

**Arenas de troca de conhecimento e informação: reflexões sobre os núcleos da Agroverde**

**Arenas for the exchange of knowledge and information: reflections on the basal Agroverde**

**Ariane Fernandes da Conceição**

E-mail: [arianedaconceicao@gmail.com](mailto:arianedaconceicao@gmail.com)

Doutora em Desenvolvimento Rural, PGDR/UFRGS. Mestre em Extensão Rural, UFSM. Bacharel em Gestão de Cooperativas e em Administração.

**Thaynara Thaissa Dias Guimarães**

E-mail: [thaynara.dias@hotmail.com](mailto:thaynara.dias@hotmail.com)

Doutoranda em Extensão Rural, UFSM. Mestre em Extensão Rural, UFV. Agrônoma.

**Recebido em: 15/04/2018**  
**Aprovado em: 28/05/2018**

**Revista do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (UFV)**

**ISSN 2359-5116 | V. 7 | N.1 | JAN-JUN.2018**

## RESUMO

O propósito deste trabalho foi analisar o contexto dos núcleos de desenvolvimento cooperativo, buscando compreender qual a influência da arena de troca de conhecimento e informação nos núcleos construídos e incentivados, gestados pela cooperativa Agroverde e seus associados, considerando aspectos e similitudes de comunidades de prática, através da perspectiva do contexto sociocultural, uma vez que tal abordagem permite uma maior fluidez e heterogeneidade dentro e fora das comunidades. O que se verificou, durante o processo de implantação do projeto, foi um aumento do interesse por parte do cooperado em se atualizar sobre o que acontece, bem como em participar dos assuntos da cooperativa.

**Palavras-Chave:** Comunidades de prática; Cooperativa; Organização do quadro social.

## ABSTRACT

The purpose of this work was to analyze the context of the cooperative development nuclei, seeking to understand the influence of the knowledge and information exchange of the built and encouraged nuclei, developed by the cooperative Agroverde and its associates, considering aspects and similarities of communities of practice, from the perspective of the sociocultural context, since such an approach allows greater fluidity and heterogeneity inside and outside the communities. What occurred during the project implementation process it has been an increased interest on the part of the cooperative to be updated on what is happening and to participate in the affairs of the cooperative.

**Keywords:** Communities of practice; Cooperative; Organization membership.

## **Introdução**

O meio rural vem sofrendo transformações, principalmente na relação entre campo e cidade, sobretudo através do processo de modernização, baseado no processo de industrialização. Em tese, as modernidades técnicas geraram, em sua grande maioria, um valor agregado positivo, propiciando desenvolvimento nas atividades realizadas no campo e beneficiando, em parte, os agricultores. Porém, houve também um crescimento das disparidades ou diferenças sociais.

Entender processos emergentes por meio de alternativas que vão surgindo permite novas experiências a partir da prática, não apresentando esta uma concepção de ruptura com o existente. É necessário repensar formas de identificar os processos tangentes entre ambiente e sociedade, observando o desenvolvimento como um processo de transição.

Em diversas organizações, a inovação é tida como uma opção para se obter vantagem competitiva. Por inovação podemos entender como um procedimento que ocorre quando um mesmo produto, processo ou operação gerencial passa a ser produzido e realizado com menos insumos ou de modo otimizado (MARQUES, 2011).

Nesse sentido, a organização do quadro social se torna uma inovação para a organização cooperativa, que se utiliza dele para melhorar sua gestão. Como afirmam Binotto et al. (2007), a criação de conhecimento ocorre no ambiente cooperativo, onde a cooperativa, em diferentes momentos, estimula os associados a inovarem, ou seja, busca criar um campo para a interação dos mesmos.

O termo comunidade de prática, desenvolvido por Etienne Wenger em conjunto com Jean Lave para explicar o caráter social da aprendizagem humana, corresponde a um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação com algo que fazem e com um modo melhor de fazê-lo, bem como a forma como elas interagem regularmente. Porém, vale salientar que a aprendizagem pode ser a razão para a comunidade se reunir ou um resultado acidental de interações entre os membros.

Para Fernandes et al. (2016), comumente apontam as pessoas como o recurso mais valioso de uma organização, sendo que “as relações sociais entre os trabalhadores são fontes geradoras de aprendizado, mas raramente se entende esse fato em termos de comunidades, nas quais os indivíduos criam e compartilham conhecimento” (FERNANDES et al., 2016, p. 44). Logo, segundo os autores, “as comunidades de prática são justamente os recursos de conhecimento mais dinâmicos e versáteis das organizações,

nas quais as interações realizadas no dia a dia são tão naturais e inerentes à vivência das pessoas” (FERNANDES et al., 2016, p.45).

