

# Cooperativismo e associativismo rural na Bahia

Ana Georgina Peixoto Rocha  
Eliene Gomes dos Anjos  
(Orgs.)





# **Cooperativismo e associativismo rural na Bahia**

**REITOR**

Fábio Josué Souza dos Santos

**VICE-REITOR**

José Pereira Mascarenhas Bisneto

**SUPERINTENDENTE**

Rosineide Pereira Mubarack Garcia

**CONSELHO EDITORIAL**

Ana Lúcia Moreno Amor

Josival Santos Souza

Luiz Carlos Soares de Carvalho Júnior

Maurício Ferreira da Silva

Paulo Romero Guimarães Serrano de Andrade

Robério Marcelo Rodrigues Ribeiro

Rosineide Pereira Mubarack Garcia (presidente)

Sirlara Donato Assunção Wandenkolk Alves

Danillo Silva Barata

**SUPLENTES**

Carlos Alfredo Lopes de Carvalho

Marcílio Delan Baliza Fernandes

Wilson Rogério Penteadó Júnior

**COMITÊ CIENTÍFICO**

(Referente ao Edital nº. 001/2020 EDUFRB – Coleção Sucesso  
Acadêmico na Graduação da UFRB)

Alicia Ruiz Olalde

Ana Georgina Peixoto Rocha

Daiane Loreto Vargas

Eliene Gomes dos Anjos

Hugo Juliano Duarte Matias

**EDITORA FILIADA À**



Associação Brasileira  
das Editoras Universitárias

Ana Georgina Peixoto Rocha  
Eliene Gomes dos Anjos  
(Orgs.)

# **Cooperativismo e associativismo rural na Bahia**



Editora UFRB  
Cruz das Almas - Bahia  
2021

Copyright©2021 by Ana Georgina Peixoto Rocha e Eliene Gomes  
dos Anjos

Direitos para esta edição cedidos à EDUFRB.

*Projeto gráfico, capa e editoração eletrônica:*

Antonio Vagno Santana Cardoso

*Revisão e normatização técnica:*

Ana Georgina Peixoto Rocha

A reprodução não-autorizada desta publicação, por qualquer meio,  
seja total ou parcial, constitui violação da Lei nº 9.610/98.

C778 Cooperativismo e associativismo rural na Bahia /  
Organizadoras: Ana Georgina Peixoto Rocha e  
Eliene Gomes dos Anjos. \_ Cruz das Almas, BA:  
EDUFRB, 2021.  
290p.; il.

Este Livro é parte da Coleção Sucesso  
Acadêmico na Graduação da UFRB – XVIII.

ISBN: 978-65-88622-96-4.

1. Cooperativismo – Agricultura familiar.  
2. Associativismo – Empreendimentos sociais.  
3. Recôncavo (BA) – Análise. I. Universidade Federal  
do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências  
Agrárias, Ambientais e Biológicas. II. Rocha, Ana  
Georgina Peixoto. III. Anjos, Eliene Gomes dos.  
IV. Título.

CDD: 334

Ficha elaborada pela Biblioteca Central de Cruz das Almas - UFRB.

Responsável pela Elaboração - Antonio Marcos Sarmiento das Chagas (Bibliotecário - CRB5 / 1615).

(os dados para catalogação foram enviados pelas usuárias via formulário eletrônico).

Livro lançado em 05/10/2021



Editora UFRB

Rua Rui Barbosa, 710 – Centro  
44380-000 Cruz das Almas – Bahia/Brasil

Tel.: (75) 3621-7672

[editora@reitoria.ufrb.edu.br](mailto:editora@reitoria.ufrb.edu.br)

[www.ufrb.edu.br/editora](http://www.ufrb.edu.br/editora)

[www.facebook.com/editoraufrb](https://www.facebook.com/editoraufrb)

# Apresentação

*Ana Georgina Peixoto Rocha*

*Eliene Gomes dos Anjos*

O cooperativismo e o associativismo desempenham papel relevante no desenvolvimento social e econômico dos espaços rurais da Bahia. As associações e as cooperativas têm como objetivo fomentar a ação coletiva, contribuir para a melhoria da qualidade de vida, por meio da troca de experiências, e promover a convivência com os contextos áridos que caracterizam a maior parte das áreas de produção agrícola do estado. São elas, para um contingente significativo de agricultores familiares, que organizam a produção, facilitam a compra de insumos e ampliam os canais de comercialização.

Essas organizações coletivas não têm um escopo restrito à inserção da produção familiar no mercado, ao contrário, integram um conjunto articulado de ações que visam à melhoria das comunidades nos múltiplos aspectos que demandam reivindicação e luta para garantir os direitos básicos de cidadania. Exemplo dessa premissa é a associação de trabalhadores rurais em cooperativas de crédito no Território do Sisal, semiárido baiano, que possibilitou a autonomia econômica e política do apadrinhamento clientelístico, típico das relações sociais nas regiões rurais da Bahia.

Apesar da pesquisa nacional do cooperativismo, realizada pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, em 2018, demonstrar que são as classes A, B1, B2, as mais altas, que mais conhecem o movimento, respectivamente, 51%, 63%, 66%, ele também tem crescido entre os segmentos mais vulneráveis. Segundo a OCB, havia no Brasil, em 2018, 6.828 cooperativas, dessas, 205 estão localizadas na Bahia, em maior número nos ramos do transporte, trabalho, agropecuário, saúde e crédito.

O Censo Agropecuário 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, revelou o crescimento do cooperativismo entre os produtores rurais no país nos últimos anos. No Brasil, 579,5 mil estabelecimentos estão associados a cooperativas, abrangendo 11,4% do total de estabelecimentos agropecuários. Em relação ao último Censo de 2006, foi observado um aumento de 67,3%. A Região Sul apresenta o maior percentual de estabelecimentos associados a cooperativas (54,1% do total), seguido pela Região Sudeste (28,6%).

A Região Nordeste concentra 45,8% dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Embora responda apenas por 5,8% do total de estabelecimentos associados a cooperativas no país, o Nordeste tem nesse formato associativo uma estratégia importante para a promoção do desenvolvimento da sua agropecuária e, de forma mais ampla, do próprio espaço rural, já que esse segmento tem relevância para a ocupação de parcela significativa da população do campo. São 33.592 estabelecimentos associados a cooperativas. Os dados do último Censo Agropecuário possibilitam também visibilizar aqueles estabelecimentos cujo produtor faz parte de alguma associação ou movimento de produtores. Nesse caso, tem-se um contingente de 253.345 estabelecimentos (cooperativas e associações de produtores), o que representa 10,9% do total dos estabelecimentos agropecuários nordestinos.

Diversos estudos têm demonstrado a expansão das cooperativas, em especial no segmento da agricultura familiar, e a sua importância para o desenvolvimento rural. Isso se expressa, por exemplo, em políticas públicas como o Programa Ater Mais Gestão, voltado para a qualificação da gestão das cooperativas. Políticas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE criaram novas oportunidades para as organizações da agricultura familiar, com a Lei 11.947/2009 que criou a obrigatoriedade de, no mínimo, 30% da compra de produtos da alimentação escolar da agricultura familiar. Mas, também, impuseram novos desafios, exigindo uma

gestão mais profissionalizada para a inserção nesses mercados. No âmbito estadual, destacam-se também ações como o Projeto Bahia Produtiva, da Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional – CAR, empresa pública vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural do estado – SDR, direcionado para o fortalecimento das organizações econômicas de agricultores familiares, através da melhoria de infraestrutura para produção/comercialização, apoio à gestão e ao acesso ao mercado.

Dentre os estabelecimentos agropecuários associados a cooperativas no Brasil, 71,2% são classificados como familiares, evidenciando a importância do cooperativismo para esse segmento. É importante destacar que, no Brasil, do total de estabelecimentos agropecuários, ainda de acordo com os dados do Censo Agropecuário 2017, 76,8% são familiares, totalizando 3,89 milhões de explorações familiares. A Região Nordeste concentra 47,2% dos estabelecimentos familiares do país.

Dos estados nordestinos, a Bahia é o que apresenta o maior número de estabelecimentos agropecuários, são 762.848 deles (32,8% do total do Nordeste). Do total de estabelecimentos agropecuários baianos, 14.567 estão associados a cooperativas (43,4% do total de estabelecimentos associados da Região). Se forem considerados também os estabelecimentos vinculados à associação ou movimento de produtores, a Bahia registra um total de 106.278 estabelecimentos agropecuários cujo produtor faz parte de alguma cooperativa ou associação/movimento de produtores, o que representa 13,9% do total de estabelecimentos do estado. Grande parte desses estabelecimentos é da agricultura familiar, um percentual de 77,3% (82.190 estabelecimentos).

Esse é um cenário que denota um campo de atuação importante para os profissionais de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. Criado em 2008, o Curso surgiu com a missão de despertar o interesse

pelo cooperativismo como alternativa de organização social para o desenvolvimento socioeconômico, oferecendo uma formação que respondesse às necessidades de qualificação profissional, com habilidades e competências específicas, tendo em conta as peculiaridades, características e carências do estado da Bahia. Com a formação adquirida, os egressos têm capacidade de atuar em programas de assistência técnica para cooperativas, associações e empreendimentos da economia solidária. Compete ao gestor de cooperativas dirigir, assessorar, fomentar cooperativas, associações e outras organizações de cunho coletivo, observando-se os princípios democráticos, a equidade e a solidariedade na constituição e desenvolvimento dessas organizações. Além de ser capaz de conciliar a dupla dimensão presente nos empreendimentos de gestão associativa: a social, ao enfatizar o compromisso com o desenvolvimento, e a econômica, que impõe resultados positivos para seus sócios.

O contexto narrado é evidenciado nos capítulos que compõem o *e-book*. Os três primeiros capítulos tratam do ramo crédito, que apresenta o crescimento mais expressivo de empregados, em 2018, no cooperativismo baiano. O capítulo “Reflexões sobre a gestão em uma cooperativa de crédito”, de Cintia Santos Carvalho e Eliene Gomes dos Anjos, versa sobre o modelo de gestão adotado em uma cooperativa de crédito e os desafios de sua profissionalização. O capítulo “A competência argumentativa do gestor de cooperativas”, de Patrícia Moreira dos Santos e Hugo Juliano Duarte Matias, investiga as competências do gestor em fomentar a participação dos cooperados. Em ambos, a pesquisa empírica foi realizada em uma cooperativa de crédito no município de Governador Mangabeira, no Território do Recôncavo. O capítulo “As virtudes necessárias ao cooperativismo”, de Sheila Santos de Jesus e Hugo Juliano Duarte Matias, buscou identificar quais são as virtudes próprias ao cooperativismo entre os cooperados de uma cooperativa em Cabaceiras do Paraguaçu, também no Recôncavo baiano.

Os três capítulos seguintes apresentam percepções sobre o papel do associativismo no desenvolvimento da agricultura familiar. O capítulo “A importância do associativismo no Povoado do Jacarezinho”, de Rozilda Mascarenhas de Souza da Costa e Maria Lúcia da Silva Sodré, destaca a necessidade de fortalecer o processo organizacional da associação comunitária. O capítulo “Associativismo rural e agricultura familiar no Recôncavo”, de Geruza Pereira Novaes e Ana Georgina Peixoto Rocha, enfatiza a importância do associativismo no processo organizativo de um assentamento, apesar dos limites verificados para assegurar a participação dos associados. O capítulo “Paradoxos da participação em empreendimentos associativos”, de Laise Vasconcelos Oliveira e Eliene Gomes dos Anjos, revela os inúmeros desafios enfrentados por uma associação e uma cooperativa para alcançar a participação democrática.

Dois capítulos versam sobre os mercados institucionais, canal de comercialização de crescente importância para as organizações da agricultura familiar. “Análise do PNAE em associações da agricultura familiar”, de Cleunice Pereira dos Santos e Eliene Gomes dos Anjos, apresenta o PNAE como um canal de comercialização estratégico para as associações, ainda que persistam dificuldades de ordens diversas para ampliar a participação dos agricultores familiares neste programa. O capítulo intitulado “Compras públicas da agricultura familiar na Universidade”, de Roberto S. Sardeiro (*in memoriam*) e Tatiana Ribeiro Velloso, avalia a experiência da UFRB nas compras públicas como estratégia de fomento à economia local. Já o capítulo “Tipologia das organizações econômicas da agricultura familiar”, de Adriane Carneiro de Almeida e Daciane de Oliveira Silva, revela as características das organizações da agricultura familiar criadas essencialmente para comercializar a produção dos associados, sem constituírem, a princípio, relações mais imbricadas com a comunidade nas quais estão inseridas.

Por fim, o capítulo “Educação em economia solidária e assessoria técnica”, de Antonio dos Santos Sampaio Junior e Tatiana Ribeiro Velloso, debate as tendências teóricas e metodológicas que orientam as ações educativas em economia solidária e sua relação com a assessoria realizada por entidades de apoio e fomento.

A descrição sumarizada dessa obra explicita a necessidade de gestores qualificados para alcançar resultados que impactem no desenvolvimento sustentável dos territórios rurais baianos e que resguardem o caráter democrático que singulariza as cooperativas e as associações. Em especial, os capítulos lançam um olhar sobre a realidade do Território do Recôncavo e instigam uma reflexão sobre as especificidades desse contexto. Nesse sentido, a publicação deste *e-book*, na **Coleção Sucesso Acadêmico na Graduação da UFRB**, contribui, de um lado, para o conhecimento e reconhecimento do Curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas no fortalecimento das organizações econômicas da agricultura familiar. Por outro, estimula a agenda de estudos e pesquisas entre discentes e docentes que permitam dimensionar a atuação das associações e das cooperativas no desenvolvimento rural.

Ademais, almejamos que a obra publicada colabore, em certa medida, com a incipiente produção acadêmica sobre as práticas cooperativistas no estado que demonstram a existência ainda de um gargalo para obter resultados econômicos significativos entre a população mais vulnerável, qual seja, a fragilidade na gestão dos empreendimentos associativos. Além disso, esperamos que a publicação possa oferecer elementos que contribuam para subsidiar as políticas públicas territoriais vinculadas ao desenvolvimento dos agricultores familiares e de suas representações econômicas.

Excelente leitura!

# Sumário

<b>Reflexões sobre a gestão em uma cooperativa de crédito</b> Cíntia dos Santos Carvalho, Eliene Gomes dos Anjos.....	15
<b>A competência argumentativa do gestor de cooperativas</b> Patrícia Moreira dos Santos, Hugo Juliano Duarte Matias.....	39
<b>As virtudes necessárias ao cooperativismo</b> Sheila Santos de Jesus, Hugo Juliano Duarte Matias.....	67
<b>A importância do associativismo no Povoado do Jacarezinho</b> Rozilda Mascarenhas de Souza da Costa, Maria Lúcia da Silva Sodré.....	93
<b>Associativismo rural e agricultura familiar no Recôncavo</b> Geruza Pereira Novaes, Ana Georgina Peixoto Rocha.....	119
<b>Paradoxos da participação em empreendimentos associativos</b> Laise Vasconcelos Oliveira, Eliene Gomes dos Anjos .....	143
<b>Análise do PNAE em associações da agricultura familiar</b> Cleunice Pereira dos Santos, Eliene Gomes dos Anjos.....	171
<b>Compras públicas da agricultura familiar na Universidade</b> Roberto S. Sardeiro ( <i>in memoriam</i> ), Tatiana Ribeiro Velloso .....	199
<b>Tipologia das organizações econômicas da agricultura familiar</b> Adriane Carneiro de Almeida, Daciane de Oliveira Silva .....	225

**Educação em economia solidária e assessoria técnica**

Antonio dos Santos Sampaio Junior, Tatiana Ribeiro Velloso ..... 255

**Sobre os autores** ..... 285

# Reflexões sobre a gestão em uma cooperativa de crédito

*Cíntia dos Santos Carvalho  
Eliene Gomes dos Anjos*

## Introdução

No cenário de acirrada competição, é fato que as empresas buscam por um diferencial no mercado. Tal diferencial pode ser compreendido como a forma com que essas empresas são geridas. Não é à toa que liderança e gestão nunca foram temas tão recorrentes, seja no meio acadêmico ou corporativo. Compreende-se, portanto, a relevância que a gestão assumiu nos últimos anos. Se é fácil encontrarmos estudos sobre tal tema, principalmente apresentando fórmulas milagrosas para gerir empresas e alçá-las ao sucesso, não podemos dizer o mesmo sobre a aplicação, de fato, destes. Isso porque, ao definirmos um método de gestão, há que se considerar diversos fatores, que vão desde os colaboradores da empresa até o seu gestor. Desse modo, a gestão no contexto das organizações modernas tem se configurado em uma busca incansável destas, entre as quais as organizações cooperativistas.

No contexto do cooperativismo, gestão, ou mais especificamente, a gestão democrática é um dos princípios que norteiam a sua prática. Porém, não são raros os casos de cooperativas que se estagnam ao longo do tempo por não disporem de um modelo de gestão adequado à sua realidade, em que devem ser considerados diversos fatores. Outro ponto diz respeito ao fato de que muitas cooperativas, em determinado momento, passaram a assemelhar-se cada vez mais às sociedades de capital, não apenas no que concerne ao seu modelo gestor, mas também no que se refere

a outros princípios, como a participação democrática dos membros ou, no caso, a falta dela. Nesse sentido, a gestão é primordial para as organizações cooperativistas, sobretudo, no ramo crédito, o qual tem expressiva representação em nível nacional e global. Sobre este ramo cooperativo, cabe ressaltar que, ao mesmo tempo em que vem apresentando bons resultados em contexto geral, tem enfrentado muitas dificuldades, principalmente no que tange à competição com as instituições financeiras tradicionais, as quais dispõem de maior aporte financeiro. Para tanto, vê-se a importância da escolha por modelos de gestão que estejam em consonância com anseios sociais e econômicos desses empreendimentos. Entretanto, haveria um modelo de gestão específico a ser seguido por estas cooperativas para alcançarem o sucesso?

