgiu a transparência como fator importante para os associados no que diz respeito sobre a administração da cooperativa.

No que tange o aspecto financeiro, os entrevistados 2,3,4 e 6 foram unânimes em afirmar que se não fosse a associação a cooperativa, os mesmos não teriam como negociar a sua produção de leite. Os produtores têm um retorno mensal com base na quantidade de litros entregue a cooperativa, variando de acordo com a produtividade e qualidade. No caso do entrevistado 2:

*“Mensal é na média de R\$ 6.000,00...” (ENTREVISTADO 2).*

Já para o entrevistado 3, o valor é menor:

*“Em torno de R\$ 2.000,00, R\$ 2.200,00 mês, fecha torno de dois mil e meio de reais...” (ENTREVISTADO 3).*

Alguns associados têm mais retorno da cooperativa, devido a uma produção elevada. Os produtores que conseguem atingir uma produção acima de 3.000 litros de leite recebem uma bonificação pelo atingimento de metas, conforme relatado entrevistado 10:

*“A cooperativa tem as faixas de produção e qualidade, quando o produtor atinge mais de 3.000 litros, recebe o valor de R\$ 1,14 por litro, recebendo em média R\$ 9.000,00 mês...” (ENTREVISTADO 10).*

Os dados revelam que os ganhos financeiros são importantes para os associados. O ganho financeiro é um fator que impulsiona as pessoas. Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), na motivação o dinheiro tem um peso importante, mas pelo fato do ser humano ser complexo, as necessidades podem ir além da realização financeira.

Indo ao encontro da Teoria de Maslow, utilizada nesta pesquisa, os fatores motivacionais de segurança são constatados nos associados da cooperativa, pois eles sentem-se protegidos em fazer parte da Coperforte. Também verifica-se a estima, uma vez que os sócios sentem-se valorizados, todos são tratados de forma igualitária independentemente do tamanho de suas

produções. Para Custódio e Rabelo (2017), a motivação é uma força motriz que leva as pessoas a sentirem-se satisfeitas.

A segurança, citada na Teoria de Maslow, é algo que mexe com o interior das pessoas, quando elas participam de algo em grupo sentem-se seguras, protegidas umas pelas outras, seja pela estrutura do empreendimento ou pelo fato da proteção de outros membros. Assim, Ferreira, Demutti e Gimenez (2010) explicam que as pessoas se sentem mais seguras quando estão em grupos, pois, o homem necessita de uma base ideológica para justificar seus atos.

Um outro fator de extrema importância para os associados são os benefícios oferecidos pela cooperativa, como o fornecimento de insumos, disponibilizados aos sócios para pagamento parcelado ou quitados por intermédio da entrega de leite. A cooperativa também disponibiliza aos membros a possibilidade de compra de animais de terceiros, com o posterior pagamento em parcelas e ainda oferece assessoramento técnico por meio de um centro de recria instalado no interior do município.

Os benefícios oferecidos pela Coperforte são muito importantes para os produtores, conforme relatado pelo entrevistado 1:

*“A gente pega o produto aqui, e se desconta na produção de leite”  
(ENTREVISTADO 1).*

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado 2 destaca o apoio da cooperativa:

*“Se a gente quiser semente eles financiam, se quiser adubo eles financiam, hora máquina também e facilita com o pagamento com leite...”  
(ENTREVISTADO 2).*

A participação nas reuniões por parte dos cooperados é significativa, tendo em vista a satisfação dos membros em participar destes encontros. Os entrevistados 5 e 8 relatam que nestas ocasiões são tratados temas como prestação de contas, oferecimento de serviços e feitos questionamentos aos diretores da cooperativa.

Neste sentido, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) evidenciam que as motivações podem ser não financeiras, sendo associadas apenas às pessoas sentirem desejo de fazerem parte de uma organização, como reconhecimento de trabalhar e se inserir na administração de forma participativa. Em sentido complementar, Silva, Souza e Silva (2014) lembram que a estrutura de todas as cooperativas é societária, ou seja, todos são donos da cooperativa.