Nesse sentido, a implantação do projeto de organização do quadro social em uma cooperativa, constitui-se, em certa medida, de um instrumento de criação de comunidades de prática, uma vez que a torna regularmente sistematizada, através de encontros mensais, ou de acordo com sua necessidade, para discussões acerca dos assuntos da cooperativa, da produção e da comunidade em geral.

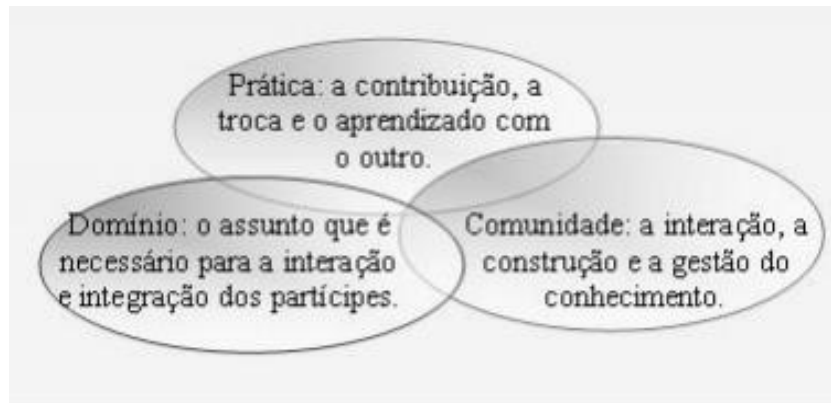
Sendo assim, o propósito deste trabalho foi analisar o contexto dos núcleos de desenvolvimento cooperativo, criados através de um trabalho de extensão universitária e incentivados pela Cooperativa Agropecuária Vale do Rio Verde Ltda. (Agroverde), analisando a experiência através da perspectiva analítica de arenas de troca de conhecimento e informação, bem como mediante a abordagem relativa à comunidade de prática, sob a perspectiva do contexto sociocultural, uma vez que tal abordagem permite uma maior fluidez e heterogeneidade dentro e fora das comunidades.

### **Comunidades de Prática no contexto da Organização Cooperativa**

A aprendizagem, segundo Handley (2006), é um processo inseparável da prática social e envolve a construção de uma identidade através de novas formas de participação em comunidades de prática. A construção dos núcleos de desenvolvimento cooperativo proporciona a criação de um ambiente no qual os associados podem participar de discussões que antes aconteceriam apenas no âmbito da Assembleia Geral, bem como esclarecer dúvidas sobre sua produção, adquirir conhecimento para a melhoria da qualidade de vida e da saúde e, até mesmo, envolver-se na realização de cursos instrutivos.

Porém, a participação não deve ser aproveitada somente para atividades limitadas a um grupo, mas sim enquanto um processo mais abrangente, em que a comunidade de prática cria uma identidade, gerando um reconhecimento mútuo, principalmente de igualdade e respeito (HANDLEY, 2006). Assim, a partir dessa construção de identidade, a participação passa a ser reconhecida como uma competência, e as organizações são determinadas de acordo com seu mérito. Segundo Mengalli (2007), há três elementos que caracterizam uma Comunidade de Prática, sendo eles a prática, o domínio e a comunidade, como pode ser visto na Figura 01.

Figura 1: Elementos que caracterizam uma Comunidade de Prática



Fonte: Mengalli (2007).

No que tange ao conceito de comunidade, segundo Mengalli (2007), este corresponderia à interação, à construção e à gestão do conhecimento, ou seria denominado por Roep e Wiskerke (2004) como arena, tratando-se da situação na qual os atores sociais confrontam-se, mobilizam-se e apropriam-se de discursos, a fim de alcançar o objetivo comum. No caso estudado, essas comunidades (ou arenas) podem ser consideradas os núcleos que eram formados de acordo com a localização geográfica dos associados em relação à cooperativa, nos quais participavam diversos dos atores sociais envolvidos no processo. Já para Chueri (2009),

os membros participam de atividades e discussões em conjunto, ajudam uns aos outros e compartilham informação. São construídos relacionamentos que permitem que um membro aprenda com o outro. Além disso, não é necessário que todos os membros se conheçam diretamente ou trabalhem diariamente juntos para participar de uma mesma comunidade (CHUERI, 2009, s/p.).

Quanto ao que os autores chamam de domínio, podemos considerar como sendo o assunto que é necessário para a interação e a integração entre os associados (MENGALLI, 2007). Para Roep e Wiskerke (2004), o domínio é caracterizado como espaços organizados que possuem regras, normas e valores que implicam um grau de compromisso social, sendo esses valores compartilhados pelos atores sociais. Já para Chueri (2009), representa uma identidade, um domínio de interesse. Os membros de uma comunidade possuem um compromisso com o domínio e compartilham uma competência que os distingue de outras pessoas que não são membros da comunidade.