Com essa problemática, buscou-se elucidar como a cooperativa pesquisada desenvolve seu modelo de gestão, constituindo, dessa forma, o objetivo geral desse estudo. Além dele, caracterizou-se brevemente o ramo creditício e as cooperativas de crédito, identificando pontos referentes à formação e capacitação dos gestores e colaboradores do caso investigado.

No que tange à metodologia, utilizou-se do estudo de caso. A pesquisa de campo foi realizada em uma cooperativa singular, do ramo creditício na cidade de Governador Mangabeira, no Território do Recôncavo baiano. A pesquisa empírica foi realizada em julho de 2018 e utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro semiestruturado para a entrevista com o gestor, que foi gravada e transcrita. Para complementar as informações, enviou-se a 6 funcionários, pelo e-mail, as questões do roteiro da entrevista. Dessas, quatro respondentes devolveram com suas percepções sobre as práticas de gestão implementadas.

A abordagem do tema gestão em cooperativas de crédito é de extrema relevância para pesquisadores e gestores, pois as práticas de gestão no contexto dessas organizações ainda se constituem

objeto de controvérsias devido aos aspectos sociais e econômicos que deveriam ser indissociáveis. Não se pretende aqui esgotar o tema, mas buscou-se contextualizar brevemente o cooperativismo de crédito, empreender uma reflexão sobre a gestão e governança em cooperativas para analisar os dados coletados no caso estudado.

## **O cooperativismo de crédito**

O cooperativismo de crédito, assim como os demais ramos, desenvolveu-se com a ajuda mútua dos cooperados, embasado na “revolta pacífica do humilde trabalhador contra o patrão, com objetivos definidos no que tange à emancipação econômica, por meio da união de esforços” (CARVALHO, 2011, p. 40). Expandiu-se tanto nas zonas rurais quanto urbanas, e possibilitava a trabalhadores que não dispunham de recursos para dar continuidade às suas atividades o vislumbre de uma solução para seus problemas.

Do ponto de vista jurídico, a Confederação Nacional do Comércio – CNC (2003) nos fornece a seguinte definição sobre as cooperativas de crédito:

As Cooperativas de Crédito, como as sociedades cooperativas em geral, são instituições financeiras, sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas à falência, constituídas com o intuito de propiciar créditos e prestar serviços a seus associados (p. 132).

No que tange ao seu funcionamento, as cooperativas de crédito assumem a forma de sociedade autônoma, que congregam microempreendedores, de modo que estes possam ter acesso a crédito e demais serviços financeiros com melhores condições em comparação às demais instituições financeiras, como bancos públicos e privados. No entanto, há de se observar muitas similaridades e divergências entre as cooperativas de crédito e as instituições bancárias tradicionais.

O precursor do cooperativismo de crédito, Franz Herman Schulze, criou a primeira cooperativa de crédito em região urbana, em 1852, na cidade de Delitzsch, Alemanha. A partir desta empreitada, os chamados *Vvolksbanken*, ou “bancos do povo”, se popularizaram atingindo a marca de 183 cooperativas em 1859, compostas por 18.000 membros nas regiões da Pomerânia e Saxônia. Ainda em território alemão, outro grande expoente do cooperativismo de crédito, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, impulsionado por experiências de solidariedade e caridade, fundou as cooperativas de crédito rural, que à época chamavam-se *loan societies*, e posteriormente, seriam denominadas *Raiffeisenbanken* (MEINEN; PORT, 2016).

O cooperativismo de crédito continuou a avançar na Europa, espalhando-se por territórios como França, Holanda, Itália, Inglaterra e Áustria, evidenciando o êxito do setor. Na Itália surgiria outro modelo do cooperativismo de crédito, o *Luzzati*, que tinha como principal característica a livre associação (MEINEN; PORT, 2016). Em continente americano, o cooperativismo de crédito tornou-se conhecido graças aos esforços de Alphonse Desjardins, que implantou o Movimento Desjardins no Canadá e forneceu a base para a constituição das primeiras cooperativas estadunidenses.

No Brasil, o cooperativismo de crédito ocorreu primeiramente no Rio Grande do Sul, atuando em duas vertentes: os modelos *Raiffeisen* e *Luzzati*, modelo misto com cessão de crédito. Posteriormente a essas iniciativas, os demais ramos do cooperativismo começaram a surgir em todo o país no início do século XX. Segundo Singer (2002), o cooperativismo de crédito, em termos cronológicos, é o segundo ramo mais antigo, surgiu logo após as cooperativas de consumo. Para esse autor, elas não foram iniciadas pelos próprios interessados, mas através de figuras políticas que se dispuseram a ajudar os pobres por meio de instituições filantrópicas. Antigamente, o acesso ao crédito era exclusivo para aqueles que possuíam grandes propriedades,

os pequenos produtores não tinham essa oportunidade e, quando necessitavam, recorriam a agiotas que cobravam juros abusivos, impossibilitando a liquidação da dívida.

Em um universo de 103 países atendidos pelo cooperativismo financeiro, conforme Meinen e Port (2016), o Brasil ocupa uma posição de destaque, seja em número de associados ou em movimentação de ativos. Segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro de 2018, as do ramo crédito detinham no Brasil o maior número de cooperados, 9.840.977, associados a 909 cooperativas (OCB, 2019). Dessas, 21 estão localizadas na Bahia, totalizando 120.574 sócios.

Do ponto de vista do usuário, é fato que as cooperativas são de longe mais viáveis, principalmente, quanto à possibilidade de exigência e preocupação sobre o capital por ele investido, o que não acontece em um banco comum. Em um banco, por maior capacidade de aporte financeiro que o usuário disponha, será considerado apenas como um cliente. Já em uma cooperativa, o cooperado é, junto com os demais, um sócio proprietário na organização, com poderes para decidir e exigir sobre o seu capital (MEINEN; PORT, 2016). Cabe ressaltar que, sendo uma organização gerida democraticamente, faz-se importante a participação ativa dos membros cooperados, principalmente no sentido de eleger aqueles que os representem de fato, por meio do comparecimento às assembleias e demais eventos que impliquem o engajamento do individual e do coletivo.

O avanço das cooperativas de crédito no Brasil é explicado por Porfírio, Fernandes e Dantas (2019) pela falta de serviços financeiros em diversos municípios, o que contribuiu para a expansão do cooperativismo de crédito, facilitando, assim, o crédito para as populações mais desassistidas. A exclusão de segmentos da população do sistema financeiro como fator que impulsionou o ramo crédito também é ressaltada por Pinho (2004):

O caminho percorrido para chegar às cooperativas de crédito solidário começou na urgência de combate à exclusão social, agravada pela estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e pela política monetária, que desde os anos 90 mantém elevadas taxas de juros, provocando estagnação econômica e aumento do desemprego (p. 7).

Na acepção de Almeida Neta e Anjos (2020), apesar das cooperativas de crédito conseguirem fazer com que o dinheiro chegue às mãos de segmentos que historicamente não foram atendidos pelos bancos privados e públicos, contribuindo com o desenvolvimento econômico da comunidade e do município, sua dimensão econômica não pode ser minimizada. Elas compõem o Sistema Financeiro Nacional – SFN, pois são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, que tem por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados. São autorizadas a funcionar e reguladas pelo Banco Central (Bacen) da mesma forma que os bancos comerciais.

Ao serem incorporadas ao SFN pela Constituição Federal de 1988, as cooperativas de crédito necessitam aprimorar seus modelos de gestão, de modo que revejam certas práticas e implementem novas, buscando adaptar-se às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas vivenciadas no sistema financeiro.

### **Gestão e governança de cooperativas**

O cooperativismo surgiu como resposta aos males gerados pelo capitalismo que, por ter se expandido em escala mundial, acabou por provocar grande impacto em praticamente todas as sociedades. Para além da dimensão política no movimento cooperativista, a cooperativa é uma organização, formada por pessoas com objetivos comuns, estando sujeita às mesmas dificuldades das demais organizações societárias. Nesse contexto de constante competição em que estão inseridas também as organizações cooperativistas, não

seria incomum que enfrentassem inúmeras dificuldades, até mesmo em sua sobrevivência, como salienta Carvalho (2011):

O crescimento de algumas cooperativas apresenta muitas fragilidades, pois a pressão competitiva trazida por outras organizações que possuem grandes fontes de captações de recursos pode significar séria ameaça à sobrevivência dessas cooperativas, em uma perspectiva de longo prazo (p. 18-19).

Explicaríamos essas fragilidades citadas por Carvalho (2011) como decorrentes da evolução dos processos de produção e consumo num contexto industrial para um pós-industrial, no qual as formas de produção e prestação de serviços se sobrepõem aos processos praticados anteriormente. Dá-se que a própria inovação impõe um novo modelo e ritmo às organizações onde não existem regras e receitas prontas para os gestores adotarem nesse novo contexto organizacional (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Desse modo, aqueles que estão à frente das organizações veem-se em meio a um contexto de mercado que exige constante inovação, onde não existe uma padronização das ações de gestão, mas uma busca de reajustamento à realidade.

Frente a isso, “é certo que a habilidade organizacional de lidar com as pressões contextuais vem sendo crescentemente valorizada, passando a ser compreendida como variável fundamental para o desempenho e a sobrevivência das organizações” (CARVALHO, 2011, p. 18). Essa habilidade organizacional seria aqui traduzida como gestão e governança. No entanto, ao falarmos sobre gestão quase que inevitavelmente a relacionamos com a chamada governança. Isso acontece porque ambas possuem correlação direta. Vamos analisá-las separadamente.

Gestão pode ser pensada em diversos contextos, como o de pessoas, de recursos, de processos, entre outros. Santos (2008) analisa o conceito genérico aplicado às organizações como o:

[...] processo integrado de consecução dos objectivos organizacionais, através das actividades de planeamento, organização, direcção e controle cujo resultado pode (e deve) ser medido através de indicadores genéricos de *performance*, como a eficácia (que procura aferir da extensão com que os objectivos traçados foram atingidos) e a eficiência (que mede o nível de recursos consumidos por unidade de output) (p. 48).

Esse autor também define o gestor enquanto um “membro da organização que tem como tarefa integrar e coordenar o trabalho de outros [...]” (SANTOS, 2008, p. 48). Vê-se, portanto, a importância de uma série de ações coordenadas de planeamento, organização, direcção e controle que sejam igualmente pensadas e executadas por indivíduos com habilidade para tal. Estes, por sua vez, cada vez mais procurados pelas organizações que os enxergam como uma forma de conduzir ao desenvolvimento e valorização destas.

Silveira (2015) salienta o fato de que as organizações são estruturadas, no que tange à relação de poder e direcionamento, de modo que podem assumir configurações autocráticas, uma vez que ocorre a centralização e dependência de pessoas; ou democráticas, onde ocorre o contrário, não havendo centralização e com pouca ou nenhuma institucionalização. As regras e processos de tomada de decisão podem ocorrer de maneira formal, ou então, serem informais. Ainda, algumas podem se orientar mediante critérios éticos, já outras podem dar mais importância ao alcance dos resultados, mesmo que isso implique falta de ética.

De acordo com os postulados cooperativistas, as cooperativas devem ser geridas com base na gestão democrática coadunando-se também com seu segundo princípio que trata sobre o controle de seus membros que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões (OCB, 2020). De acordo com Carvalho (2011):

A gestão democrática e livre possibilita aos cooperados acompanhar qualquer ato administrativo, tomando conhecimentos de assuntos que podem ser pertinentes e relevantes para a conduta idônea dos dirigentes durante a vigência do mandato. Essa vigência é definida previamente em estatuto social e os diretores podem ficar expostos à decisões das assembleias quanto à sua permanência no cargo (p. 30).

Nisso, devem ser considerados todos os atores envolvidos em uma cooperativa, ou seja, a estrutura organizacional desta, como demonstrado no Quadro 01.

**Quadro 1.** Estrutura organizacional das cooperativas

<b>Órgão cooperativo</b>	<b>Descrição e atribuições</b>
<i>Assembleia Geral</i>	A Assembleia Geral dos cooperados nas cooperativas singulares poderá ser ordinária ou extraordinária. É o órgão supremo, com poderes dentro dos limites da lei e do estatuto social, para tomadas de quaisquer decisões, pois a assembleia vincula todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes (a maioria arrasta a minoria) nas decisões.
<i>Conselho de Administração</i>	Neste conselho, está inserida a diretoria executiva. Ao conselho de administração compete planejar e traçar as normas para as operações da cooperativa, controlar os resultados, respeitando os limites da lei e atendendo às recomendações da Assembleia Geral. A diretoria executiva cumpre as determinações do Conselho de Administração, com auxílio de assessorias contratadas, da gerência e do quadro de colaboradores em suas áreas específicas: comunicação social, assessoria econômica, financeira e informática.
<i>Conselho Fiscal</i>	A fiscalização é de competência deste conselho, composto por seis membros (três efetivos e três suplentes) eleitos em assembleia geral para um mandato de um ano. Os conselhos de Administração e Fiscal reúnem-se ordinariamente uma vez por mês, e extraordinariamente, sempre que necessário.

Fonte: Extraído e adaptado de Carvalho (2011, p. 26).

O desafio para as cooperativas é assegurar a gestão democrática com eficiência em um contexto acirrado de competição com as empresas mercantis que objetivam somente o lucro em detrimento da dimensão social. De acordo com Carvalho (2011, p. 29), há uma necessidade crescente de profissionalização do cooperativismo, sobretudo nos setores de crédito e trabalho. Tais setores não comportam pessoas que não saibam lidar com as intempéries características do mercado capitalista globalizado, pois, querendo ou não, o cooperativismo atua inserido no capitalismo, está de certo modo sujeito a ele, principalmente no que se refere a regulações.

Assim, a gestão democrática, sobretudo em cooperativas de crédito, deve estar alinhada tanto a fatores internos quanto a aspectos externos à organização, pois “é importante que toda cooperativa possa, de fato, conhecer, analisar e estudar estratégias que deverão ser usadas para o crescimento considerável, propiciando assim, uma opção de êxito e difundindo a ajuda mútua como fortalecimento do sistema” (CARVALHO, 2011, p. 25). Conforme Carvalho (2011, p. 20), “os indicadores econômicos e financeiros possibilitam analisar o desempenho do aspecto empresarial da cooperativa que impacta tanto no resultado quanto no desenvolvimento social”. O autor ainda complementa, dizendo que:

O associativismo em sua essência, às vezes, chega a ser distorcido em algumas organizações cooperativas que se preocupam em avaliar permanente e periodicamente apenas sua dimensão econômica, não considerando que é também uma sociedade de pessoas que usa (ou deveria usar) a própria organização econômica e a eficiência como instrumentos para melhor prestar serviços a seus associados e à comunidade (p. 20).

Nesse sentido, a definição de um gestor e de um modelo de gestão alinhados às necessidades da cooperativa é indispensável, principalmente considerando que:

os problemas do cooperativismo de crédito foram muitos, começando com o descasamento das carteiras de crédito (origem x aplicação de recursos), passando pela falta de profissionalização de dirigentes, falta de capitalização, vulnerabilidade financeira, estrutura burocratizada, acirramento da competição em um mercado globalizado, traumas de descontinuidade no processo de eleição de nova diretoria, terminando com a baixa participação dos cooperados nas assembleias (CARVALHO, 2011, p. 19).

Na tentativa de evitar ou mesmo reduzir a ocorrência presente ou futura dos problemas citados por Carvalho (2011), o papel do gestor é de vital importância.

[...] cada cooperativa tem autonomia de focar determinado segmento, adotar modelos de gestão estratégica e adaptar-se a cada ambiente (cidade ou região). Alguns fatores são primordiais para obter bons resultados e evitar que a cooperativa venha a encerrar suas atividades. Percebe-se que muitas cooperativas ainda não mantêm estratégias de atuação formalizadas (p. 19).

Entende-se, assim, que as organizações, entre as quais as cooperativas, terão sua gestão de acordo com uma série de fatores, como cultura, crenças e valores, valorização dos resultados em detrimento dos meios ou vice-versa, entre tantos outros. Devido aos princípios cooperativistas, essas premissas precisam ser observadas com mais precisão. Aí, então, poderia ser considerada a chamada governança corporativa. Esta, segundo Ferreira e Arbage (2016):

Trata das relações entre os acionistas e administração de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu valor de mercado. A governança corporativa, quando colocada em prática na gestão das empresas, visa assegurar as responsabilidades entre a separação de propriedade e capital, além de maior transparência aos sócios e interessados nos negócios das empresas (p. 24).

Outra definição de governança corporativa é fornecida por Silveira (2015) com destaque para o ambiente interno e externo das empresas. No ambiente organizacional ressalta as regras e decisões tomadas coletivamente para alcançar os objetivos propostos. Na relação com o público externo, destaca a transparência nos resultados financeiros e o processo de sustentabilidade.

As contribuições teóricas dos autores supracitados referem-se a governança em empresas. Não obstante, esse conceito foi incorporado ao ambiente cooperativista para descrever a relação entre os gestores, os diretores e os sócios numa perspectiva de concretizar uma gestão participativa com característica mais profissionalizada.