Os associados sentem-se motivados em participar da Coperforte devido ao fato de fazerem parte da administração, mediante os conselhos fiscais e deliberativos ou ainda por intermédio das reuniões mensais. Este aspecto é destacado pelo entrevistado 9:

*“Sim, participo em todas, desde a criação...” (ENTREVISTADO 9).*

Assim, entende-se que a participação dos associados é um dos principais fatores que os motivam a participar da cooperativa, uma vez que por meio da administração participativa os membros se sentem inseridos na organização.

Vale salientar que a falta de apoio por parte das grandes empresas beneficiadoras de produtos lácteos tem motivado os pequenos produtores a participar da cooperativa, devido ao fato de que estas empresas não têm interesse na aquisição das pequenas quantidades produzidas. Já a Coperforte adquire e coleta nas propriedades, independente do volume de produção ou localização, além de fornecer equipamentos em comodato para o armazenamento e resfriamento do leite.

Os associados relatam a importância da cooperativa, do apoio prestado e o motivo da associação, como explicado pela entrevistada 9

*“O cooperativismo né, porque a gente no movimento a gente trabalha muito a união...” (ENTREVISTADO 9).*

Já para o entrevistado 3:

*“No nosso lugar é muito ruim, se não tem a Coperforte ninguém pega leite...” (ENTREVISTADO 3).*

Os relatos evidenciam a confiança e o apoio que a cooperativa presta aos seus associados. Essa associação de pequenos produtores se faz necessária devido a necessidade de escoamento de suas produções e é no cooperativismo que isso é possível. Assim, Pinho (1965) destaca que o cooperativismo nada mais é que a união de pequenos produtores ou prestadores de serviços, que se unem e formam as cooperativas, cuja finalidade principal é a ajuda recíproca, que têm interesses comuns entre si.

O ciclo motivacional é verificado nas ações dos cooperados, pois, os mesmos partem para a associação devido a necessidade de buscar apoio para a comercialização de seus produtos. Após estarem inseridos na Coperforte eles se sentem satisfeitos, devido ao respeito mútuo entre seus membros. Segundo Custódio e Rabelo (2017), esse ciclo se inicia por meio de uma necessidade, a qual provoca um comportamento, essa tensão conduz a uma ação para satisfazer as necessidades, que após satisfeita o organismo volta ao estado inicial até que surja uma nova necessidade.

A participação dos produtores de leite na cooperativa é motivada por vários fatores, que vão desde fatores sociais, de estima e/ou de segurança. A cooperação entre eles, por meio da associação cooperativista é de extrema relevância para o desenvolvimento local e regional, tendo em vista que sem essa união os produtores não teriam como comercializar suas produções.

Segundo Braúna (2016), as organizações cooperativas impulsionam o desenvolvimento local e humano, proporcionando benefícios que vão além dos ganhos econômicos. Percebe-se, contudo, a importância da cooperativa para o desenvolvimento local, além de ser um fator de motivação para os produtores locais, ela vem desenvolvendo a região por intermédio da geração de emprego, renda e também em relação aos investimentos realizados em Santana do Livramento/RS.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme a introdução este artigo buscou investigar e analisar os fatores que motivaram os produtores de leite de Santana do Livramento/RS a participar da Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste (Coperforte).

A partir dos dados conclui-se que os associados parecem estarem satisfeitos em relação a administração da cooperativa, pois possuem confiança na gestão e pelo fato de alguns já terem participado de outras entidades, a atual tem se mostrado sólida mesmo com o momento de crise atravessado pelo país. Também é notória a satisfação quanto aos produtos e serviços oferecidos aos sócios, sendo estes de grande relevância aos produtores.

Percebe-se que a Coperforte tem um papel significativo no desenvolvimento local e regional, atuando como representante dos pequenos produtores, os quais estariam fora do mercado devido a pequena produção mensal. Não seria possível comercializar sua produção, dadas as restrições impostas pelas grandes empresas lácteas.