Para o que os autores chamam de prática, pode-se dizer que seria, segundo Mengalli (2007), a contribuição, a troca e o aprendizado com o outro. Já para Roep e Wiskerke (2004), a prática seria um aprendizado social, no qual os atores, em certa medida, estariam construindo estratégias com as quais poderiam superar as adversidades ambientais e sociais. Chueri (2009) afirma que

a prática em uma comunidade de práticas não é meramente uma comunidade de interessados sobre um assunto e sim de pessoas que trabalham com um assunto (...). Desta forma diz-se que os membros de uma Comunidade de Prática são os praticantes de um determinado assunto. Consequentemente, eles trocam histórias, experiências, ferramentas, formas de resolução de problemas, e outros recursos viabilizando a geração de práticas compartilhadas (CHUERI, 2009, s/p).

Como bem afirma Wenger (2006), é a combinação desses três elementos – domínio, comunidade e prática – que constituem uma comunidade de prática. O domínio como área de interesse compartilhada, a comunidade como relações entre os membros, reforçando o sentido de pertença, e a prática composta pelo conjunto de conhecimentos, métodos, ferramentas e histórias (WENGER, 2006). E é através do desenvolvimento desses três elementos em paralelo que se cultiva uma tal comunidade. Salles, adaptando ao português o proposto pelo autor Santamaria, descreve os fatores que podem contribuir para o sucesso das comunidades de prática, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2: Fatores que podem contribuir para o sucesso de Comunidades de Prática



Fonte: Salles *apud* Santamaria, 2007.

Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002), Comunidade de Prática é um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou um interesse comum sobre um determinado tema, e que aprofundam seu conhecimento e sua habilidade nessa área através de uma interação contínua.

Para se atingir o sucesso de um grupo, como apontou Salles *apud* Santamaria (2007), é necessário que alguns fatores sejam passíveis de êxito. Entre esses fatores estão a conversação, o facilitador, o compromisso mútuo e a plataforma. No que diz respeito à conversação, esta corresponde a um espaço para negociação de significados, em que são colocados em discussão sentidos e alguns interesses coletivos da comunidade.

Diante disso, o problema de pesquisa que emergiu como discussão do presente artigo envolveu a compreensão de qual seria a influência da arena de troca de conhecimento e informação dos núcleos construídos e incentivados, gestados pela cooperativa Agroverde e seus associados, considerando aspectos e similitudes de comunidades de prática para a aprendizagem social e de conhecimento.

### **Percurso Metodológico**

Como análise empírica, utilizou-se o caso da Cooperativa Agropecuária Vale do Rio Verde Ltda. (Agroverde), localizada na cidade de Campina Verde, no estado de Minas Gerais, fundada em 1992, e criada em razão da necessidade dos produtores rurais da região de comercializar o leite produzido, sendo que estes eram induzidos a vender a produção a apenas um comprador. Essa estratégia monopolística estimulava o oportunismo agroindustrial, uma vez que o preço estipulado para o produto era elaborado de acordo com o interesse do laticínio, causando, em certa medida, uma dependência dos agricultores ao sistema orientado pelo comprador.

Com a criação da Agroverde, os produtores de leite puderam se ver mais fortes perante o mercado, uma vez que tiveram seu poder de barganha aumentado, podendo assim ampliar seu leque de negociação quanto aos preços praticados no mercado. Acontece que, como nova estratégia, os laticínios passaram a procurá-los oferecendo-lhes centavos a mais pelo litro do leite, e a Agroverde se viu na necessidade de buscar uma novidade a fim de manter a fidelização de seus associados.

Dessa forma, para a execução dos trabalhos, foram criados os núcleos de desenvolvimento cooperativo em cada comunidade da região, formados pelos moradores

rurais produtores ou não de leite, associados e não sócios da cooperativa, bem como suas famílias; e o núcleo central de desenvolvimento cooperativo, formado pelas lideranças dos núcleos locais juntamente com os dirigentes da cooperativa. O objetivo foi promover a organização do quadro social da cooperativa, criando espaços formais para informação, integração, comunicação e aproximação entre esse quadro social e a direção da cooperativa.

O trabalho de implantação da Organização do Quadro Social (OQS) foi promovido e desenvolvido na Agroverde pela Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (Ocemg), em parceria com a Universidade Federal de Viçosa. A Ocemg/Sescoop-MG é a entidade representativa do cooperativismo em Minas Gerais e, como tal, tem o dever de fornecer suporte técnico, educacional e informacional às cooperativas do estado. Para isso, ela procura divulgar cursos, palestras, encontros e seminários através de seu site próprio e do jornal. No que tange à implantação da Organização do Quadro Social, a Ocemg/Sescoop-MG encaminhou um informativo às cooperativas interessadas em levar o benefício aos seus associados.