Nas cooperativas, é possível criar um ambiente onde gestores e colaboradores possam se relacionar com maior entrosamento, o que, por conseguinte, implica alcançar o resultado almejado, como explana Silveira (2015), que a adoção de princípios de governança associada a uma liderança efetiva é o elemento importante de um bom modelo de governança, pois molda a cultura da empresa e seu desempenho.

De forma específica, as cooperativas, segundo a OCB (2020), estão desafiadas a criarem um modelo estratégico de governança que reafirme a responsabilidade, a transparência e a democracia. É importante destacar que o conceito nomeia a busca constante das cooperativas em aperfeiçoar suas práticas de gestão com mais agilidade e eficiência. Esse modelo é baseado nos princípios e valores do cooperativismo que visa a sustentabilidade em consonância com os interesses do quadro social.

## **A cooperativa pesquisada**

A cooperativa objeto da pesquisa foi fundada na cidade de Itatim, na Bahia, embora esteja em funcionamento há 14 anos na cidade de Governador Mangabeira, no Território do Recôncavo. Ela possui 6

funcionários e 4.200 associados. É uma cooperativa singular, filiada a uma central em Serrinha, que possui um total de 8 cooperativas associadas localizadas nos estados da Bahia, Alagoas e Sergipe. Essa Central integra o Sistema das Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol, que é a confederação, sediada em Francisco Beltrão, em Santa Catarina.

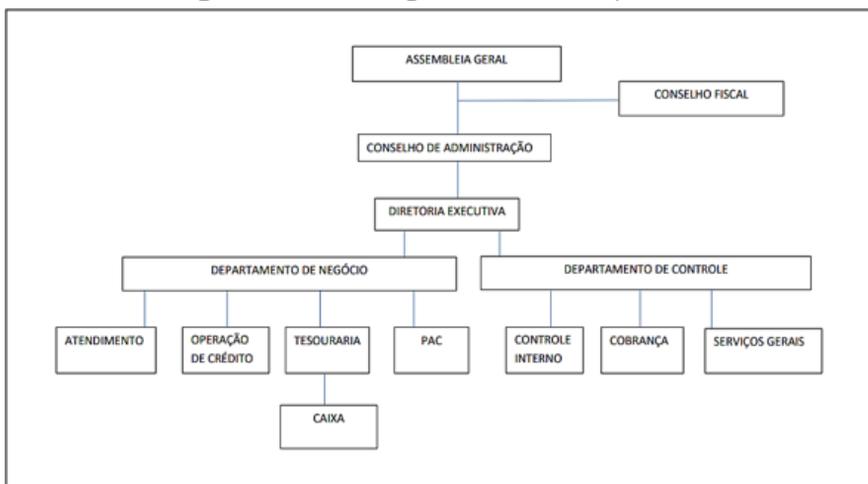
A cooperativa foi pesquisada em agosto de 2018, era presidida por um homem com 34 anos de idade, filiado há 8 anos e eleito há 3 meses como diretor-presidente. Vale ressaltar que antes de exercer a atual função, já ocupava o cargo de gerente da cooperativa. É graduado em Ciências Contábeis, exerceu a função de Técnico em Agropecuária em uma cooperativa e, anteriormente, já havia trabalhado como contador na cooperativa central e também atuou como auditor fiscal, realizando auditoria interna nas singulares.

Quanto à gestão, informou que a função de gerente estava, no momento da pesquisa de campo, dividida entre diretoria executiva e controle interno, uma vez que a eleição da nova diretoria, em Assembleia, havia acontecido recentemente. Ainda estavam se reestruturando, delegando algumas funções, observando comportamentos para ver se no quadro existiam pessoas que seriam adequadas para o cargo de gerente ou se teriam que fazer uma seleção externa. Existia um funcionário, que exercia a função de controle interno e estava executando algumas funções de gerente, como: controle de cheques e liberações, negociação com cooperados, fechamento de diário de rotinas, negociação e busca de parcerias, dentre outras. No entanto, o diretor-presidente afirmou não ter a figura do gerente. Esse funcionário estava em observação e a diretoria estaria decidindo se o trazia para a gerência ou contratariam outra pessoa. O diretor-presidente ponderou que a autonomia do então funcionário era limitada, pois não era efetivo na função de gerência. Dependendo da situação, há que se consultar o diretor ou

co-gestor, que desempenhava o papel de um interventor direto na cooperativa estudada, atuando em nome da cooperativa central.

No tocante ao organograma, elaborado a partir do documento disponibilizado pelo diretor-presidente, apresenta a configuração conforme Figura 1.

**Figura 1.** Estrutura organizacional da cooperativa.



Fonte: Documento fornecido pelo diretor-presidente da cooperativa (2018).

A partir do organograma, tem-se um quadro bastante amplo das atribuições na cooperativa, aparentemente bem estruturada. Porém, há que se considerar que a cooperativa passa por um processo de intervenção da central, o que poderia ter resultado na atual estrutura organizacional.

### **As práticas de gestão**

Na cooperativa, o diretor-presidente possuía uma vasta experiência no campo cooperativo, contando, inclusive, com a experiência de auditor no ramo crédito e os 7 anos de experiência na instituição antes de assumir o cargo atual. Ressalte-se que a

cooperativa estava dividindo as atribuições da gerência entre ele e o funcionário do controle interno como estratégia para decidirem se este estaria apto para assumir a função ou contratariam outra pessoa.

A respeito dos processos de seleção para compor o quadro de funcionários, observou-se como critério a formação superior em áreas de interesse da organização, com a exigência de formação superior em áreas como Contabilidade, Administração e Gestão de Cooperativas, além da formação em Tecnologia Agrícola. Enquadrando-se em tal perfil, os candidatos realizam uma prova, podendo adentrar como estagiários e, posteriormente, sendo observada nestes a presença de habilidades específicas, podem ser efetivados.

Um dos pontos discorridos neste estudo, além da importância da autonomia das cooperativas em determinar suas práticas de gestão e adaptá-las ao contexto em que atuam, destaca-se o processo de seleção dos colaboradores. Observamos nos depoimentos das colaboradoras que a organização se pauta nas estratégias de seleção apontadas por River (2009): a avaliação de currículo (formação acadêmica e experiência profissional), entrevistas e provas de conhecimentos gerais e específicos. Ainda, fazem uso da chamada avaliação de desempenho, como forma de identificar habilidades nos já contratados para que estes sejam alocados em funções mais específicas e condizentes para seus perfis.

Quanto ao quadro funcional, identificamos uma busca por colaboradores que possam desempenhar diversas funções, sendo polivalentes na organização. As capacitações são realizadas periodicamente, são atividades formativas e de reciclagem. Sobre esses treinamentos, os colaboradores avaliam o quanto são importantes no que tange aos objetivos da cooperativa, dada a frequência com que ocorrem. Eles são iniciados ainda durante o período de estágio dos colaboradores, o que, de certa forma, contribui para que possam se integrar nas metas estabelecidas.

A despeito da organização interna da cooperativa, de acordo com o organograma apresentado na Figura 01, há na verdade uma grande estratificação dos setores, ao menos em números. Contudo, quando arguidos, os colaboradores os resumem em: Cobrança, Operacional, Educação, Finanças e Seguro.

Quanto ao processo participativo nas instâncias deliberativas – nas Assembleias Gerais –, apesar de a cooperativa possuir um grande número de cooperados, há baixíssimo engajamento. No universo de 4.200 associados, apenas 1/3 está ativo na cooperativa, ou seja, 1.400 (33%), dentre esses, somente 300 comparecem às assembleias. O motivo para a participação reduzida do quadro social é justificado da seguinte forma pelo diretor-presidente:

[...] quando a gente fala de sócios, a gente tem um quadro alto de sócios, mas temos que pensar desses sócios quais são os ativos, quais os que participam dos eventos, pois a gente tem uma parcela também de sócios que foi da época de quando a cooperativa tava em Itatim, eles fazem parte ainda do nosso quadro de sócios, tem capital deles, mas são pessoas que estão desligadas há muito tempo, continuam como sócios, mas são sócios aparentemente inativos, até então não mais movimentam, não têm relações diretas com a cooperativa. Os associados que movimentam é em torno de 1/3 dos 4.200 e desses, é baixíssima a participação, mas normalmente as que vão são interessadas, questionam, perguntam, se inteiram (Entrevista concedida em 16/07/2018).

O gestor explica que, mesmo havendo ampla divulgação, a participação em relação ao número de associados é relativamente baixa. Justifica essa falta de participação pelo pouco engajamento dos associados. Ademais, poderia ser considerado também o fato de que a cooperativa é oriunda de outra localidade, dificultando uma maior proximidade dos cooperados com a organização. A constatação da baixa participação sugere o grande desafio que o empreendimento enfrentará se, de fato, almeja uma gestão democrática.

Segundo Carvalho (2011), este é tradicionalmente um dos muitos problemas enfrentados pelo movimento desde seu surgimento, juntamente com a falta de capitalização e a vulnerabilidade financeira. Talvez resida nesse distanciamento dos associados da cooperativa um dos motivos para a intervenção ocorrida. De acordo com o atual gestor, a cooperativa enfrentava uma situação a qual não atendia aos parâmetros preceituados pelo Banco Central. Nos seus termos:

[...] a cooperativa estava com números que não eram satisfatórios principalmente aos olhos do BACEN, números que estavam deficitários, então foi instalada a cogestão justamente pra poder enquadrá-los nesses números. Tivemos também outras situações adversas externas, que a administração que estava não estava atendendo o que era esperado de uma diretoria executiva, do conselho de administração estar atuando. Quando há esse tipo de situação, quando não há esse nivelamento, esse retorno, a cooperativa como é acompanhada pela Central, automaticamente são feitas as ressalvas, é feito o processo de comunicação, e visto que não tá tendo nenhum tipo de resultado positivo, aí é feita a cogestão, que na verdade é como se fosse uma interdição direta pela própria Central na cooperativa, tanto é que [...] é funcionário da Central e hoje é cogestor aqui, então assim, é uma intervenção direta. A pessoa vem na cooperativa e executa toda parte de diretoria, tem um prazo estabelecido em contrato, é feita assembleia, existe todo um processo, o prazo é de um ano prorrogável por mais um ano, pois tem a questão dos indicadores, a média é verificar se a cooperativa consegue caminhar sozinha, se consegue manter os níveis desejados, a cogestão continua ainda mesmo após um ano (Entrevista concedida em 16/07/2018).

Contudo, paralelo a isso, a cooperativa apresenta avanços qualitativos na avaliação do seu gestor, são eles: a redução da inadimplência e a celeridade nas análises de operações de cessão de crédito. Também apontou avanços quanto à sua abrangência, que estabeleceu parcerias e, assim, pode estender sua atuação em outras localidades antes não assistidas.

No contexto de um mercado financeiro cada vez mais competitivo, a cooperativa lida com desafios e dificuldades que parecem duplicar quando observados no âmbito da economia solidária. Neste contexto, é possível observar que o mais relevante seria fazer com que os cooperados entendessem, de fato, a importância do cooperativismo e do engajamento para que a comunidade seja atraída.

Já sobre as dificuldades, a cooperativa apresenta o sistema tributário e fiscal a que está sujeita como um grande limitador, como destacado no depoimento do diretor-presidente,

[...] nós não somos um banco, mas somos tratados como se fosse, principalmente nas cobranças do Banco Central. A cooperativa é uma instituição pequena, mas é tratada como se fosse uma grande, todas as normas e recomendações o Banco Central impõe. E também o desafio diário, inadimplência, adversidades que se encontram no mercado quando se trabalha com dinheiro (Entrevista concedida em 16/07/2018).

No que foi discorrido sobre as dificuldades, o cenário é mais desafiador porque até bem pouco tempo as cooperativas de crédito tinham como vantagem a isenção do Imposto Sobre Operações Financeiras – IOF. Com o fim desta isenção, a cooperativa passa a assemelhar-se por demais às instituições financeiras tradicionais no que tange à tributação. As medidas destinadas às cooperativas são muito semelhantes aos bancos tradicionais, o que as desfavorece uma vez que seu poder de capitalização é muito mais reduzido quando comparado às demais instituições financeiras. Outro ponto a ser ressaltado, refere-se à relação das cooperativas de crédito com o Banco Central, o órgão regulador das instituições financeiras. O gestor afirma que há um rigor igual ou maior em comparação aos bancos no que tange às normas e regulamentações, embora declare que atendem aos requerimentos da autarquia, mas não critica seu rigor. Nisso, ele expressa haver certas dificuldades quando são

solicitados documentos ou informações com prazos reduzidos. Constatamos que a ausência de um setor de controle de riscos faz com que a cooperativa enfrente dificuldades. Corroborando essa análise, a intervenção ocorrida por parte da sua central demonstra a fragilidade organizacional que a cooperativa vivenciava.

Outros aspectos importantes nas práticas de gestão referem-se ao público alvo e à forma de captá-lo. A cooperativa é de livre adesão, porém a maior parte dos atendidos é constituída de pessoas físicas, autônomos, com baixo poder aquisitivo. Contudo, o gestor salienta que buscam trabalhar com todos os segmentos,

[...] atendemos públicos mais diversificados possíveis, pois a gente entende que cooperativa de crédito é como instituição financeira, então não é interessante trabalhar com um único segmento, a gente trabalha com todos os públicos, mas o foco maior é o pequeno, porque é quem normalmente fica marginalizado, pois não tem documento que comprove renda etc., aí a gente trabalha mais nessa linha (Entrevista concedida em 16/07/2018).

Uma colaboradora da cooperativa complementa a informação do gestor, afirmando que há maior preferência por empreendedores rurais. No entanto, a cooperativa não exclui sócios com maior capacidade de aporte creditício, como as organizações sociais que têm parcerias com o governo estadual para desenvolver ações no campo da economia solidária e optam em receberem esses recursos através de uma cooperativa de crédito para fortalecer as instituições afins.

Para ampliar o quadro de associados, a cooperativa tem um método de captação mais direto, como explica seu gestor:

Pra captar associados pessoa física, a gente tem um trabalho com microcrédito, não só porque vende o nosso principal produto que é o crédito, mas também fala da importância de poupar, deixar recurso pra aplicação. Em eventos, a gente fala da importância de poupar, fala das taxas, é um meio de captar.

A respeito dos serviços prestados, observou-se a oferta de: crédito, modalidades de consórcios e seguros, talão de cheques, cartões de crédito, entre outros. Como meio de divulgação dos serviços é utilizado carro de som, os produtos são apresentados nas reuniões do sindicato e também é feita a divulgação boca a boca.

Para a oferta do crédito, que é o produto principal, a divulgação se dá conforme narrativa do gestor:

Por meio de publicidade, boca a boca pelos cooperados, panfletagem na feira, por exemplo, abordando as pessoas, pretendemos expandir essa abordagem em feiras livres de outras praças. A Confederação faz publicidade em televisão. A nível local fazemos divulgação em rádio (Entrevista concedida em 16/07/2018).

Sobre os critérios de concessão do crédito, os parâmetros de análise são liquidez, veracidade documental, restrição em órgãos de proteção ao crédito, além do que a depender dos montantes solicitados, são pedidas garantias. Todos esses critérios são utilizados, segundo eles, para que não haja prejuízo para o cooperado e para a cooperativa.

Quanto à estratégia de gestão, realizam planejamento anual para decidir a tática que será adotada. Essa estratégia baseia-se na identificação de áreas a serem melhoradas. O interessante sobre isso é que há um direcionamento já determinado a respeito daqueles que atuarão sobre cada demanda identificada.

Na avaliação do gestor, há distinções nas práticas de gestão da cooperativa se comparadas aos bancos. Um exemplo dessas práticas é a oferta de crédito com valor reduzido. Há uma orientação para que seus colaboradores priorizem a oferta do microcrédito, prática essa que, na sua análise, não ocorre nos bancos tradicionais.

O gestor salienta ainda o bom relacionamento entre gestores e colaboradores, caracterizado pela empatia. Essa positividade

também é ressaltada nos depoimentos dos colaboradores. Porém, verificamos uma hierarquia para resolver situações problemáticas do cotidiano nas quais o gestor teria primazia em relação aos demais colaboradores.

### **Considerações finais**

Os argumentos apresentados neste estudo realizado em Governador Mangabeira, na Bahia, revelam que há um longo percurso para a cooperativa investigada alcançar equilíbrio da dimensão econômica e social com um modelo de gestão eficiente. A baixa participação dos cooperados, que resulta da incipiente compreensão sobre o movimento cooperativista, juntamente com a exigência da competitividade com outras instituições financeiras de maior porte somam-se para que a cooperativa esteja constantemente desafiada a avaliar sua viabilidade.

Por outro lado, destacamos que a cooperativa investe na capacitação do gestor e de seus colaboradores, assim como nos processos de captação de associados de forma coerente com o que preconiza o sistema de crédito solidário. Em outros termos, apesar dos limites financeiros dos pequenos empreendedores rurais, são esses o público prioritário que a cooperativa se destina.

No que tange aos aspectos organizacionais e administrativos, observamos a falta de um setor de controle de riscos. O processo de intervenção da central corrobora essa constatação.

Com base nos resultados obtidos, inferimos que há indícios, na cooperativa, de um padrão de gestão em determinados aspectos diverso do apregoado no movimento cooperativista, como o princípio da gestão democrática com a participação dos cooperados no processo de tomada de decisão. Como não foi objetivo deste estudo refletir sobre a identidade cooperativa e seus princípios filosóficos, o aprofundamento da questão ficará para pesquisas futuras. No

entanto, ressaltamos que a expansão do cooperativismo de crédito tem exigido um novo posicionamento das cooperativas, determinando uma gestão mais profissionalizada, mas a participação do quadro social no seu planejamento e execução não se tornou secundário, constituindo-se, assim, em um grande desafio para aqueles que defendem as peculiaridades das cooperativas de crédito quando comparadas às demais instituições financeiras.