Do ponto de vista da gestão pública, vale salientar que a partir dos dados levantados no presente estudo, destaca-se a importância deste modelo de negócio. Evidencia-se aos gestores públicos atuais e futuros a necessidade de fomentar o desenvolvimento de cooperativas em suas localidades devido as suas contribuições econômicas e sociais.

Entende-se, desta forma, que o cooperativismo se mostra como instrumento propulsor para o desenvolvimento local e regional, pois, vai além do ganho financeiro. Isto é, outros fatores como a união, a participação e a cooperação entre os membros apresentam relevante significância. O modelo de negócio mostra que é possível o desenvolvimento local com a participação das

pessoas, motivadas não só pelo dinheiro, mas por um conjunto de ideais e características próprias do cooperativismo.

Esta pesquisa oferece contribuições práticas para a cooperativa e seus membros, na medida em que possibilita, por meio da descrição de percepções, refletir e avaliar o comportamento adotado e também as repercussões das ações realizadas. Do ponto de vista da contribuição acadêmica, o estudo permitiu uma análise das práticas sob a lente teórica da motivação. Teorizar sobre a aplicação de tais conceitos, proporcionam um olhar empírico crítico.

Por fim, esta pesquisa limitou-se a Coperforte e à percepção dos entrevistados. Ou seja, restringe-se à percepção e interpretação destes sujeitos. Vale ressaltar que este estudo não é conclusivo, nem tão pouco elucidada todas as questões nesta área. Assim, indica-se a realização de estudos futuros para aprofundamento do tema aqui estudado, ampliando sua compreensão. Sugere-se investigar outras cooperativas, analisando as práticas e comparando as organizações.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRAÚNA, A. A. **O papel do cooperativismo no desenvolvimento do estado do Tocantins**. (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal do Tocantins, Campus Universitário de Palmas, Curso de Pós-Graduação Mestrado em Desenvolvimento Regional, 2016.

CARDOSO, F. H. Desenvolvimento: o mais político dos temas econômicos. São Paulo: **Revista de Economia Política**, Ano XI, nº 4, 1995.

CASTILHO, M. A.; ARENHARDT, M. M.; LE BOURLEGAT, C. A. Cultura e identidade: os desafios para o desenvolvimento local no assentamento Aroeira, Chapadão do Sul, MS. Campo Grande: **Revista Interações**, Ano X, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

COSTA, M. **O Reino que não era deste Mundo**: crônica de uma república não proclamada. Rio de Janeiro: Valentina, 2015.

CUSTÓDIO, S.; RABELO, M. H. S. **Fatores Motivacionais e seus Reflexos na Organização**. Disponível em: <<http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/download/64/pdf>>. Acesso em: 19/10/2018.

DAL MAGRO, C. B. et al. *Ranking* das Cooperativas Agropecuárias: Um Estudo dos Indicadores de Desempenho e a Relação com Atributos de Governança Corporativa. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, 2015. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/996/489>>. Acesso em: 06/11/2015.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

DELAI, A. P. D. et al. Cooperativismo e Desenvolvimento Local: Uma análise para a região da Grande Dourados no Estado do Mato Grosso do Sul. **Organizações & Democracia**, v.17, n.2, p.155-134, 2016.

DIAS, C. M. C. **O Conceito de Transparência Empresarial**: Reflexões a partir de uma meta-análise. Disponível em: <[https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21653/1/Disserta%C3%](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21653/1/Disserta%C3%92)>

[A7%C3%A3o\\_O%20conceito%20de%20transparencia%20empresarial\\_CarlaDias.pdf](#)>. Acesso em: 19/10/2018.

FEDERASUL - Federação de Entidades Empresariais do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: <<http://www.federasul.com.br/cooperativismo-cresce-1422-em-meio-a-criese/>>. Acesso em: 17/09/2018.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E.O. A Teoria das Necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. **Anais XIII SemeAd**, Setembro de 2010. Disponível em: <<https://www.etica.eco.br/sites/textos/teoria-de-maslow.pdf>>. Acesso em: 19/10/2018.