Quanto à Universidade Federal de Viçosa, esta foi responsável por disponibilizar capital humano para a realização das atividades iniciais da Organização do Quadro Social, uma vez que esta instituição oferece o curso de Gestão de Cooperativas, atualmente nomeado como Cooperativismo, através do qual os estudantes obtêm conhecimentos específicos para gerir tal processo e organizações cooperativas.

No que diz respeito à Cooperativa Agroverde, seus membros, ao tomarem conhecimento de que tal serviço era oferecido pela Ocemg/Sescoop-MG, procuraram maiores informações, frequentaram reuniões sobre o projeto e decidiram levá-lo à cooperativa a fim de beneficiar seus associados, objetivando a criação de um espaço formal para informação, integração, comunicação e aproximação entre o quadro social e a direção da organização.

Os Núcleos começaram a ser idealizados, buscando uma melhor interatividade entre os membros envolvidos, para encontrar respostas às questões que são interessantes para o desenvolvimento da Agroverde, em benefício de seus associados. Com isso, foi incentivada a organização dos associados em comunidades, para possibilitar a formação dos núcleos, que foram organizados de acordo com a indicação dos conselheiros e colaboradores da cooperativa e dos líderes das comunidades, tendo em vista a localização geográfica, a distância em relação à Agroverde, e o interesse de cada comunidade em participar de eventos promovidos pela cooperativa.



Além disso, realizou-se um diagnóstico da cultura organizacional, do ambiente interno e externo da instituição, assim como da relação cooperado/cooperativa, via documentos institucionais e conversas informais tanto com os dirigentes e funcionários quanto com os associados.

## **Resultados e Discussão**

As observações foram realizadas em reuniões conduzidas nos Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista e Núcleo Central de Desenvolvimento Cooperativista, espaços criados a fim de possibilitar uma participação efetiva e responsável na rotina da cooperativa, mediados pela Agente de Desenvolvimento Cooperativo, promovendo a integração das famílias dos associados e produtores de leite e criando novas lideranças e um novo ambiente de comunicação e informação para todos os envolvidos.

O papel do facilitador, nesse caso tratado como agente de desenvolvimento, mostra-se de fundamental importância enquanto estimulador do grupo, principalmente no que se refere à sua finalidade de garantir o funcionamento da comunidade de prática, devendo promover, gerenciar e motivar a participação de todos. Através do papel do facilitador, procura-se, ao mesmo tempo, criar novos espaços de discussão a partir de práticas de diálogo, e buscar o estímulo à responsabilidade social dos associados envolvidos no processo, possibilitando oportunidades de conhecer novas formas de interagir e se organizar cooperativamente. Dessa maneira, a função primordial do facilitador é desenvolver o conhecimento, a habilidade, a atitude e a visão sistêmica, a fim de fortalecer o grupo sem interferir na decisão do mesmo.

O facilitador conduzia as reuniões de acordo com a vontade da comunidade e em lugar escolhido por ela. Todas as reuniões seguiam a mesma estrutura: os primeiros 15 minutos correspondiam à parte informativa, em seguida, realizava-se a educativa (em torno de 40 min), finalizando com o repasse dos temas discutidos – o que ficou decidido em cada reunião, os responsáveis em executar determinada tarefa, a data, o horário e quais assuntos seriam discutidos na próxima reunião –, tudo isso sendo constado em ata e livro de presença. Após as reuniões, ocorria um lanche, servindo como um espaço informal de comunicação. A própria comunidade se mobilizava para cada um levar um quitute diferente e a cooperativa levava o refrigerante.

O papel da comunidade, enquanto agente de sua história, seria o de assumir compromissos mútuos, firmando acordos, ainda que informais, de respeito e confiança

com os demais associados. Nesse sentido, para a implantação do projeto, foi proposto que a comunidade discutisse a proposta realizada pela cooperativa, para a aceitação ou não da mesma, assumindo um compromisso de participação e permitindo que os membros compartilhassem um entendimento relativo ao que fazem ou conhecem, trazendo uma significação ou ressignificação para as vidas particulares e para outras comunidades.

Ao ocorrer o comprometimento por parte dos atores sociais participantes, retorna-se ao processo da plataforma ou ao contexto em que são realizadas reuniões sistematizadas com temas socioeconômicos, sobre cuidados com a propriedade, entre outros assuntos pertinentes à realidade e à necessidade local. Dessa maneira, a sistematização das reuniões ocorre de acordo com o ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Esquemática para Organização do Quadro Social



Fonte: Autoria própria.