## Referências

ALMEIDA NETA, A. O.; ANJOS, E. Os desafios à educação cooperativista: análise de uma experiência em uma cooperativa de crédito na Bahia. RCG – **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 7, Edição Especial, p. 17-30, 2020.

BRASIL. **Cooperativas de crédito**. Banco Central do Brasil. 2018. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/Pre/bc\\_atende/port/coop.asp](https://www.bcb.gov.br/Pre/bc_atende/port/coop.asp). Acesso em: 22/05/2018.

CARVALHO, A. D. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.

CNC. **Manual das Cooperativas de Crédito**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio, 2003.

FERREIRA, G. M. V.; ARBAGE, A. P. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas**. Porto Alegre: Editora Buqui, 2016.

MEINEN, Ê.; PORT. M. **Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios**: de cooperativa de crédito à principal instituição financeira do associado. Brasília: Simplíssimo, 2016.

OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro**. Brasília: SESCOOP, 2019.

OCB. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**.

OCB/Sescoop: Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>. Acesso em: 27/06/2020.

PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORFÍRIO, L. V.; FERNANDES, B. V. R.; DANTAS, J. A. Um retrato do cooperativismo de crédito no Brasil: perfil dos municípios brasileiros em dezembro de 2017. RGC – **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 6, n. 12, p. 201-218, jul./dez. 2019.

RIVER, S. **Gestão de recursos humanos**: o processo de recrutamento e seleção e a análise dos candidatos a um emprego. New York: 22 Lions, 2009.

SANTOS, A. J. R. **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar, 2008.

SILVEIRA, A. di M. da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. Teoria e Prática. São Paulo: Elsevier, 2015.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2002.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.



# **A competência argumentativa do gestor de cooperativas**

*Patrícia Moreira dos Santos  
Hugo Juliano Duarte Matias*

## **Introdução**

O objetivo deste capítulo é o estudo da competência argumentativa do gestor de cooperativa, ao conduzir reuniões de trabalho. Essa competência, não apenas em reuniões cotidianas de trabalho, mas também em assembleias, é de suma importância, uma vez que permite, principalmente àquele que coordena o processo comunicativo e media as falas, fazê-lo adequadamente. Isso significa utilizar sua competência argumentativa para incentivar a participação dos sócios no processo de tomada de decisão, assim como fomentar a qualidade das discussões, conseqüentemente, interferindo positivamente sobre a qualidade das decisões.

## **Competência para participação**

Sabemos que a participação é um tema muito sensível em meio às práticas de autogestão democrática. Segundo Crúzio (1999), a falta de participação dos sócios na gestão de suas cooperativas é um problema disseminado, cuja origem se encontra nas características estruturais do movimento cooperativista brasileiro. Segundo ele, os arranjos institucionais aqui concebidos desestimulam a participação horizontal em favor de decisões centrais. A participação, se houver, também precisa ser qualificada. Barreto e Paula (2009) apontam ser comum que gestores em cooperativas sejam condescendentes com sócios da cooperativa e isso implica que, em processos

decisórios, o papel dos cooperados fica reduzido a ratificar uma política organizacional já decidida e somente compreendida por diretores. De fato, os sócios não se percebem competentes para a participação na gestão do negócio. Segundo Crúzio (2005), em assembleias ordinárias é comum que cooperados se omitam em situações de discordância, reduzindo sua participação ao mero voto em decisões cujas condições e consequências ignoram, assim como frequentemente ignoram seus direitos, deveres etc.

Conforme Singer (2000), a natureza da organização autogerida impõe a participação, juntamente com as suas vantagens e desafios. O principal desafio a isso seria a necessidade de constante negociação de diferentes perspectivas. Para Sato (1999), há uma clara dimensão argumentativa no processo negocial, o que corrobora a abordagem de Singer (2000). Segundo ele, gestores negociam, e o trabalho de gerir é, em boa medida, o trabalho de convencer e persuadir. Em cooperativas, todos são gestores em algum grau. Esses gestores se demitem de seu chamado à negociação porque lhes falta competência discursiva-argumentativa, e isso dá lugar à fragmentação, insucesso e centralização (VERONESE, 2009). Holzmann (2000) aponta que boa parte das pessoas que se integra a uma cooperativa não costuma falar em público. Essas pessoas percebem a si mesmas como incompetentes para isso.

### **Definindo competência argumentativa**

Trata-se, portanto de argumentação. Geralmente, pensa-se na argumentação como o processo discursivo em que as pessoas debatem sobre algo. A argumentação é vista na literatura como a capacidade de persuadir e convencer o outro, mudar pensamentos e ganhar espíritos, afirma Plantin (2008). Segundo ele, argumentação é um conjunto de ideias que se combinam também para esclarecer,

tirar dúvida ou resolver alguma coisa. Nesse processo, alguém expõe as suas ideias de forma a defendê-las com o objetivo de convencer ou persuadir outras pessoas. As suas falas devem ser baseadas em proposições que podem ser verdadeiras ou falsas. Para um locutor convencer um interlocutor, precisa argumentar de forma coerente, usando estratégia que possa ser eficaz com as pessoas a quem fala. Ora, a argumentação tem um papel fundamental em qualquer processo discursivo, seja ele o mais simples ou mais complexo. Saber argumentar nasce da necessidade de justificar algo ou alguma ideia, ou da necessidade de esclarecer algo.

A argumentação vem sendo estudada por diversos autores, com base em métodos como: observação, questionários, entrevistas, revisão de estudos e estudo de caso, como nos mostra a revisão dos estudos da argumentação de procedência retórica feita por Paulinelli (2014). A maior parte dos estudos em argumentação realizados no Brasil é feita no campo da educação e têm uma forte ligação com abordagens filosóficas e linguísticas. A ênfase dos estudos está mais sobre o próprio processo argumentativo do que sobre as habilidades e competências de quem argumenta, ou como treiná-las. Não é muito comum o uso da expressão “competência argumentativa”, assim como o seu estudo.

Para a expressão “competência” existem diversas definições, as quais variam com a abordagem de cada autor que se debruça sobre ela. O termo incide sobre diversos campos de conhecimento, mas o que nos interessa é uma concepção que possa ser aproveitada em estudos do comportamento organizacional. Fleury e Fleury (2001) fazem um apanhado da discussão deste conceito, tendo como referência o estudo do trabalho e das organizações. A sua definição é esta: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor

social ao indivíduo” (p. 188). Entre as competências que mencionamos temos esta: saber comunicar. Ela envolve “compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos” (p. 188). Embora as tipologias e classificações de competências tenham evoluído desde então, as competências percebidas não cobrem adequadamente os atributos que dariam conta da interseção entre competências e argumentação. As competências relacionadas à comunicação ou relacionamentos interpessoais não alcançam isso.

É no campo das pesquisas educacionais que se tentou esboçar, de modo sistemático, uma definição para competência argumentativa que viabilizasse o seu uso (RAPANTA; GARCIA-MILA; GILABERT, 2013). Sob influência do propósito das autoras em tornar a definição útil aos estudos em educação, a definição enfatiza aspectos cognitivos e epistêmicos da competência argumentativa e acaba por negligenciar aspectos sociais e interacionais que seriam importantes em nosso estudo. Embora as dimensões cognitivas e epistêmicas componham a ideia de competência argumentativa por nós perseguidas, é preciso aproximar a sua definição do campo de trabalho de um gestor em ambiente organizacional. Assim, as competências de um gestor que estão ligadas à argumentação, que envolvam saber argumentar (na acepção comum, já mencionada de convencer e persuadir), mas também o saber conduzir um processo de discussão em que as pessoas argumentam, tudo isso é algo de grande utilidade nas tarefas de gerir, na organização de que faz parte.

Parecem-nos interessantes e reveladores alguns *insights* de Sennett (2015), em seu estudo sociológico sobre a cooperação. Ele nos diz que o ato de cooperar demanda capacidades sociais que condicionam a interação pelo diálogo, que permita a interlocutores sua coordenação mútua. Entre essas capacidades: “ouvir com atenção, agir com tato, encontrar pontos de convergência, e gestão de discordância ou evitar a frustração em uma discussão difícil”

(p. 17). Estas são capacidades sociais ou pragmáticas, mais que cognitivas. Toulmin, Rieke e Janik (1984) apontam características peculiares à argumentação em situações comuns a organizações de trabalho: (a) têm lugar em situações de tomada de decisão; (b) muitas vezes envolvem raciocínio de justificação de ideias intuitivas; (c) essas decisões sofrem a pressão de um certo horizonte temporal em que as decisões precisam ser executadas e de limites de recursos para a sua exequibilidade. Aí a argumentação se manifesta como atividade social complexa. A sua característica mais marcadamente argumentativa se manifesta como “ato comunicativo e interacional complexo, com o objetivo de resolver diferenças de opinião” (VAN EEMEREN *et al.*, 2014, p. 6). Assim, definimos a competência argumentativa em ambientes de gestão como a efetiva mobilização das habilidades sociais, cognitivas e afetivas que resultam em processos democráticos e racionais de deliberação coletiva, sob condições concretas de interação.

Sennett (2015) acrescenta elementos que nos permitem vislumbrar melhor o que está em jogo no exercício efetivo dessa competência. Ele destaca a importância do que chama de habilidade de uso de força mínima em situações de diálogo. Essa habilidade se vê, por exemplo, quando “uma pessoa se exime de insistir ou argumentar para levar em conta o ponto de vista de outra” (p. 256). O que ele sugere é que essa habilidade de gestão do diálogo, que chamamos de competência argumentativa, pode estar até mesmo no eximir-se de argumentar, em dado momento, com o fim de criar condições favoráveis ao tipo e compromisso socioafetivo necessário à participação do outro em conversas dialógicas. Sennett (2015) recorre às práticas de diplomacia para indicar que o emprego de certos tempos verbais – como o subjuntivo – podem desinvestir de agressividade a fala. Essa humildade discursiva, essa leveza argumentativa, segundo ele, “convida os outros a participar” (p. 256).

## O gestor competente

É comum em cooperativas que gestores se encarreguem de mediar reuniões. Nessa posição, precisam esclarecer, informar e envolver os demais, de modo que contribuam. Para isso, têm de estar preparados para dialogar e lidar com a diversidade de opiniões e pontos de vista, existentes dentro de um empreendimento autogerido. De acordo com Newstrom (2008), reuniões como essas devem ser estruturadas de forma simples, com pauta organizada e ordem de fala, uso eficiente do tempo, pois tudo isso interfere na atitude dos participantes e produz satisfação e engajamento. Os grupos em reuniões menos formais têm como característica seu foco nas pessoas, são regidos por normas tácitas e, geralmente, contam com um líder, cuja posição é concedida pelo grupo que lhe atribui habilidades e competências para isso.

A argumentação não deve ser vista como algo descolado ou mesmo distante das competências que podem ser mobilizadas por um líder em contextos formais ou informais da vida organizacional de uma cooperativa, mesmo que de pequeno porte. Segundo Perelman e Tyteca-Olbrechts (2005), aquele que fala e pretende pôr em movimento habilidades retóricas e argumentativas pode assumir a figura do homem prático, ocupado em resolver as dificuldades e problemas que surgirem, sem também deixar de ser um homem lógico, pensar dedutivamente em soluções para problemas antes mesmo de surgirem. Pode ser um diplomata e achar, no discurso, caminhos pelos quais possa evitar certos tipos de problema.

Newstrom (2008) também trata de algumas habilidades do mediador que favorecem sua mediação, dentre elas (a) a capacidade de persuadir os demais acerca do valor prático de sua participação; (b) a habilidade de minimizar ameaças diretas ou indiretas, intencionais ou não, à participação; (c) a competência para comunicar com

clareza as próprias ideias, assim como as ideias dos outros. Segundo Quinn (2003), as competências de um bom mediador quando ele coordena uma discussão é manter sempre o equilíbrio do curso da reunião, evitar conflitos entre os sócios sem tomar partido de nenhum lado. Cia e Cortegoso (2008) relatam, em estudo com sócias de uma cooperativa de catadoras, práticas eficazes de mediação em reuniões de trabalho: organizar turnos de fala, esclarecer ou interpretar formulações, apontar e sistematizar consequências, fazer ressalvas e encaminhar conclusões. Segundo essas autoras, essas são práticas que ainda trazem consigo uma importante dimensão pedagógica.

Do ponto de vista de Sennett (2015), aquele que preside uma reunião deve ter cuidados no rumo que tanto uma reunião formal ou uma reunião aberta podem tomar. A formalidade não deve atrapalhar nenhuma das sutis habilidades de um bom mediador. Sua função é fazer colocações claras e compreensíveis, tendo cuidado com a forma de apresentar seus objetivos para não inibir a participação dos colaboradores. Não é confortável para uma pessoa, ao se pronunciar, ao tentar participar, perceber, por parte do mediador, gestos ou ações, demonstrações de insatisfação da fala, já que isso pode desmotivar a participação. Todas as opiniões em uma reunião devem ser cuidadosamente avaliadas e decididas o seu grau de relevância coletivamente. Além disso, a decodificação em uma comunicação confusa em administração autogerida tem que ocorrer sempre que necessário. Segundo Pedrini (2000), a comunicação é pedra de toque nas relações sociais de um grupo autogestionário, uma aptidão a ser desenvolvida por todos no exercício do falar e ouvir.

Agindo segundo os termos acima indicados, o gestor de uma cooperativa pode funcionar como gestor de processos discursivo-argumentativos. Ele pode colocar à disposição daqueles que precisam participar da tomada de decisão todos os recursos de que precisam

para qualificar sua participação. Ele mobiliza o discurso por meio de exemplos, fatos, comparações etc., oferece e articula percepções da realidade da cooperativa, tornando pautas interessantes e acessíveis aos associados, e assim incentiva a sua participação. Ele é chamado, por exemplo, a simplificar e decodificar a fala de uns para outros a fim de fomentar o entendimento mútuo acerca do que está sendo debatido. Ele tenta imprimir dinamismo às reuniões de discussão em prol da integração do grupo, lançar mão de ferramentas argumentativas diversificadas de modo a incentivar a manifestação da capacidade argumentativa dos sócios e até mesmo promovê-las.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é estudar, de maneira exploratória, a importância da competência argumentativa de um gestor enquanto dirige reuniões de trabalho. Isso significa: (a) observar o gestor como mediador de uma reunião, (b) observar se e como ele contribui para a eficácia no processo de tomada de decisão e (c) observar o posicionamento dos cooperados em tomada de decisão em uma reunião.

## **Método**

Esta pesquisa foi realizada com uma cooperativa de crédito e é preciso situá-la em seu contexto. Existem 13 (treze) ramos de cooperativismo (OCB, 2019), um deles é a cooperativa no ramo de crédito. Seu objetivo é o desenvolvimento local sustentável e solidário. As sociedades de cooperativas de crédito são consideradas instituições financeiras, controladas pelo Banco Central do Brasil (BCB), disciplinadas pela Lei Complementar n°. 130, de 2009, e, subsidiariamente, pela Lei n°. 5.764, de 1971, e pelo Código Civil artigos 1.093 a 1.096 (ARACELES; ARACELES, 2016). Como descrito por Young (2008), a cooperativa é estruturada por três níveis: a singular, central e a confederação. A singular é constituída por pessoas físicas e, eventualmente, por pessoas jurídicas. A central

se compõe por, no mínimo, três cooperativas singulares do mesmo ramo de atuação, assim como as confederações de cooperativas também se compõem por três centrais no mínimo.

Em uma cooperativa, os direitos e deveres são de todos os membros e devem ser cumpridos em prol do mesmo objetivo. Segundo Castro (2016), as cooperativas têm um sistema sólido, que promove a diminuição de gastos e aumenta a chance de investimento tecnológico em produtos e serviços, para colocar ao dispor dos cooperados. A organização tem por obrigação seguir as normas do Banco Central do Brasil (BCB), que fiscaliza todos os processos burocráticos, com o intuito de prevenir infrações ou até mesmo corrigir algo que acarrete graves delitos e deixe de ser um sistema sólido cooperativo (CASTRO, 2016). Essas cooperativas têm como princípio valorizar o capital humano. Elas promovem meio de investimento unificado, realizado através de pequenos investimentos por parte de cada associado, pelo que se consegue eliminar os intermediários e diminuir os custos de tarifas. Isso produz benefícios através da ajuda mútua entre os sócios.

A organização observada foi a Cooperativa de Crédito Rural do Vale do Paraguassu – CRED PARAGUASSU (ASCOOB). É uma cooperativa singular integrada a uma central de cooperativas, cuja sede se encontra na região do Sisal e integra o território do Portal do Sertão. Esta, por sua vez, também faz parte da Cresol Confederação, antes nomeada Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (Confesol), criada no ano de 2008. Este sistema, hoje, tem reconhecimento nacional em meio ao cooperativismo de crédito, por ser muito bem organizado. O movimento que lhe deu início tem sua origem na década de 1980. A dificuldade da população rural, pequenos agricultores e assentados da reforma agrária, de acessar o crédito rural para autocusteio, levou esses grupos à associação em cooperativas singulares. Expandiu-se

e se fortaleceu em conjunto com outras cooperativas, ao constituir a Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito de Economia Familiar e Solidária (Ancosol). Dentre as cinco filiadas, entre centrais e cooperativas singulares, está a ASCOOB, com central na Bahia.