FILHO, A. A.; COSTA, M. T. P. Condições de Trabalho e Motivação em Contextos do Sistema Único de Saúde-SUS. **Interface**, Natal/RN, v.10, n.1, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/15844/condicoes-de-trabalho-e-motivacao-em-contextos-do-sistema-unico-de-saude-----sus>>. Acesso em: 02/11/2015.

FURLAN, M. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão nas Cooperativas Agroindustriais do Paraná. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v.12, n.4, 2014. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3166/2409>>. Acesso em: 07/11/2015.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed.; São Paulo: Atlas, 2012.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=rs&tema=pecuaria2015>>. Acesso em: 18/10/2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-denoticias/releases/9439-pib-recua-3-6-em-2016-e-fecha-ano-em-r-6-3-trilhoes>>. Acesso em: 17/09/2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/pesquisa/18/16459>>. Acesso em: 25/05/2018.

LIMBERGER, E. **Cooperativismo: empresa socializante**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 1996.

LOPES, L. M. S. et al. Aspectos da Motivação Intrínseca e Extrínseca: Uma Análise com Discentes de Ciências Contábeis na Bahia na Perspectiva da Teoria da Autodeterminação. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v.5, n.1., 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/570/735>>. Acesso em: 02/11/2015.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed.; São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, S. R. O. Desenvolvimento Local: questões conceituais e metodológicas. Campo Grande: **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Ano III, nº 5, 2002.



MARX, K.; ENGELS, F. **Manifesto do Partido Comunista**. São Paulo: Editora Escala, 2009.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A Motivação do Homem para o Trabalho: Um Estudo Sobre o Impacto da Crise Econômica Mundial. **Revista de Administração UFSM**, v.6, n.2., 2013. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/5534/pdf>>. Acesso em: 02/11/2015.

NEVES, E. B.; DOMINGUES, C. A. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

PLANALTO GOVERNO FEDERAL. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)>. Acesso em:11/09/2018.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no “Brasil Desenvolvido” e no “Brasil Subdesenvolvido”**. São Paulo: Universidade de São Paulo-Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, 1965.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional** [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14<sup>a</sup> ed.; São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTANA, E. N. Motivação e Cooperativismo: a busca por uma aproximação conceitual. Trabalho de conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2016.

SESCOOPRS - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.sescooprs.coop.br/>>. Acesso em: 31/10/2017.

SILVA, R. F.; SOUZA, A.; SILVA, W. Governança Corporativa em Cooperativas Agropecuárias: Um Modelo de Classificação com Aplicação da Ferramenta WALK. **RACE UNOESC**, v.14, n.1, 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/5815>>. Acesso em: 02/11/2015.

SINGER, P. **Uma utopia militante**: repensando o socialismo. Petrópolis: Vozes, 1998;

SOUZA, M. M. C. Gestão cooperativa e desenvolvimento local: Um estudo de caso na cooperativa de crédito de São Roque de Minas/SICOOB-SAROMCREDI. Dissertação de Mestrado em Extensão Rural. UFV, Viçosa/MG, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**: conceitos básicos [tradução Roberto Galman]; São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## APÊNDICE 1 – Instrumento de Coleta de Dados

1. O que motivou o sr (a) a participar da cooperativa?
2. Como o Sr (a) vê a administração da cooperativa?
3. Qual o retorno financeiro mensal recebido da cooperativa?
4. O Sr (a) sente-se beneficiado fazendo parte da cooperativa? Comente.
5. O Sr (a) já participou de outras cooperativas? Se sim, como avalia a relação entre a atual e a anterior? Comente.
6. O Sr (a) faz parte da administração da cooperativa? Se sim, qual cargo ocupa? Explique.
7. A cooperativa concede algum auxílio para aquisição de rações ou no plantio de pastagens? Comente.
8. O Sr (a) recebe auxílio ou assessoramento técnico? Comente.
9. O Sr (a) participa das reuniões ou assembleias da cooperativa? Comente.
10. Em sua opinião, a direção da cooperativa é transparente na administração dos recursos? Explique.