Assim, os associados que antes estavam em suas propriedades, em certa medida isolados, unem-se em suas comunidades, a fim de discutirem ideias e reclamações a serem levadas ao núcleo central. Este, por sua vez, juntamente com o conselho diretivo da cooperativa, reúne-se para ouvir, debater e gerar informações sobre as reuniões das comunidades que são levadas à diretoria. Seguindo o ciclo, a diretoria da cooperativa reúne-se para debater o que de mais urgente pode ser deliberado, e “devolve” as orientações e decisões que puderam ser atendidas para o núcleo central, que dá o *feedback* para a comunidade e seus associados. Conceição e Silva (2011) ressaltam a importância dessa participação, uma vez que

a participação consciente e organizada do quadro social é um direito inalienável dos associados, pois possibilita a integração e estimula a participação dos associados no processo decisório e no controle da mesma, uma vez que eles são os “donos” e “usuários” do empreendimento cooperativo e assim sendo, devem agir como tal na busca do sucesso do empreendimento (CONCEIÇÃO; SILVA, 2011, p. 55).

Em geral, a inovação no meio rural é vista com olhares atentos e desconfiados até que alguém a utilize, provando a sua eficácia. Os agricultores, em certa medida, são avessos ao risco, pois eles estão rodeados e imersos, principalmente, nos fatores externos à propriedade rural.

Ploeg et al. (2012) afirmam que novidades construídas pelos agricultores têm características que as tornam mais promissoras que aquelas provenientes dos delineamentos construídos cientificamente seguindo os regimes estabelecidos. Apesar de o projeto de implantação ter sido solicitado em razão do interesse dos dirigentes da cooperativa, estes correspondem a associados eleitos na assembleia geral para coordenar as atividades da organização, logo, tratam-se de associados, donos e usuários da instituição.

A produção de novidade é um processo coevolucionário que, segundo Marques (2011), se constitui de relações recíprocas entre entidades que se afetam mutuamente, podendo abranger valores, conhecimento, ambiente, organização e tecnologia.

### **Organização do Quadro Social**

Com o a evolução da história das cooperativas, pode-se perceber que o conceito de Educação Cooperativista foi se transformando, bem como suas práticas. A participação consciente e organizada do quadro social é um direito inalienável dos associados, pois são eles os “donos” e, ao mesmo tempo, “usuários” do empreendimento cooperativo.

Com isso, cada vez mais, as cooperativas vêm se preocupando com o lado social da organização, buscando a formação de seus associados e motivando-os a participar de forma responsável das ações e decisões da cooperativa, mostrando-se capazes de reunir todos os esforços em torno de um objetivo comum. Com o quadro social organizado de forma consciente, a cooperativa possibilita a integração e estimula a participação dos associados em seu processo decisório e no controle da mesma.

Segundo Santos (1990), organizar o quadro social de uma cooperativa é defini-lo e estruturá-lo de forma a estabelecer um processo sistemático e permanente de informação, comunicação e integração entre os associados, entre eles e a cooperativa, e vice-versa, realizando, assim, a verdadeira cooperação e a viabilização das atividades individuais dos associados e coletivas da cooperativa.

Após a pesquisa, deu-se o início da Organização do Quadro Social em cinco comunidades da região, constituindo os primeiros Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista, que são pequenos grupos informais de associados, integrados por região geográfica ou de outra forma, que se reúnem preferencialmente uma vez por mês ou sempre que necessário, com o assessoramento de alguém da cooperativa, formando a base de sustentação do trabalho de organização do quadro social.

Após a organização do quadro social, forma-se um Núcleo Central de Desenvolvimento Cooperativista, que é formado pelos representantes de todos os Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista e pelos membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal da cooperativa, e que tem a função de inteirar a mesma sobre as necessidades socioeconômicas das comunidades, não possuindo, entretanto, poder decisório nem deliberativo, funcionando tão somente como um foro consultivo da administração da instituição.

Observou-se que a Agroverde apresenta margem para criação de 16 núcleos, abrangendo os municípios de acordo com a área de atuação citada pelo estatuto. Porém, para iniciar o projeto, foram criados apenas cinco núcleos nas comunidades da Cruz da Retirada Bonita, de Furnas de São Domingos, no Assentamento Campo Belo, na Comunidade da Grama e em Cruzilândia (Bastos).

Atualmente, a Organização do Quadro Social já se expandiu para outras comunidades nas quais existem associados da Agroverde, sendo que, em sua maioria, a própria comunidade procurou a cooperativa para que se iniciassem os trabalhos e as reuniões.