Já a ASCOOB Paraguassu é um empreendimento inaugurado em 2001, na cidade de Itatim/BA. Somente em 2002 foi articulada sua adesão, realizada em 2006, na cidade de Governador Mangabeira/BA, e contava, à época de realização desta pesquisa, com aproximadamente 3.300 associados. Atualmente, a cooperativa passou por um processo de transição no seu quadro administrativo. Houve a eleição de uma nova chapa, no dia 14 de março de 2018, ainda não homologada junto ao BCB, durante o período de realização desta pesquisa. As metas da cooperativa são o fortalecimento da economia solidária, fomentar o desenvolvimento local sustentável e a contribuição com o crédito rural. Visa a uma sociedade justa e autossustentável por meio das práticas do cooperativismo.

Para a autorização da pesquisa observacional junto à ASCOOB Paraguassu, foi necessário estabelecer Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, obtido junto à direção da cooperativa. Ali se solicitava permissão para fazer observações de reuniões de trabalho, o uso de gravação em vídeo e áudio e entrevistas não gravadas com roteiro estruturado após as reuniões. Essas entrevistas foram feitas com 2 (dois) sócios, para se autoavaliarem e avaliarem a discussão e o processo de gestão das reuniões observadas e estudadas. Algumas perguntas foram realizadas diretamente ao gestor que conduzia a reunião, a fim de que ele pudesse avaliar a si mesmo e avaliar a participação dos outros sócios e participantes. Os termos esclarecem os objetivos, justificativa e procedimentos, estabeleciam a voluntariedade da participação, garantia de sigilo, e liberdade de recusa à participação ou sua interrupção a qualquer momento. Foi garantido a cada um dos participantes o sigilo absoluto do conteúdo

da pauta.

Antes da aplicação do instrumento para registro sistemático da observação, foi feito um teste piloto (com pessoas simulando uma situação de reunião), que constatou a sua função em perfeitas condições para uso. A observação foi feita durante reuniões regulares, ocorridas na sede da cooperativa em Governador Mangabeira/BA. Teve como foco os comportamentos das pessoas durante três reuniões, com sócios do corpo diretor. Trata-se de uma observação naturalista, ou seja, observação em uma reunião em condições comuns e corriqueiras. Durante essas observações, as anotações foram feitas em um instrumento estruturado (já mencionado), com o objetivo de levantar os meios utilizados pelo gestor para incentivar a participação dos sócios no processo de tomada de decisão.

A observação foi do tipo participante, isto é, o observador parcialmente engajado ao grupo observado tenta reduzir o efeito da observação ao mínimo possível. Foram observados o comportamento e fala do mediador e de todos os associados presentes (corpo administrativo da cooperativa), em quatro dimensões: o que fazem as pessoas, como elas fazem, como são influenciadas por alguém em qualquer momento, e se têm alguma influência sobre alguém em qualquer momento, durante a reunião. Como alvo tivemos os comportamentos linguístico, extralinguístico, verbais, não verbais.

Para o registro de dados foram utilizados: uma câmera sobre um tripé, com a qual cada reunião seria gravada, para evitar a perda de detalhes e facilitar a codificação de sequências de comportamento (somente a última de três reuniões observadas foi possível gravar); dois aparelhos *smartphone* para a gravação de áudio; um questionário contendo cinco perguntas e uma ficha de observação sistemática para observar a competência argumentativa do gestor no processo de tomada de decisão e as manifestações dos sócios. As anotações na ficha incluiriam: a fala, troca de turno, palavra de ordem, solicitação de fala, gestos, tom da fala, postura, ações, questionamentos,

atitudes e rumo da reunião, quanto tempo o gestor fica com a fala, a forma com que ele argumenta, se sua pronúncia é clara, a forma de tradução dos pronunciamentos e como é feita a simplificação das falas. Em relação às manifestações dos associados, se observariam: quantidade de sócios presentes, quanto tempo cada um fica com a fala, se domina a pauta ao pedir a palavra e se tem proveito das eventuais intervenções do gestor. Após a última reunião, foi possível um momento de entrevista para avaliação do mediador e de 2 (dois) dos participantes (como já mencionado). Para a escolha desses participantes foi usado como critério de seleção a proporção de sua participação.

Para realizar as observações, algumas dificuldades foram enfrentadas. A primeira reunião a ser observada estava prevista para o dia 31 de julho de 2018, mas foi adiada para o dia 03 de agosto de 2018. Nesse espaço de tempo, ocorreram duas reuniões que puderam ser observadas, mas não se obteve permissão para a gravação. Tivemos a oportunidade de observar outra reunião, que foi marcada para o dia 07 de agosto de 2018, com permissão concedida de observar e gravar. Tivemos, assim, acesso a grande riqueza de detalhes, de três momentos distintos, relacionados às três reuniões informais com dois mediadores diferentes.

Na análise da ficha observacional sistemática pudemos observar os ricos detalhes da gravação do terceiro momento. As falas foram espontâneas, na presença de 6 (seis) pessoas, dentre as quais 3 (três) tiveram maior participação.

## **Resultados e discussão**

Como já mencionado, a observação foi realizada em três momentos, todas as reuniões aconteceram de maneira informal e corriqueira. Esses três momentos foram reconhecidos como distintos

pelos participantes, muito embora haja uma continuidade entre os dois primeiros (mesmos participantes, mesmo espaço e condições, mesmos assuntos, mas ocorridos um logo em seguida do outro). Os participantes dessas primeiras duas reuniões consideraram a primeira como uma “pré-reunião” – uma espécie de reunião preparatória para a reunião propriamente dita, ocorrida em seguida. Nela o que houve foi a antecipação das pautas pré-estabelecidas, apreciadas preliminarmente, sem discussão ordenada. Trataremos, portanto, essas duas primeiras reuniões como um mesmo momento, uma mesma reunião, para efeito de análise. Também é preciso dizer que em função de não ter sido permitida a gravação, assim como o fato de que a reunião foi agendada em espaço de tempo muito curto, a preparação para a observação não ocorreu como o esperado, os dados de observação não puderam ser registrados tão sistematicamente como se pretendia.

A reunião contou com a presença do gestor e de mais 5 (cinco) pessoas do corpo administrativo da organização, totalizado 6 (seis) pessoas). O propósito geral desta reunião era a elaboração de um plano de ação com o fim de dar tratamento a algumas das questões da cooperativa. Com o início da reunião, o gestor delegou a tarefa de dirigi-la a um dos diretores presentes. Sem demora, este passou a se comportar de maneira que resultou no entendimento geral de que a reunião estava em curso e na conseqüente estruturação da reunião: o que ele fez foi, por meio da fala, repassar a pauta, mostrando preocupação com sua clareza, o que se infere de sua gesticulação comedida (movimentos curtos mas bem definidos), do cuidado que teve com o volume de sua voz, o ritmo pausado que imprimiu à sua intervenção inicial e utilizando termos que não causaram estranheza nem motivaram demanda por esclarecimentos (termos que pareceram compreensíveis e simples também ao observador). Ele estabeleceu, de início, um protocolo de turnos de

fala em que se observariam inscrições prévias antes da autorização para a fala, concedidas por ele mesmo, que conduzia a reunião. As falas e os gestos para autorização de troca de turno eram informais, mas suaves em seu conteúdo e modo. Isso promoveu um clima de cortesia, de modo que as trocas de turno, assim como as falas eram observadas e respeitadas. Mesmo assim, o controle do tempo não foi feito de maneira rigorosa. O tempo foi concedido com flexibilidade, sob o julgamento daquele que mediava a reunião. Ele contou sempre com a anuência de todos a esse julgamento.

Observou-se proporção equilibrada entre o tempo de fala do mediador e dos outros participantes, portanto, entre as ideias que ele mesmo apresentava e as dos outros presentes. E o conteúdo das falas foi muito frequentemente de exposição de ideias por parte do mediador, e de convergência por parte dos outros participantes. O conteúdo das intervenções do mediador sugere conhecimento acerca das questões que colocou em pauta, assim como compreensão e empatia relativa às reações e contribuições dos demais participantes.

O que se relatou até aqui ocorreu durante o primeiro momento. Ainda neste momento, um acontecimento curioso: durante a fala de um dos participantes, ele foi abruptamente interrompido pelo dirigente que presidia a reunião. Sem esperar por isso e visivelmente constrangido pela situação (franzia a sua testa), se fez notar pelo coordenador da reunião e demandou esclarecimentos pelo ocorrido. O coordenador se surpreendeu com a demanda (arregalou os olhos, expressando essa surpresa). Ele tentou esclarecer suas razões, mas, aparentemente, não foi eficaz em fazê-lo, e, ao notar isso, sua estratégia de condução foi seguir para um outro ponto de debate e ignorar o ocorrido. O participante que foi interrompido, posteriormente, em sua entrevista de avaliação da reunião, relatou o desestímulo percebido em função do ocorrido.

No segundo momento, as mesmas condições e dinâmica foram

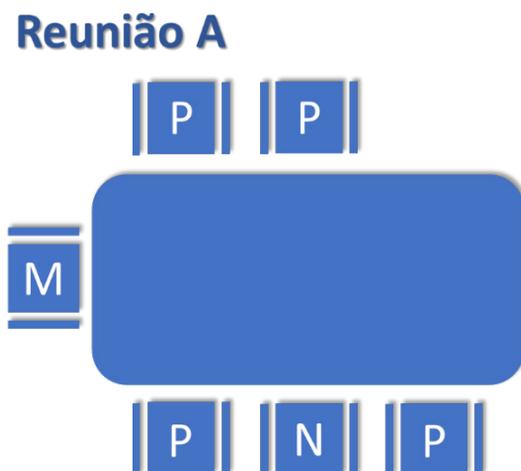
observadas. A diferença entre as duas foi que no segundo momento a discussão propriamente dita dos pontos de pauta se tornou predominante em relação aos esclarecimentos que dominavam o momento anterior. Nesse segundo momento, se tornou comum que o mediador interviesse fazendo lembretes, trazendo à memória a formulação de cada um dos pontos de pauta, claramente num esforço de orientação das intervenções dos outros participantes, de modo a garantir que tivessem como objeto os pontos de pauta em sua ordem. Ele também lembrou que da discussão não haveria registro de ata ou qualquer outro documento.

Outro comportamento que se tornou mais frequente no segundo momento da reunião foi a intervenção do mediador com o propósito de estimular a participação dos demais presentes. Ele se dirigia aos outros solicitando as suas impressões acerca das ideias pertinentes apresentadas sobre cada ponto de pauta até aquele momento. Então, também solicitava avaliações, por todos, de cada uma dessas impressões. O resultado disso, que se pôde notar, foi que as contribuições de todos os outros foram se tornando cada vez mais frequentes e espontâneas. A impressão geral do observador foi de que essa dinâmica favoreceu a compreensão dos tópicos discutidos, das proposições feitas, assim como produziu a avaliação geral de que a reunião foi produtiva e satisfatória.

A Figura 1 representa a disposição espacial dos participantes na primeira reunião (reunião A). Na parte superior da mesa está o mediador (um dos diretores presentes), ao seu lado direito estão sentadas 3 (três) pessoas: o gestor e membros do corpo administrativo, e do lado esquerdo estão mais 2 (dois) membros do corpo administrativo. Como não pudemos ter, pela falta de registro gravado da reunião, uma medida objetiva e quantificável de participação, apresentamos nosso julgamento do índice de participação, segundo o critério de sua frequência relativa e significância de conteúdo. A Figura 1 indica a

posição do mediador (M), os membros que participaram (P), e os que não participaram (N). Como vemos, a participação foi generalizada entre os presentes a essa reunião.

**Figura 1** - Ilustração da disposição espacial dos participantes na primeira reunião.



Fonte: Dados desta pesquisa (2018).

A segunda reunião também assumiu um caráter de informalidade. Seu propósito era o monitoramento de uma das ações definidas durante a outra reunião já relatada. Os participantes foram: 3 (três) integrantes do corpo administrativo da organização, 2 (dois) estagiários e 1 (um) funcionário contratado, totalizando 6 (seis) participantes. Antes do início da reunião, aquele dentre os diretores que estaria encarregado de conduzir a reunião não pôde fazê-lo (não pôde comparecer à reunião), e solicitou que outro, um outro membro do corpo diretor, conduzisse a reunião. Mesmo surpreendido pela situação, este diretor acabou presidindo esta última reunião. Ele revelou a sua confusão inicial, dizendo “Eu não vim preparado para conduzir a reunião [...]”. O seu nervosismo já patente por meio de sua

fala, mas também de seu tônus e expressão facial, parecia agravado ao notar que a reunião estava atrasada em relação à previsão inicial e em função de que havia um limite de horário para o término da reunião: o tempo já reduzido teria de ser melhor aproveitado sob a sua condução. Por fim, também o fato de não conhecer as pessoas que participariam da reunião o incomodou. Na tentativa de se adaptar ao novo papel recebido de última hora, solicitava o auxílio dos outros participantes para o início da reunião.

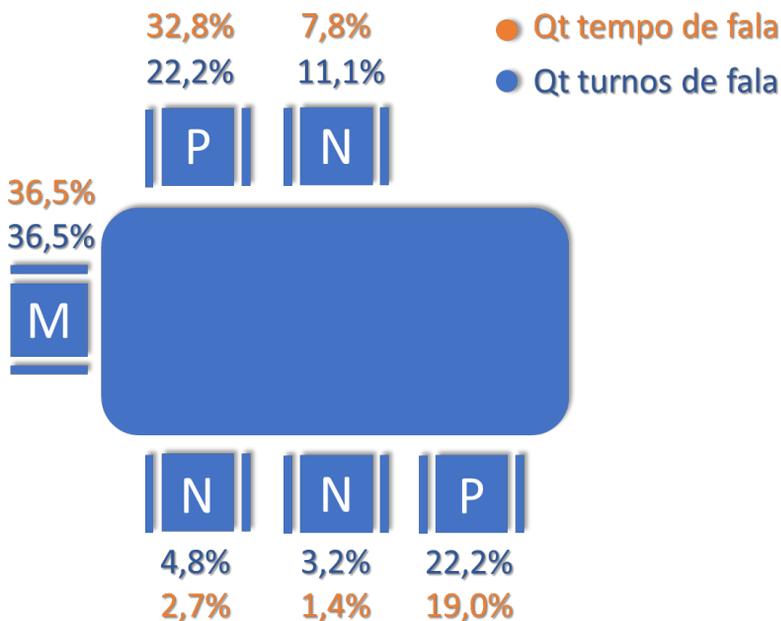
Apesar da situação de improviso, como mediador, a pessoa que assumiu a coordenação da reunião conseguiu dar oportunidade de fala a todos os participantes presentes espontaneamente. Mesmo assim, menos da metade dos presentes se dispôs a participar. O mediador interveio bem mais que os outros participantes, tanto em termos absolutos como proporcionalmente. Como esta seção pôde ser registrada em áudio e vídeo, isso torna possível uma análise mais objetiva, passível de tratamento quantitativo. A quantidade de turnos em que ele falou foi de 23 (vinte e três) vezes. Entre os cinco sócios que estavam como interlocutores, dois tiveram uma frequência de participação de 14 (quatorze) vezes cada, e um terceiro integrante do grupo com 7 (sete) vezes, enquanto os outros dois fizeram, respectivamente, 2 (duas) e 3 (três) colocações quando questionados.

A Figura 2 ilustra a disposição espacial dos participantes durante a segunda reunião (reunião B). Aí também está indicada a frequência relativa de turnos de fala tomados por cada participante da reunião. Como na reunião anterior, na cabeceira da mesa está o mediador, ao seu lado direito estão sentadas 3 pessoas (dois membros do corpo administrativo e um dos estagiários) e do lado esquerdo estão sentadas mais 2 (um estagiário e um funcionário contratado). A figura indica a posição do mediador (M), os membros que participaram (P), e os que não participaram (N). Se analisada a proporção de tempo utilizada por cada um dos participantes, em vez da quantidade de

turnos de fala tomados, veremos que o modo como a participação foi distribuída muda um pouco.

Figura 2 - Ilustração da disposição espacial dos participantes na segunda reunião.

## Reunião B



Fonte: Dados desta pesquisa (2018).

A duração total da reunião foi de 27m27s. A fala do mediador totaliza aproximadamente 9m56s, em torno de 36,2% do total, como indicado na Figura 2. O primeiro entre os outros participantes totalizou uma fala de 9m01s (32,8%), com intervenções, principalmente, de convergência, contribuiu fazendo exposição de suas ideias e fazendo esclarecimentos com o conhecimento que tinha acerca de aspectos do que estava em pauta. Em alguns momentos, fez pedido de apoio aos demais participantes. Ainda outro entre os presentes somou um tempo de fala de 5m13s (19%). Ele principalmente manifestou apoio

e convergência à fala de outrem, mas também contribuiu oferecendo falas de esclarecimento, apresentando exemplos para ideias debatidas com relatos de sua experiência profissional que ilustrassem as mesmas ideias. Também esclarecimentos em menor proporção. Mais um entre os participantes fez uso da fala para informar e corrigir o outro acerca do que foi comunicado antes da reunião, sobre aquilo de que se trataria na pauta, prestou outros esclarecimentos sobre seu próprio ponto de vista, e o fez em situação em que manifestava apoio e convergência. O tempo de sua participação somou 2m09s (7,8%). Os últimos dois participantes fizeram uso de pouco tempo, em que responderam a questionamentos, prestaram apoio a outras falas e não mais que isso. O tempo dos dois outros participantes foram, respectivamente 45s (2,7%) e 23s (1,4%), em que manifestaram apoio.

A análise do tempo de fala do mediador, geralmente falas curtas, mostra o seguinte: para turnos com pedidos de esclarecimentos, foram utilizados 2m01s (20,3% do total). Ele fez solicitações em busca de entender os exemplos utilizados nos outros discursos, assim como algumas de suas ideias. Ele gastou 1m57s (19,6%) para pedir desculpas no início e próximo ao fim da reunião, pelos mais diversos motivos relacionados ao seu despreparo para coordenar a reunião. Fez uso também de 2m31s (25,3%) para esclarecer pontos de vistas seus e dos colegas, principalmente, para esclarecer as suas próprias ideias, indicando alguma insatisfação com a sua própria maneira de se expressar ou sua insegurança acerca da correção do que dizia. Por fim, em vários momentos fez pedido de apoio, pelo que oferecia incentivo à participação, totalizando 2m02s (20,5%) do uso de seu tempo. Nesses momentos, ele dizia coisas como “o que vocês acham?”, ou “queria saber de vocês”. Curiosamente, 1m25s do tempo utilizado pelo mediador (14%) corresponde a distrações diversas, estímulo a risos e brincadeiras.

Podemos notar que as categorias básicas que descrevem

as intervenções verbais do mediador desta reunião, por ordem decrescente de frequência, são (a) as demandas de apoio (com o intuito de estimular a participação), (b) oferta de esclarecimentos, (c) as demandas por esclarecimento, (d) pedidos de desculpas. Somando as intervenções do tipo (b) e (c), temos que sua principal preocupação foi com a compreensão do que se discutia, não apenas para que as ideias fossem compreensíveis, mas em boa medida, para corrigir o seu próprio desconhecimento acerca do que se discutia. Justamente isso explica o fato de que gastou mais de um quinto de suas intervenções com algo que claramente não contribuiu para fomentar o bom andamento da reunião, isto é, os seus pedidos de desculpas. Assim, podemos sugerir que, em boa medida, o modo como geriu a reunião foi afetado pelo fato de não estar preparado e inicialmente disposto a desempenhar esse papel. Além disso, notemos a pressão, exercida sobre seu comportamento, da exiguidade do tempo disponível e alguma proporção de ansiedade causada inevitavelmente pela sensação de estar sendo observado e avaliado, produzida pelo nosso aparato de gravação e a nossa simples presença ali.

Podemos agora comparar as duas reuniões observadas a fim de estabelecer um quadro de suas diferenças e tentar extrair disso algumas indicações. Isso é possível uma vez que se trata da mesma instituição, em um intervalo de tempo curto entre as reuniões, sendo que boa parte dos participantes estavam presentes às duas reuniões, em que foram tratados temas semelhantes e até contíguos. Os resultados das duas reuniões foram muito diversos: na primeira, tivemos uma maior participação, foi tratada uma pauta maior e foram alcançadas algumas proposições em condição de consenso, uma das quais deveria ser tratada na segunda reunião observada. Podemos dizer que a produtividade é um dos resultados alcançados, portanto. Além disso, a avaliação geral da gestão da primeira reunião

foi bastante positiva, de maior satisfação, a despeito da queixa do participante já mencionado, que se sentiu desestimulado por um dos comportamentos do coordenador da reunião. Quanto aos resultados da segunda reunião não foram os mesmos: a participação foi menor, assim como a percepção de sua produtividade e a avaliação geral do desempenho do seu coordenador pelos participantes entrevistados.

Há também diferenças entre as condições em que as reuniões foram realizadas, ou melhor, nas quais os coordenadores de cada reunião puderam operar. Uma diferença que logo salta aos olhos é que, para a primeira reunião, o seu coordenador mostrou prontidão e isto significa que estava disponível e estava ciente de que desempenharia este papel e o faria de boa vontade. Ora, tal condição lhe confere recursos atitudinais e afetivos que se manifestam em maior estabilidade e capacidade de lidar com as eventualidades das situações, lhes permitem mais flexibilidade etc. (por essa razão, a prontidão provavelmente produz efeitos sobre as outras condições tratadas em seguida). Não foi o caso na segunda reunião, em que a pessoa que viria a presidir a reunião foi pega de surpresa. Em segundo lugar, para a primeira reunião, o coordenador tinha alguma familiaridade com os presentes, conhecia a todos. Isso pode ser importante por várias razões: lhe permite planejar as suas intervenções com boas estimativas acerca de como incidiriam sobre seus interlocutores; lhe permite maior empatia e, por conseguinte, mais chances de compreender suas intervenções com as pautas e participantes ao expor seus pontos de vista. Já o coordenador da segunda reunião não pôde contar com isso, uma vez que ali estavam pessoas que ele não conhecia, com quem ainda não havia interagido. Durante a reunião, ele chegou a interromper a discussão para anotar nomes dos participantes e os respectivos cargos que ocupavam. Em terceiro, o coordenador que primeiro observamos também gozava melhor preparação, pois tinha prévio conhecimento

da pauta e trazia já algumas ideias que viria a expor para apreciação dos demais. Já o que coordenou a segunda reunião, sabemos que foi pego de surpresa e, por este motivo, não teve oportunidade de se preparar. Como vimos, a falta de preparação lhe tomou recursos de sua atenção (entender a pauta, a dinâmica de condução da reunião) e produziu efeitos visíveis sobre o tipo de intervenção que se via obrigado a fazer (demandar esclarecimentos), assim como acabou por acarretar efeitos sobre as intervenções de outros (corrigir o seu entendimento acerca do que estava em pauta). Estas três primeiras condições, note-se, estão ligadas às pessoas dos coordenadores, mesmo assim, não são condições inerentes, mas muito dependentes da situação em que são postos.

Outra diferença que podemos mencionar diz respeito, em quarto lugar, ao modo pelo qual se fez o controle dos turnos de fala. Na primeira reunião, o seu coordenador estabeleceu rapidamente um protocolo para a ordem e alternância dos turnos de fala, por meio de inscrições, que ele organizava e monitorava, a partir do qual também autorizava as falas. Esse esquema de trabalho lhe permitiu, por fim, uma gestão do tempo eficaz, em que chamava todos à observância dos tempos de suas falas, para bom uso do tempo, ao mesmo tempo em que flexibilizava esse mesmo uso, sempre que oportuno, segundo a razoabilidade do momento. Todas as condições já mencionadas minaram as chances de que o coordenador da segunda reunião pudesse imprimir tal estrutura à situação de discussão que precisava gerir: tanto o fato de que, aparentemente, não tinha o hábito do devido manejo desses protocolos, como a pressão do tempo em uma reunião que já começara atrasada e que tinha horário para terminar. Na ilustração da Figura 3, estão esquematizadas as relações entre os resultados e as condições.

**Figura 3.** Esquema condições-resultados da competência argumentativa.

Fonte: Dados desta pesquisa (2018).

Vemos que as duas últimas condições consistem em habilidades que alguém traz consigo, intuitivamente, empiricamente ou por ter recebido treinamento para isso, mas que, ainda assim, se relacionam às condições anteriores, são por elas moduladas. Estas duas últimas condições também podem ser contadas entre aquelas que têm maior afinidade, que estão mais diretamente ligadas à competência de conduzir uma situação argumentativa de maneira proveitosa. Por isso, propomos que elas se relacionam mais intimamente com a competência argumentativa propriamente dita. As outras também, porém que de modo mais indireto. O esquema faz menção a uma condição, diretamente ligada à competência argumentativa, aliás, talvez aquele conjunto de elementos da competência argumentativa que mais facilmente acessamos, a saber, habilidades linguísticas e cognitivas ligadas à argumentação. Elas são, em si mesmas, um mundo, e, como vimos, vêm sendo bastante estudadas. Mas em nosso estudo não tratamos delas, muito embora seja mais que óbvio que elas têm efeitos sobre os resultados que destacamos.

A boa execução de instâncias organizativas tais como reuniões de trabalho e, é claro, de assembleias gerais, é decisiva para qualquer tipo de administração, principalmente, para a administração autogestionária (PEDRINI, 2000). Em boa medida, isso é de responsabilidade de um coordenador, alguém que venha a presidir esses momentos, papel frequentemente desempenhado por gestores em cooperativas (CIA; CORTEGOSO, 2008). Para Crúzio (2005), a

autogestão não significa que os associados tem que exercer todas as operações e funções operacionais técnicas ou administrativas que exigem alguma especialização, ao tempo em que devem se dedicar a outras funções na cooperativa. Segundo ele, tem de ser competência de um conselho de administração funcional fazer uso de linguagem clara e de fácil entendimento para apresentar relatórios de contas, dos registros e contratos ponto por ponto em reuniões e assembleias, em que as questões relacionadas são tratadas pelos sócios da cooperativa. Essas são essencialmente, competências argumentativas.

É em momentos como esses que podem surgir divergências de avaliação e orientação, que o gestor precisa saber encaminhar de modo a garantir eficiência, eficácia, mas também democracia. É um problema quando os gestores se demitem desta responsabilidade, ainda que seja pela falta de competência para a gestão das situações de discussão. Na avaliação de Esteves (2008), há um protótipo do gestor competente, em que se devem encontrar competências bem específicas, como coordenar sem impor, agregar sem comandar, negociar com pares. Ele chama a estas, habilidades discursivas, em que vemos competência argumentativa, segundo os termos acima discutidos. Elas consistem mais em mediar, embora também incluam, eventualmente, convencer e persuadir.

### **Considerações finais**

Podemos destacar resultados interessantes deste estudo. Em primeiro lugar, a falta de estudos sobre o tema da competência argumentativa em contextos organizacionais, principalmente, em arranjos cooperativistas, também implica escassez de orientações metodológicas. Supomos que este estudo apresenta possibilidades e discute algumas dificuldades que precisam ser antecipadas e contornadas. Em boa medida, a incompreensão ou falta de hábito

dos gestores de cooperativas em acolher iniciativas de pesquisa, foi um entrave importante à investigação aqui relatada. De todo modo, a importância de protocolos de observação sistemáticos e a possibilidade de análises quantitativas e qualitativas das diversas dimensões dos processos de mediação empreendidos por gestores em reuniões de trabalho têm o seu valor. Supomos que reste demonstrado.

Como esperado, a competência argumentativa faz diferença em reuniões de trabalho. Muito embora as limitações metodológicas e sua implicação sobre a qualidade e a amplitude dos dados que pudemos obter, é razoável a avaliação segundo a qual os dados apontam nesta direção. E o interessante não é que o façam (não é necessário muito esforço para convencer sobre esta hipótese). O que nos parece mais interessante entre os resultados é observar que variáveis (condições) têm efeito sobre a qualidade das reuniões de trabalho, e como é o seu efeito. Mais uma vez, trata-se de um estudo exploratório, mas os apontamentos são justificados: prontidão, familiaridade e preparação (tais como definidos aqui) afetam os protocolos de mediação e a gestão do tempo. Todas essas condições modulam os resultados das reuniões de trabalho: participação, produtividade e satisfação. Infelizmente, nesta investigação, não foi possível observar o comportamento dos gestores durante a mediação de situações de divergência. Isso teria proporcionado, imaginamos, mais *insights* valiosos sobre as condições já mencionadas e suas implicações. Talvez tivesse revelado condições não percebidas. Não fazia parte do escopo deste trabalho uma avaliação de dimensões linguísticas e cognitivas da competência argumentativa. Sendo assim, estudos futuros poderiam se concentrar em situações de divergência, na observação das variáveis tratadas em contexto de assembleias gerais, e também se debruçar sobre as variáveis linguísticas e cognitivas da competência argumentativa.

Por fim, destacamos a utilidade de nossa definição de competência argumentativa e como ela nos ajuda a fazer uma boa descrição do gestor competente, no que diz respeito ao tipo específico de atividade pelo qual aqui nos interessamos.

## Referências

ARACELES, Eliana K.; ARACELES, Elizângela K. O tratamento tributário do pagamento dos juros sobre o capital social nas sociedades cooperativas de crédito: reflexões sobre a solução de consulta CO-SIT n. 349, de 2014. *In*: TEIXEIRA, Marianna F.; TEIXEIRA, Marília F. (org.). **O pensamento feminino na construção do direito cooperativo**. Brasília, DF: Vincere, 2016. p. 101-118.

BARRETO, R. O.; PAULA, A. P. P. Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. **Cad. EBAPE.BR**, v. 7, n. 2, p. 199-213, 2009.

CASTRO, A. A insegurança jurídica de implantação do regime de co-gestão nas cooperativas de crédito por ausência de regulamentação *In*: TEIXEIRA, Marianna F.; TEIXEIRA, Marília F. (org.). **O pensamento feminino na construção do Direito Cooperativo**. Brasília, DF: Vincere, 2016. p. 17.-24.

CIA, F.; CORTEGOSO, A. L. Comportamentos de mediadores em processos de tomada de decisão em empreendimentos solidários. *In*: CORTEGOSO, A. L.; LUCAS, M. G. (org.). **Psicologia e economia solidária: interfaces e perspectivas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 183-194.

CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 18-26, 1999.

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ESTEVES, E. G. Sócio-trabalhador: uma identidade psicossocial em construção? *In*: CORTEGOSO, A. L.; LUCAS, M. G. (org.). **Psicologia e economia solidária: interfaces e perspectivas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 91-114.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001.

HOLZMANN, L. Gestão cooperativa: limites e obstáculos à participação democrática. *In*: SINGER, P.; SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 49-64.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho -grupos formais e informais**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019**. Brasília, DF: OCB, 2019. E-book. Disponível em: [http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/noticias/07/04/publicacao/publicacao\\_clique\\_aqui\\_04\\_07\\_2019.pdf](http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/noticias/07/04/publicacao/publicacao_clique_aqui_04_07_2019.pdf). Acesso em: 26 jun. 2020.

PAULINELLI, M. P. T. Retórica, argumentação e discurso em retrospectiva. **Linguagem em (Dis)curso – LemD**, Tubarão, SC, v. 14, n. 2, p. 391-409, maio/ago. 2014.

PEDRINI, D. M. Bruscor: uma experiência que aponta caminhos *In*: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. Contexto. São Paulo, 2000. p. 31-49.

PERELMAN, C.; TYTECA-OLBRECHTS, L. **Tratado da argumentação: a nova retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PLANTIN, C. **Argumentação: histórias, teorias, perspectivas**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R.; MCGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAPANTA, C.; GARCIA-MILA, M.; GILABERT, Sandra. What is meant by argumentative competence? An integrative review of methods of analysis and assessment in education. **Review of Educational Research**, v. 83, n. 4, p. 483-520, 2013.

SATO, L. “Djunta-mon”: o processo de construção de organizações cooperativas. **Psicologia USP**, v. 10, n. 2, p. 219-225, 1999.

SENNETT, R. **Juntos os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. Rio de Janeiro: Record, 2015.

SINGER, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2000. p. 11-30.

TOULMIN, S.; RIEKE, R.; JANIK, A. Reasoning about management. In: **An introduction to reasoning**. New York: Macmillan Publishing Co., 1984. p. 369-392.

VAN EEMEREN, F. H.; GARSSEN, B.; KRABBE, E. C. W.; HENKEMANS, A. F. S.; VERHEIJ, B.; WAGEMANS, J. H. M. **Handbook of argumentation theory**. Dordrecht: Springer Reference, 2014.

VERONESE, M. V. Subjetividade, trabalho e economia solidária. **Revista crítica de ciências sociais**, 85, p. 153-167, mar. 2009.

YOUNG, L. H. B. **Sociedades cooperativas**: resumo prático. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

# As virtudes necessárias ao cooperativismo

*Sheila Santos de Jesus  
Hugo Juliano Duarte Matias*

## Introdução

O comportamento moral é de extrema importância no ambiente de trabalho. Em seu agir cotidiano, o indivíduo se expõe ao julgamento dos outros. As pessoas que compartilham as mesmas perspectivas ou possuem valores éticos semelhantes, aprovam valores e comportamentos uns dos outros. Por outro lado, pessoas que pensam de forma oposta ou não possuem os mesmos valores, podem reprovar valores e comportamentos uns dos outros. Quando há participação democrática na gestão de uma organização de trabalho, os valores organizacionais são formados sob a influência de um contingente maior de pessoas, dos valores éticos/morais, por exemplo, dos integrantes da cooperativa, já que as opiniões de todos são ouvidas, geralmente em assembleias, e as decisões são tomadas em consenso.

A ação de todos, portanto, é guiada por princípios e valores morais. É pautado pelo julgamento de certo e errado, pela ideia de direito próprio e do outro. Conforme Srour (2012), as decisões organizacionais são influenciadas por uma grande diversidade de fatores e são tomadas sobre pano de fundo político e ético. Quando o comportamento ético em uma organização é corrompido, a imagem do indivíduo ou da instituição são afetados. Manter uma imagem ética para a organização nem sempre é uma tarefa fácil. Por outro lado, é cada vez mais comum para as organizações fundamentarem toda a sua estratégia na construção de uma imagem ética.

Segundo Mcshane e Glinow (2012), quando os valores dos mais diversos agentes em ambiente organizacional convergem, as instituições tendem a alcançar seus objetivos com maior facilidade. Sócios e proprietários buscam desenvolvimento e crescimento de sua empresa assim como o aumento dos resultados econômicos, assim como os demais colaboradores, que buscam promoções, mudanças de setores, melhores salários, realização profissional. Cada indivíduo possui uma aspiração própria dentro da organização e isso afeta os processos de trabalho, ação e tomada de decisão. O quadro geral é de potencial conflito de interesses e objetivos. Contudo, Moore (2017) chama a atenção para o fato de que há um tipo de “bem”, almejado por aqueles que buscam experiências de trabalho significativas, que são irredutíveis ao interesse autocentrado (não necessariamente em conflito com ele), e que são alcançados por profissionais virtuosos. Segundo ele, esses bens podem promover convergência entre as aspirações.