### **Interações entre os associados – Comunidade em Construção**

É certo que uma forte transformação na realidade brasileira só será possível mediante mudanças severas na política econômica nacional, mudanças estruturais, políticas de desenvolvimento nacionais, uma nova modalidade de integração à economia

internacional e políticas educacionais, integrando capital social, capital humano, capital natural e de geração e distribuição de renda.

Para que haja capital humano, social e natural, é necessário atentar-se tanto para fatores endógenos quanto exógenos. Nesse sentido, Matos (2009) chama atenção para o fato de que, para haver desenvolvimento econômico e social, é necessário que haja a passagem do capital humano para o capital social.

O capital social, como parte integrante da ação coletiva, na visão de Marteleto e Silva (2004), é definido como normas, valores, instituições e relacionamentos compartilhados, que permitem a cooperação dentro ou entre os diferentes grupos sociais, que, segundo Guerrero (1996), gera uma sociedade composta por atores que se relacionam, que têm capacidade de atuação frente aos problemas a resolver, que contam com recursos e que podem e devem participar de seu próprio desenvolvimento.

O desenvolvimento de uma organização cooperativa, como mostrado em estudos feitos por Freitas et al. (2009), depende veemente de uma gestão democrática, em que os associados, na condição de donos e usuários do negócio, se reconheçam como tal e manifestem seus interesses e esforços no sentido de coesão de um grupo, de uma coletividade, como deve ser caracterizada uma organização cooperativa.

Ao analisar o trabalho do ponto de vista de Mafra (2006), observa-se o quão importante e fantástico é o processo de implantação da Organização do Quadro Social, sendo este de fundamental importância para a plena democratização e cumprimento dos valores e princípios cooperativistas. O autor propõe que as dimensões de espetáculo, festa e argumentação podem vir a preconizar relações e formas de participação e interação com os sujeitos em processos mobilizadores (MAFRA, 2006).

No que tange à realização do processo de mobilização do quadro social da Cooperativa Agropecuária Vale do Rio Verde Ltda. (Agroverde), ocorreu todo um processo de articulação e incentivo à participação tanto do ponto de vista do espetáculo, como da argumentação e da festa.

Entende-se por espetáculo o despertar do interesse e a captura da atenção dos sujeitos, ou seja, todo um projeto teatral a fim de voltar o interesse dos envolvidos para a participação em um processo de mobilização a ser inicializado (MAFRA, 2006). Desse modo, o espetáculo da implantação da Organização do Quadro Social iniciou-se através das visitas das agentes de desenvolvimento cooperativo em todas as propriedades rurais,

sendo elas de produtores rurais associados ou não à cooperativa, a fim de despertar o interesse dos mesmos em comparecer à reunião marcada. Aos convidados que indagaram sobre o motivo da reunião, as respostas ficaram em aberto, instigando o senso de curiosidade dos mesmos, obrigando-os intuitivamente a comparecerem na reunião.

No âmbito da argumentação, Mafra (2006) atribui a ela o sentido de dar aos indivíduos condições para entender, estimular e sustentar um debate público, ou seja, é na argumentação que ocorre o processo de esclarecimento, seja na esfera política, econômica ou social, no qual é apresentada a nova proposta, seus prós e contras, no que tange aos benefícios/malefícios à sociedade. Dessa forma, durante a reunião buscou-se tratar sobre o que é, como funciona e para que convém a Organização do Quadro Social.

Após essa observação, utilizou-se novamente o artifício do espetáculo, no qual é proposto que a comunidade discuta a proposta feita, para a aceitação ou não da mesma. Para isso, agentes de desenvolvimento cooperativo, bem como os dirigentes da cooperativa, se retiram da sala, representando uma cena voltada para a aceitação da proposta, a fim de permitir a discussão da mesma pela comunidade, suscitando que essa decida de forma democrática.

Ao ocorrer o comprometimento por parte dos atores sociais participantes, retorna-se ao processo da argumentação, no qual são realizadas reuniões sistematizadas com temas socioeconômicos, referentes aos cuidados com a propriedade, entre outros assuntos pertinentes à realidade e à necessidade local.

Já a festa, ainda na perspectiva de Mafra (2006), permite a vivência e o lúdico, ou seja, trata-se do momento em que ocorre uma relação informal entre os participantes, quando há a humanização de todo o processo, acalorando as relações. Esse fator pode ser observado em dois diferentes momentos. Primeiramente, sob uma perspectiva local, cada comunidade promove seu lanche após as reuniões, com a participação de todos, ficando a população responsável por contribuir com guloseimas e a cooperativa, com o refrigerante, formando-se assim um espaço informal de conversa.

Em um segundo momento, houve o interesse, principalmente por parte da cooperativa, na realização do Encontro dos Núcleos de Desenvolvimento Cooperativo, que foi realizado em um clube da cidade, envolvendo, além da parte argumentativa, com uma palestra, diversos torneios, como de futsal, vôlei, truco, bingo, e um almoço oferecido pela cooperativa, proporcionando aos participantes uma maior integração e um intercâmbio informal de informações entre as comunidades. Como consequência desse encontro, ocorreu um aumento no número de participantes nos núcleos de

desenvolvimento, bem como o envolvimento de lideranças de outras comunidades que não foram envolvidas no primeiro momento do projeto, buscando levá-lo a suas respectivas comunidades.

Percebeu-se que as comunidades tomaram consciência a respeito dos benefícios que as mesmas ganhariam em longo prazo e, conseqüentemente, da importância de estarem organizadas. Além disso, houve uma forte participação de mulheres e crianças nas reuniões, conduzindo as atividades e estimulando os maridos a participarem juntamente com suas esposas. Com isso, percebeu-se a importância de promover a integração entre participantes de um mesmo núcleo e dos demais núcleos entre si, por meio de dias de campo, confraternizações e, até mesmo, torneio de produtividade. A integração permite um processo de florescimento e intensificação das relações interpessoais, tão necessárias à dinamização dos processos de comunicação e à participação dos sócios.

### **Considerações Finais**

Não se pode negar que este trabalho apresenta grandes limites, que são percebidos na prática, principalmente no que diz respeito às barreiras culturais manifestadas pelos associados, tratando-se, neste caso, de posturas contrárias ao hábito da participação, o que os impossibilita concretizar sua atuação como donos da cooperativa, ou seja, na gestão política da mesma.

Observou-se que um dos principais problemas enfrentados pela Agroverde é a falta de conscientização e de participação do cooperado. Com a implantação da Organização do Quadro Social, os resultados não demoraram a aparecer, quer através da melhoria no relacionamento cooperativa-associado, quer no respaldo do associado nas decisões e nos planos da cooperativa, ou ainda no grau de conscientização cooperativista do quadro social. A integração deve ocorrer no sentido de se construir um processo de aprendizagem mútua, em que cada núcleo possa expor seus limites e potencialidades, permitindo um ganho coletivo no nível estratégico da gestão cooperativa.

O que se verificou durante o processo de implantação do projeto foi um aumento do interesse por parte do cooperado em se atualizar sobre o que acontece e quais são as últimas informações referentes à cooperativa, bem como buscar entender sua questão financeira e a metodologia de precificação do leite, e participar de assembleias.

Outro fator de grande relevância diz respeito ao princípio sobre o interesse da comunidade, uma vez que, durante os encontros dos Núcleos de Desenvolvimento Cooperativo, a Agroverde buscou ouvir a comunidade, despertando a sensibilização de cada um sobre a importância de se reunir a fim de discutir seus anseios e necessidades e juntos buscar soluções, além de proporcionar a intensificação das relações entre a diretoria e os associados.

Em um contexto sociocultural, de acordo com a experiência analisada, demonstra-se que a cooperativa Agroverde criou os núcleos a fim de facilitar o processo de comunicação com seus associados, ouvindo-os para realizar suas atividades globais conforme as necessidades locais. Handley (2006) afirma que a participação social, nesse sentido, possibilita que associado, ou mesmo um novo associado, possa ingressar no empreendimento já desenvolvendo a consciência prática (ou identidade) que a comunidade já criara.

A implantação do projeto de Organização do Quadro Social é um grande desafio para as cooperativas, uma vez que quanto maior o grau de informação, maior a exigência por parte dos associados. Assim, a constituição dos núcleos pode contribuir, de certa maneira, para um melhor relacionamento entre os agricultores e entre a gestão da cooperativa e os associados, criando um espaço de proximidade e fornecendo um ambiente de reivindicação de direitos e execução de deveres. Além do mais, tal espaço poderia vir a contribuir para um melhoramento na produção do leite, devido à possibilidade de existir uma maior troca de informações, e despertar o interesse da cooperativa pelo produto de seu associado, bem como o interesse deste em atingir uma melhor qualidade em sua produção.

Por outro lado, analisando pela perspectiva dos interesses individuais, a construção pode ser um gerador de conflitos, uma vez que o egocentrismo pode transgredir o interesse coletivo, tornando difícil a comunicação, bem como um acordo entre ambas as partes. Pode ser também gerador de conflitos devido à diferença de interesses entre a cooperativa e os associados.

Em certa medida, deve-se cuidar para que os núcleos não se tornem apenas um espaço para legitimação das decisões já tomadas pela cooperativa. Por sua vez, essa atitude prejudicaria a confiabilidade da organização perante a sociedade, limitando a construção de um espaço democrático de participação. Nesse sentido, deve-se ressaltar que existem diversas ferramentas que legitimam o processo de participação, porém o resultado depende da forma como elas são usadas.