O comportamento organizacional (individual ou coletivo) é influenciado por virtudes morais distintas, as quais, é bem verdade, nem sempre estão correlacionadas às decisões que foram tomadas em certo momento. A construção da cultura normativa na organização depende de cada participante da instituição e ela traduzirá as virtudes morais desejadas pela organização em forma de comportamentos praticados diariamente, ou manifestará a falta de virtudes, ou ainda, os vícios comuns ao ambiente organizacional. Em qualquer desses casos, seja a virtude ou a falta dela, isto será incorporado aos valores da organização, os quais influenciarão seus resultados futuros.

A busca por uma cultura organizacional virtuosa mostra a sua importância em vários níveis, inclusive por seu efeito sobre o bem-estar dos seus integrantes (BATISTA, 2018). Especificamente, a busca por uma cultura virtuosa que forneça identidade ao movimento cooperativista acompanha toda a sua história e reverbera até hoje,

formulada em termos de valores e princípios. O estudo das virtudes e suas implicações para o comportamento organizacional é útil para a elaboração de políticas de educação cooperativista, assim como de outras ações formativas. Ele também permitirá o melhor entendimento da dinâmica do trabalho e da cultura em organizações cooperativas, o que, por sua vez, poderá criar condições para o seu fortalecimento.

## **Virtudes**

Na literatura especializada, não existe um consenso sobre o conceito de virtude, nem quantas delas existem precisamente. No entanto, é consenso que as virtudes estão relacionadas ao caráter moral dos indivíduos, principalmente, no que diz respeito às características que se sobressaem e que são admiradas. Uma virtude consiste numa capacidade, habilidade ou disposição para agir moralmente (HOOFT, 2006). Esse conceito pode variar, mas a ideia clássica (com origem em Aristóteles) é de que as virtudes se localizam entre dois extremos, isto é, um ponto de equilíbrio, algo que somente a prática diária faz florescer. Se tomarmos como exemplo a virtude da generosidade, os dois extremos a evitar corresponderiam à avareza (quando falta generosidade) e a extravagância (quando a generosidade se excede).

Paviani e Sangalli (2014) sugerem que a ideia de virtude primeiro aparece entre os gregos, como *aretê*, e pode ser desdobrado da seguinte forma: (a) está intimamente ligada à vida comum e ao agir, e (b) se relaciona com felicidade, deliberação, com o caráter e sua formação. A virtude moral consiste essencialmente em uma disposição para agir, cuja base é o valor, cuja orientação é um bem que se busca. Aristóteles, em uma das suas importantes contribuições para o entendimento das virtudes morais, sugere que elas podem ser adquiridas e moldadas ao longo do tempo. É assim que Patrus-Pena e Castro (2010) apresentam as ideias deles: as virtudes podem ser

cultivadas. Para isso, basta que o sujeito esteja disposto a enfrentar as dificuldades para desenvolvê-las. Quando, pelo treino e prática, elas se tornam hábitos e são incorporadas ao caráter, tornam-se naturais a quem as cultivou. É claro que elas também estão relacionadas a culturas e tradições, visto que hábitos admiráveis tendem a ser seguidos e transferidos a novas gerações.

Algumas virtudes são mais populares, citadas de forma recorrente por filósofos e outros estudiosos do campo, entre as mais comuns estão: justiça, sabedoria, coragem, honestidade, amabilidade, cordialidade, pudor, indignação, solidariedade, responsabilidade. Hooft (2006) aponta algo importante, que algumas virtudes são características próprias de determinadas pessoas em certas posições – este é o campo do estudo aplicado das virtudes. Para ele, o que seria uma virtude para um religioso – como mansidão e a humildade – não será uma virtude para um civil em guerra, que precisa de coragem e assertividade. Ele também considera que a época em que se vive determina quais as virtudes que se sobressaem. Assim, as virtudes que encontramos nos adolescentes de hoje não são as mesmas das gerações passadas e não serão aquelas encontradas em gerações futuras.

Existem virtudes que seriam próprias do mundo dos negócios ou, ao menos, seriam ali muito apreciadas. Vejamos alguns exemplos, como o sigilo como exemplo de virtude. Segundo Sá (2010), algumas virtudes são indispensáveis para que o processo de trabalho seja executado de forma eficaz e eficiente, assim como algumas virtudes são próprias de determinadas profissões. Como exemplo, a virtude do professor é ensinar, a de um profissional da área da saúde, o cuidado. Caso algum desses profissionais não possua a virtude essencial ao seu ofício, dificilmente fará seu trabalho de forma a obter sucesso.

Ele nos oferece um exemplo de virtude que torna o trabalho excelente: o zelo diz respeito ao cuidado que o indivíduo tem com

seu objeto de trabalho e na execução de suas tarefas diárias. Quanto mais zeloso é o profissional, maior a qualidade do serviço. É, portanto, fundamental para a formação do caráter profissional. É importante para o sucesso em todas as áreas do trabalho, quando alguém se predispõe a executar uma função, e o faz com esmero, as chances de que os objetivos sejam alcançados são maiores. O trabalho bem feito estabelece uma relação de confiança entre contratado e contratante, do mesmo modo que o vínculo entre eles pode ser desfeito no momento em que os serviços sejam negligenciados e o contratante sintá-se lesado. Alguns indivíduos tentam justificar o descaso em sua atuação pelo descontentamento com a remuneração, o que não é compatível com o zelo, já que, no momento em que aceita realizar a tarefa, deve-se realizá-la da melhor maneira possível. Assim, vemos que a virtude não se relaciona com motivos extrínsecos ao caráter (como remuneração), mas apenas com os seus motivos internos (a percepção do trabalho bem feito).

Quando bem entendida, a abordagem ética das virtudes pode ajudar a compreender e discernir elementos distintivos do cooperativismo. Duas questões importantes dos estudos sobre o cooperativismo podem ser assim abordadas: aquela concernente à identidade individual do cooperado e aquela concernente à identidade organizacional das cooperativas. Como as cooperativas agregam pessoas nos mais diversos ramos, e nem sempre congregam grupos de profissionais (grupos de consumidores, de investidores, por exemplo), a identidade do cooperado precisa ser abstraída do próprio ato de cooperar em processos democráticos de autogestão, e não de atividades-fim de cooperativas particulares ou mesmo de ramos do cooperativismo. Sendo esse também o cerne da identidade organizacional das cooperativas, podemos supor que as virtudes dos cooperados e das cooperativas coincidirão. As virtudes que acharmos nos cooperados, e que são próprias de sua prática como

cooperados, serão aquelas que caracterizam os empreendimentos cooperativos, e vice-versa.

Ora, como indica Moore (2017), há virtudes que podem ser discernidas em nível de agência organizacional. Tanto é que essas virtudes podem ser e são percebidas pelas pessoas que integram essas organizações (GOMIDE JR.; VIEIRA; OLIVEIRA, 2016). Cooperativas devem apresentar certas virtudes, as quais a sociedade reconhece e recompensa, por exemplo, sob a forma de incentivos fiscais. Quando as instituições conhecidas como “coopergatos”, as falsas cooperativas, obtêm registro civil com título de cooperativa, e usufruem dos benefícios fiscais concedidos às cooperativas, o problema está em que elas não apresentam as virtudes da cooperativa, pois são caracterizadas por todas as ações e princípios de uma empresa comum. Elas não produzem os resultados que uma cooperativa deveria produzir. Quanto a esses resultados, enquanto em organizações comuns eles seriam prova de sua virtude, em organizações registradas como cooperativas, isso caracteriza vício. São organizações “desvirtuadas”. O que lhes falta é a necessária coesão entre os valores que professam e as ações que realizam, o que lhes falta é integridade, mais uma virtude importante ao mundo do trabalho. Aí terá faltado integridade, no mínimo, aos gestores dessas cooperativas.

### **Cooperativas e seus princípios**

Por tudo isso, o campo das virtudes deve interessar também àqueles que participam de empreendimentos cooperativos. As cooperativas existem em função de legislação própria, que estabelece com muita clareza a sua finalidade, a saber, “constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971). Sendo esta a virtude da organização cooperativa, os princípios do cooperativismo traduzem os traços de seu caráter, a serem seguidos para que a essência cooperativista seja mantida. As ações cooperativas em todo

mundo devem basear-se em sete princípios essenciais. São eles: (1) adesão livre e voluntária, (2) gestão democrática, (3) participação econômica, (4) autonomia e independência, (5) educação, formação e informação, (6) intercooperação, (7) interesse pela comunidade.

Esses princípios, que desenham a virtude das organizações cooperativas, poderiam facilmente ser traduzidos em virtudes pessoais conhecidas. Certamente estão presentes aí a solidariedade (marcadamente entre os princípios 1, 2, 3, 6 e 7), a integridade (princípios 4 e 5), a responsabilidade (princípios 1, 2, 3, 4 e 7) entre outras mais ou menos relacionadas a esses princípios. Mas quais virtudes são percebidas pelos sócios de uma cooperativa como essenciais à sua experiência de cooperação? Seriam essas? Nesse trabalho, nos voltamos para o cooperativismo de crédito, com o fim de esboçar uma resposta para essa questão.

As cooperativas de crédito obedecem a Lei Complementar 130/2009. O artigo segundo desta mesma lei diz que: “As cooperativas de crédito destinam-se, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro” (BRASIL, 2009). Essa lei, portanto, especifica o tipo de serviço das cooperativas de crédito aos seus associados, aqueles comumente oferecidos por bancos públicos e privados. O Conselho Nacional Monetário regulamenta a cooperativa de crédito como instituição financeira, dispõe sobre sua constituição e seu funcionamento, e lhe submete ao Banco Central do Brasil.

Essas cooperativas, contudo, diferenciam-se das demais instituições financeiras por seguirem os princípios do cooperativismo. Como vimos, isso implica que algumas virtudes dão identidade ao caráter dessas instituições. É interessante notar, por exemplo a ênfase de Jacques e Gonçalves (2016) ao fato de que as cooperativas de crédito no Brasil têm cumprido

o papel de promover a aplicação de recursos privados e assumir os correspondentes riscos em favor da própria comunidade na qual se desenvolve, trazendo benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda (p. 506-507).

Aliás, segundo a avaliação deles, é nesse sentido que as cooperativas têm sido pressionadas pelas mais recentes exigências do Estado para a regulação da atividade destas instituições. Elas têm sido pressionadas na direção da solidariedade. Discutindo qual seria a virtude de instituições financeiras ou de operadores de finanças, Ferrero e Sison (2017) sugerem justamente isto, que esses agentes se encarregam de alocar recursos e distribuir riscos, e que, para serem virtuosos, devem garantir que as finanças assim geridas sejam “bem usadas”, o que inclui retorno financeiro e produtividade, mas de modo integrado à promoção da dignidade humana e do bem comum.

Outro aspecto interessante do cooperativismo de crédito é sugerido pela análise de insolvência nessas instituições, por Bressan et al. (2011). Embora não seja o seu foco, a análise desses autores apresenta critérios que apontam principalmente para a responsabilidade como um preditor de solvência, o que se traduz nos mais diversos mecanismos de proteção de ativos. A efetividade de tais mecanismos é perseguida pela gestão dessas cooperativas.

Por fim, é inegavelmente abundante a literatura e discussão sobre a necessidade de que se preserve a identidade do empreendimento cooperativo pelo apeço à doutrina, materializada nos princípios já aludidos, sem o que, de fato, o movimento cooperativista não teria unidade nem virtude. A integridade é fundamental à organização assim como se espera que caracterize a mentalidade e os afetos de cada um dos sócios em uma cooperativa. É desse modo com respeito ao cooperativismo em geral e não é diferente se tomarmos o recorte do cooperativismo de crédito no Brasil.

Esse é o caso da cooperativa em que foi feita a investigação. Trata-se da Associação das Cooperativas de Apoio à Agricultura Familiar (ASCOOB), fundada no ano de 1999, no intuito de unir forças de cooperativas singulares para cumprir as normas estabelecidas ao cooperativismo de crédito. A pesquisa foi feita, especificamente, junto à Cooperativa de Crédito Rural ASCOOB Paraguassu (razão social), conhecida como a ASCOOB Paraguassu (nome fantasia), é uma cooperativa singular com sede em Governador Mangabeira-BA. Oferece serviços de ordem financeira como: poupanças, pagamentos de boletos, seguros, descontos de cheques, microcréditos, crédito consignado, aplicações financeiras, capital de giro comercial, limite de crédito corporativo entre outros produtos e serviços. Sua missão é fortalecer a agricultura familiar através do desenvolvimento local, de forma sustentável e solidária, com práticas cooperativas sustentáveis. Ela funciona desde o ano de 2009, tem um Ponto de Atendimento Cooperativo (PAC) em Cabaceiras do Paraguaçu-BA, e também abrange outras cidades circunvizinhas, tais como, Cruz das Almas, Sapeaçu, Itaim, Castro Alves e Amargosa, com um total de 3790 associados<sup>1</sup>.

## **Método**

Este trabalho é um estudo exploratório que visa a identificar as virtudes próprias ao cooperativismo, inicialmente, entre os cooperados da ASCOOB Paraguassu. Para o consentimento da participação no trabalho, foi enviado um termo de aceite para os responsáveis legais da instituição, visando à liberação da aplicação do questionário, como também uma cópia deste questionário em anexo. Assim, os dados foram coletados junto aos cooperados que se fizeram presentes à instituição.

---

<sup>1</sup> Esses são dados de 2018. A pesquisa foi realizada entre os últimos meses de 2018 e janeiro de 2019.

Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário a que responderam 100 (cem) cooperados da ASCOOB Paraguaçu. No ponto de atendimento da ASCOOB situado na cidade de Cabaceiras do Paraguaçu, foram aplicados 43 (quarenta e três) questionários, nos dias 14 e 15 de janeiro de 2019. Na sede, que funciona na agência localizada na cidade de Governador Mangabeira, foram aplicados 57 (cinquenta e sete) questionários, no período entre 16 e 22 de janeiro, durante o expediente de atendimento ao público, entre 9hs e 13hs. Todos os cooperados que responderam aos questionários, leram e assinaram o termo de consentimento autorizando a utilização dos dados.

Espontaneamente, alguns cooperados entrevistados em Cabaceiras do Paraguaçu disseram ser sócios da cooperativa apenas pela necessidade de receber o salário mensal proveniente da prestação de serviços à prefeitura, por meio de conta corrente na cooperativa. Relataram que a única relação com a cooperativa era essa. Obviamente, é preciso ponderar que isso afeta os dados e as inferências que é possível fazer. No decorrer da aplicação dos questionários, alguns dos sócios demonstraram dificuldade em entender que as perguntas se referiam às ações das pessoas como parte da cooperativa e não em relação às ações da instituição. Em todo caso, mostraram-se dispostos a tentar responder.

Cada questionário possuía 05 (cinco) questões de resposta aberta, que perguntavam sobre as virtudes que os sócios possuíam (Q1), as que eles viam em seus colegas associados (Q2), as que tinham vontade de desenvolver em si mesmos (Q3), as que eles achavam importantes no dia a dia da cooperativa, ainda que eles mesmos não as tivessem (Q4), e que ainda consideravam essencial ao cooperativismo (Q5). Esta é apenas uma parte do questionário, cujos resultados serão aqui tratados.

Quanto a estas questões, alguns participantes mostraram dificuldades em encontrar uma palavra que definisse as suas próprias

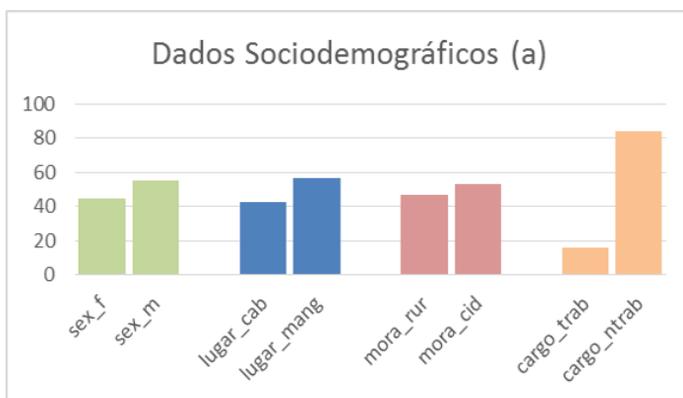
virtudes (qualidades). Durante a aplicação dos questionários, quando eles tentavam descrever essas qualidades, o faziam algumas vezes mencionando virtudes conhecidas, outras vezes, em sua linguagem comum sem mencionar, pelo nome, virtudes conhecidas. Aquele que aplicava o questionário ouvia a resposta e, tendo uma longa lista de virtudes em mente, traduzia a resposta dada em termos de virtudes, portanto, pré-interpretava e categorizava os dados. Essas respostas foram sumarizadas com o auxílio de um pacote de análise estatística, o IRAMUTEQ. Este software vem sendo bastante utilizado no tipo de análise empreendida aqui (CAMARGO; JUSTO, 2013). Por ser um estudo exploratório, não houve a preocupação em conseguir amostras estatisticamente representativas e, de todo modo, os dados levantados não permitiram resultados estatisticamente significativos, como veremos. O *corpus* textual tratado pelo IRAMUTEQ é composto por 99 textos – isto é, o número de participantes que responderam com aproveitamento –, distinguidos pelo programa em 460 seguimentos de texto (ST). O número total de ocorrências foi de 624, das quais 44 (7% das ocorrências) é de termos que ocorrem apenas uma única vez (*hapax legomena*). A média de ocorrências por texto é de 6. É preciso notar que essas características do *corpus* se devem ao fato de que as respostas dadas pelos respondentes geralmente consistiam apenas em uma palavra (o nome da virtude) e, nos casos em que as pessoas davam respostas maiores, elas eram reduzidas a isso, o nome de uma virtude, isto é, eram pré-categorizadas (como já mencionado) durante o preenchimento do próprio questionário.