As reuniões dos núcleos podem se constituir em duas formas, sendo a primeira num espaço de aprendizado, interação, conhecimento e troca de saberes, que, como afirma Handley (2006), gera uma fluidez e heterogeneidade no interior das comunidades; e a segunda, numa reunião verticalizada, em que um conhecimento domina os outros, inibindo a participação plena e servindo como um ambiente de legitimação de decisões previamente tomadas.

Porém, é de fundamental importância para o sucesso das cooperativas em geral o alcance do comprometimento por parte de seu quadro social. Para isso, é necessário que ocorra uma mudança na cultura interna da cooperativa, buscando e estimulando a participação de todos de forma contínua e consciente.

### **Referências bibliográficas**

BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; SILVA, F. M. V.; FILARDI, F.; SIMIONI, F. J. Criação de Conhecimento no contexto de uma cooperativa agrícola. *Globalização e Internacionalização de Empresa*, v. 1. s/n, p. 1-15, 2007.

CALLON, M. Por uma nova abordagem da ciência, da inovação e do mercado. O papel das redes sociotécnicas. In: PARENTE, A. (Org). *Trama da Rede*. Porto Alegre: Sulinas, 2004. p. 64 - 79.

CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHUERI, L. V.; R. N., J.M. Comunidades de Práticas nas Organizações: o que são e quais os benefícios. Jul, 2009. Disponível em: <http://nosda18.wordpress.com/2009/06/18/comunidades-de-praticas-nas-organizacoes-o-que-sao-e-quais-os-beneficios/>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

CONCEIÇÃO, A. F; SILVA, S. A. C. Análise do Processo de Implantação do Projeto de Organização do Quadro Social sob a perspectiva do Desenvolvimento Territorial. In: VII Jornadas Interdisciplinares de Estudios Agrarios y Agroindustriales. *Anais da VII Jornadas Interdisciplinares de Estudios Agrarios y Agroindustriales*. Buenos Aires, 2011.

FERNANDES et al. Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, v. 5, n. 1, p. 44-52, 2016.

FREIRE, P. *Extensão ou Comunicação?*. Trad. Rosisca Darcy de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

FREITAS, Alair F.; PEDRA, Michelle de Sá.; FREITAS, A. F. CONCEIÇÃO, A. F. Participação como prática e organização como princípio: uma experiência cooperativista em Minas Gerais. In: 4º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária - CBEU, 2009,

Dourados. *Anais do 4º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária*. Alfenas, MG:Universidade de Alfenas, 2009.

GUERRERO, M. G. (1996). *La red social como elemento clave del desarrollo local*. Lisboa: Sociedade La red social como elemento clave del desarrollo local Portuguesa de Estudos Rurais, 1996.

HANDLEY, K. et al. Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. *Journal of Management Studies*, v.43, n. 3, p. 641-653, 2006.

MARQUES, F.C. Traçando caminhos para a sustentabilidade: redes, aprendizagens e localidades. In: III Simpósio Brasileiro de Agricultura Sustentável. *Anais do III Simpósio Brasileiro de Agricultura Sustentável*. Viçosa, 2011.

MARTELETO, R.M.; SILVA, A.B.O. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, v.33, n.3, p.41-49, 2004.

MENGALLI, N.M. Princípios Essenciais das Comunidades de Prática (CoP). Jan, 2007. Disponível em: <http://nelimariamengalli.wordpress.com/2007/01/12/principios-essenciais-das-comunidades-de-pratica-cop/>. Acesso em 20 de agosto de 2017.

OCB. *Curso para organização do quadro social em cooperativas: manual do instrutor*. Brasília: OCB, s.p. 1991.

PLOEG, J. D. van der. Lutando por autonomia em níveis mais elevados de agregação: cooperativas territoriais. In: PLOEG, J. D. van der (Org). *Camponeses e Impérios Alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

ROEP, D.; WISKERKE, J. S. C. Reflecting on novelty production and niche management. In: PLOEG, J. D. van der; WISKERKE, J. S. C. (Ed.). *Seeds of transition: essays on novelty production, niches and regimes in agriculture*. Assen: Van Gorcum, p. 356., 2004.

SALLES, M. Comunidades de Prática. Disponível em: <http://miriamsalles.info/wp/?p=270>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

SANTOS, F. E. G. *Estudos sobre comitês educativos*. Belo Horizonte, SUDECOOP, 1990.

VALADARES, J. H. *Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária*. Dissertação (Dissertação de Mestrado em Administração Rural). Lavras: UFLA, 1995.

WENGER, E; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, ETIENNE. Communities of practice: a brief introduction. Disponível em: <http://www.ewenger.com/theory/>. Acesso em: 20/08/2017.