## Resultados e discussão

O sumário dos dados sociodemográficos levantados está apresentado no gráfico abaixo (Figura 1). Responderam ao questionário 45 pessoas do sexo feminino (sex\_f) e 55 do sexo masculino (sex\_m). Como a quantidade de mulheres e homens é bem

próxima, não precisamos supor qualquer viés claro, sobre o corpo geral de dados, ligado a essa variável. Mesmo assim, é preciso notar que os participantes do sexo masculino disponibilizaram mais tempo para responder ao questionário e o fizeram de forma aparentemente mais aplicada. Isso se mostra na quantidade das respostas, em que os homens produziram um total de 218 ocorrências (3,96 ocorrências por pessoa), enquanto as mulheres produziram 168 ocorrências (3,73 ocorrências por pessoa). Algumas mulheres disseram ter pressa no momento de responder, que deveriam ser rápidas, pois tinham outros compromissos, principalmente domésticos. Não houve diferença quanto à frequência da maior parte das virtudes mencionadas por homens e mulheres, mas algumas virtudes foram mais frequentes nas respostas dos homens (como se verá).

**Figura 1.** Resumo das características sociodemográficas dos participantes [parte 1].

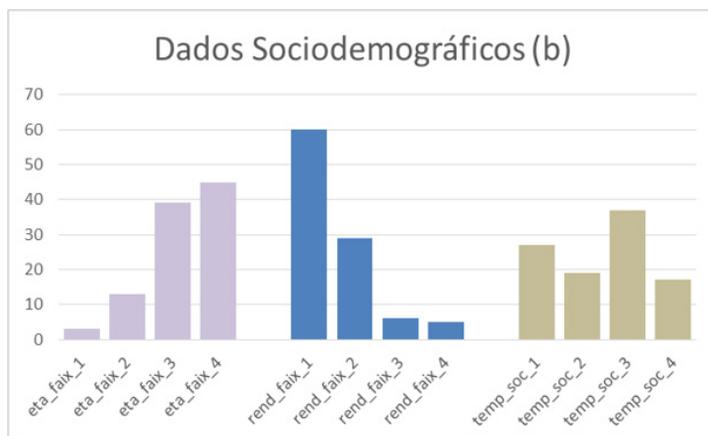


Fonte: Dados desta pesquisa (2019).

Quanto ao local de moradia dos entrevistados, para a cidade de Governador Mangabeira (lugar\_mang) houve 57 registros, e para a Cidade de Cabaceiras do Paraguaçu (lugar\_cab), 43. Também aqui, a diferença entre as frequências dessas duas categorias foi considerada mínima, sem interferência relevante. Entre os respondentes havia pessoas que vivem na zona rural (mora\_rur, 47) e que vivem na zona

urbana (53). Mais uma vez, uma distribuição equilibrada. Não se trata de uma associação estatisticamente significativa, mas parece haver uma tendência das pessoas da zona rural em preferir a Boa fé e Coragem, visto que eles citaram a Boa fé, 16 vezes, enquanto as pessoas da zona urbana, apenas 9. Estes dados se referem ao *corpus textual* total. A Coragem foi citada pelos respondentes da zona rural 12 vezes, ao passo que foi mencionada menos da metade de vezes (5) pelo outro grupo. Os associados que moram na cidade mencionaram com maior frequência que aqueles que moram na zona rural a Cooperação (18/5), Solidariedade (15/9) e a Empatia (13/9). A virtude mais frequente entre os dois grupos (33/28) foi a Responsabilidade. Supomos que o fato de as pessoas da zona rural terem mencionado a Cooperação apenas cinco vezes pode estar relacionado ao fato de que estas pessoas consideram o processo de ajuda mútua comum ao seu dia a dia, não sendo como algo especial, digno de nota, e sim como parte de sua cultura. Os participantes responderam se trabalhavam na cooperativa (carga\_trab, 16) ou não (carga\_ntrab, 84). Vemos que nossa amostra é, predominantemente, de sócios cooperados que não trabalham diretamente na cooperativa.

**Figura 2.** Resumo das características sociodemográficas dos participantes [parte 2].



Fonte: Dados desta pesquisa (2019).

Na Figura 2, podemos observar a distribuição dos participantes por faixa etária, em que a faixa 1 (eta\_faix\_1) corresponde às idades abaixo de 20 anos (3); na faixa 2 (eta\_faix\_2), idades entre 20 e 34 anos (13); na faixa 3 (eta\_faix\_3), idade entre 35 e 54 anos (39); e a faixa 4 (eta\_faix\_4), idades maiores que 55 anos (45). A maioria dos participantes é de mais idade, como vemos. Estes são os significados das outras variáveis: (rend\_faix\_1) corresponde a renda de 1 salário mínimo; (rend\_faix\_2) recebem um media 2 salários mínimos; (rend\_faix\_3) de 3 até 4 salários; e (rend\_faix\_4) entre 4 e 10 salários mínimos. Por fim, relativamente a quantos anos de associação à ASCOOP: (tempo\_soc\_1) até 1 ano; (tempo\_soc\_2) de 1 a 3 anos; (tempo\_soc\_3) de 3 a 10 anos; (tempo\_soc\_4) mais de dez. Supomos que essa configuração de características como faixa etária, renda e tempo de associação de fato representam proporções análogas na população de sócios da cooperativa. No entanto, não é possível afirmar isso categoricamente.

Há uma representação do tipo nuvem de palavras na Figura 3. As palavras mais evocadas (dentre elas, responsabilidade, paciência, honestidade, comprometimento, abertura, boa fé, solidariedade, cooperação e empatia, pela ordem de sua frequência) sugerem que para os cooperados uma grande variedade de características morais influenciam o comportamento organizacional. Além destas acima listadas, há uma grande variedade de muitas outras, inclusive com uma única ocorrência e que não pudemos categorizar nitidamente como manifestações de alguma virtude mais conhecida. Neste sentido, é possível estabelecer que, de uma forma geral, o discurso dos participantes, remetido à literatura exposta, apresenta as virtudes como parte do processo de trabalho e estabelece conexões entre o modo de pensar e o modo de agir dos integrantes da instituição cooperativista. Isso se infere do fato de que a linguagem das virtudes se faz claramente presente em seu discurso.

**Figura 3.** Nuvem de palavras do *corpus* textual total



Fonte: Dados desta pesquisa (2019).

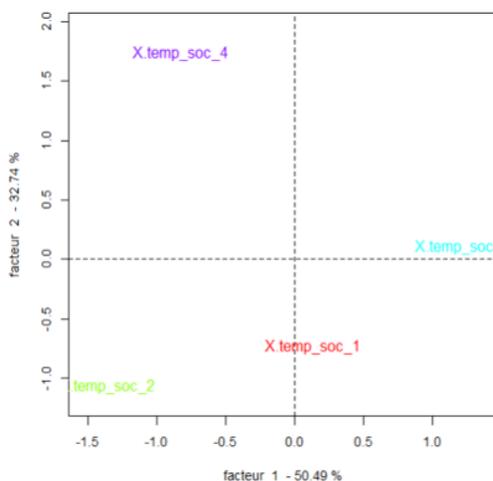
A Responsabilidade (61 ocorrências) foi a virtude de longe mais mencionada, seguida de paciência (36), honestidade (33), comprometimento (32), abertura (28), boa fé (25), solidariedade (24), cooperação (23) e empatia (22). Esta é uma lista apenas das virtudes mencionadas mais de vinte vezes. Há muitas outras virtudes mencionadas com menor frequência e muitas virtudes mencionadas apenas uma única vez, como se pode ver na Figura 3. Como se pode notar, há no gráfico grupos de palavras com a mesma cor. Não se trata de um resultado entregue pelo programa de análise. Pareceu-nos, na verdade, haver uma unidade temática entre palavras de três grupos. Isso deve indicar uma relação de proximidade entre elas: (a) no primeiro grupo estão Atenção, Abertura e a Paciência. Essas virtudes são necessárias ao atendimento, características que, assim nos parece, as une. Sugerimos que dizem respeito ao que os cooperados esperam por parte das pessoas que trabalham na cooperativa, no vínculo estabelecido entre eles. Outra forma de olhar esse grupo seria como um conjunto de virtudes que se

relacionam com a excelência das práticas de gestão democrática, pois todas elas poderiam ser facilmente associadas às necessárias competências de escuta em situações de debate e deliberação, e não apenas aí, como também em processos mais amplos e disseminados de comunicação e circulação discursiva. (b) responsabilidade, honestidade, comprometimento, estariam relacionadas ao que os sócios esperam por parte das ações da cooperativa, no que se refere à gestão de seus ativos, à qualidade de todos os serviços prestados pela cooperativa. Estando estes cientes de que são parte dela, os resultados por eles pretendidos serão reflexos de suas ações diárias. Este grupo de virtudes, forte por causa de sua maior frequência entre as menções, é de se esperar em qualquer relação de trabalho ou prestação de serviço, porém mais ainda em organizações tão sensíveis à necessidade de boas práticas de governança como são as instituições financeiras, ainda mais, aquelas de natureza cooperativa. (c) solidariedade e cooperação estariam ligadas tanto aos valores mais próprios do movimento cooperativista, expressos com mais ênfase em sua doutrina, como também a valores mais amplamente distribuídos entre as pessoas que se associam por qualquer razão. Esses valores se relacionam a motivos e afetos que se espera na relação de todos para com todos.

Algumas diferenças podem ser notadas com a análise dos resultados por subgrupo da amostra. Para o subgrupo sexo, como critério de análise, consideramos sugestivas aquelas virtudes em que a diferença de frequência entre subgrupos se aproximava do dobro de quantidade de vezes que foram mencionadas pelo grupo de maior frequência. Embora esse critério seja algo arbitrário, não o é de todo, por sua capacidade sugestiva, o que é apropriado em um estudo exploratório. Assim, os homens citaram mais vezes as virtudes da (a) honestidade (sex\_m 23/sex\_f 10), (b) boa fé (16/9), (c) cooperação (15/8), e (e) solidariedade (15/9). Há maior quantidade e maior diversidade do conteúdo das respostas entre os homens. Foi

observado, durante as entrevistas, mas em falas não registradas, que eles se mostraram mais conscientes das demandas da cooperativa, acompanhando mais de perto o processo de trabalho e o perfil dos demais cooperados. Por outro lado, ainda que a frequência de nenhuma das virtudes mais citadas entre elas cumpra o critério quantitativo acima mencionado, é digno de nota que a virtude mais citada entre as mulheres foi Responsabilidade, e em maior proporção que entre os homens (sex\_f 32/sex\_m 29). Quanto ao subgrupo dos sócios que trabalham na cooperativa, parece haver uma tendência em apontar as virtudes paciência, organização e cooperação. Isto pode ser atribuído ao fato de que eles trabalham diretamente com o atendimento ao público e estejam relacionando suas respostas ao trabalho exercido por eles dentro da cooperativa, já que eles são “a porta de acesso” entre os sócios e a cooperativa como instituição. São aqueles que apresentam os benefícios, produtos e serviços, mas também recebem as queixas e reclamações. Talvez por isso, Organização e Paciência tornam-se importantes para resolver as demandas diárias.

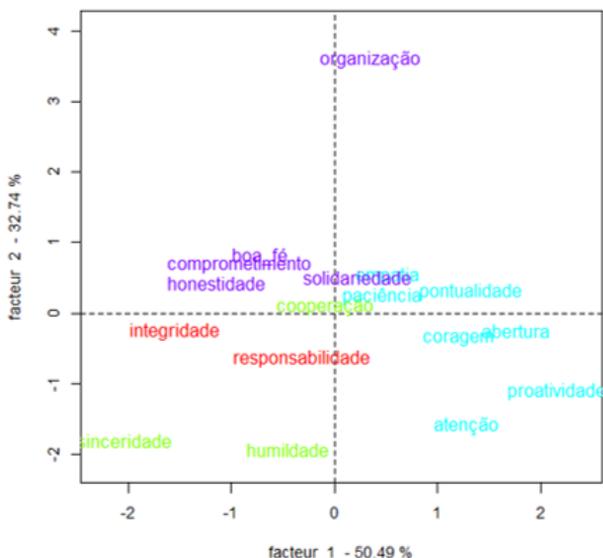
**Figura 4.** Distribuição da variável “temp\_soc” em plano fatorial.



Fonte: Dados desta pesquisa (2019).

As Figuras 4 e 5 apresentam alguns resultados distribuídos num plano fatorial, isto é, distribuídas as frequências das ocorrências pela força de sua associação a fatores subjacentes, estatisticamente construídos. É preciso notar que estamos comparando os resultados distribuídos e o modo como a variável “tempo de associação” (temp\_soc) também se associa a esses mesmos fatores. Isso pode ajudar a atribuir significado empírico a essa distribuição. Embora não possamos aduzir significância estatística ao que os gráficos sugerem, ainda assim são interessantes esses apontamentos.

**Figura 5.** Distribuição de palavras, em função da variável “temp\_soc”, em plano fatorial.



Fonte: Dados desta pesquisa (2019).

O que vemos nos gráficos é que algumas virtudes estariam associadas a um ou outro fator subjacente, o que significa que podem estar associadas entre si de alguma maneira (Figura 5)2.

2 Neste caso, a distribuição de cores e a associação são produto das análises estatísticas entregues pelo *software* utilizado, IRAMUTEQ.

Do mesmo modo, a variável tempo de associação estaria bem distribuída no espaço de um plano fatorial de acordo com os mesmos fatores subjacentes. O modo como ocorrem essas distribuições sugere que o tempo de associação influencia as virtudes esperadas pelos sócios como se existisse um processo de amadurecimento em que cada virtude ganha ou perde importância a depender do vínculo estabelecido com a cooperativa ao longo do tempo. Vejamos, por exemplo, que o subgrupo temp\_soc\_1 (com até 1 ano de associação), representado pela cor vermelha na Figura 4, está mais associado à responsabilidade e à integridade. Considerando que estão iniciando no processo de filiação a esta cooperativa específica (não podemos saber se têm uma história anterior com outra cooperativa), depende das garantias que essas virtudes lhes ofereceriam para o seu investimento. Além disso, podemos especular que este grupo estaria mais exposto aos processos de socialização organizacional em que estas virtudes, importantes à doutrina cooperativista, seriam mais enfatizadas, pois a ideia de identidade (ligada a integridade) e de proteção de ativos (responsabilidade) seriam importantes neste contexto. Também podemos supor que estejam dispostos a assumir as consequências de seus atos e entender que eles podem causar e, assim, devem evitar danos aos outros (Responsabilidade), e que também estão dispostos a assumir a identidade cooperativista que se lhes apresentam (integridade).

O subgrupo temp\_soc\_2 (1 a 3 anos de associação), na Figura 4 em cor verde, parece estar mais associado, no plano fatorial a sinceridade, humildade. O subgrupo temp\_soc\_3 (3 a 10 anos de associação), destacado no gráfico pela cor azul, apresentou maior associação a proatividade (associação mais forte), abertura, coragem e atenção. Essas são virtudes que sugerem um certo vigor para o trabalho. O subgrupo temp\_soc\_4 (acima de 10 anos de associação) parece estar mais fortemente associado à virtude da Organização.

Infelizmente, pouco se pode dizer sobre essas associações, uma vez que sua força não chega a ser estatisticamente significativa, assim como a frequência em que ocorrem as menções a estas virtudes é baixa. Já as virtudes paciência, cooperação e solidariedade, ocupam o centro do gráfico, o que sugere não estarem associadas de qualquer modo a nenhuma das subcategorias. De alguma maneira, isso é compatível com o que se poderia mesmo esperar para cooperação e solidariedade, pois é suposição razoável que essas sejam virtudes de alcance geral, uma vez tão essenciais ao discurso moral de qualquer cooperativa.

**Figura 6.** Nuvem de palavras do *corpus* textual por pergunta.



Fonte: Dados desta pesquisa (2019).

Para quase todas as perguntas, a responsabilidade foi a virtude mais citada, exceto para (Q3), que se referia à qualidade que os cooperados desejavam aprender para que influenciassem seus atos junto à cooperativa. Isto é significativo, pois mostra que a percepção dominante é inequívoca, esta é a virtude por excelência, a ser esperada e cultivada entre aqueles que compõem a cooperativa em questão. Como já vimos, é compatível com os aspectos mais

técnicos relacionados às operações de qualquer instituição financeira, principalmente uma cooperativa de crédito, em função da necessidade de proteção de ativos. O que sabemos acerca desta cooperativa em particular, a ASCOOB Paraguassu, também reforça esta percepção. Esta cooperativa passou por um processo de sua incorporação pela Cooperativa de Crédito Rural ASCOOB Sisal, iniciada em junho de 2017 e concluída em fevereiro de 2019. Entre os motivos para isso estão os resultados financeiros negativos e seu rateio entre os sócios, nos anos de 2015 e 2016, assim como a falta de credibilidade da gestão desta cooperativa (BARBOSA, 2019). É interessante notar que neste trabalho de Barbosa (2019), o seu relato mostra que a participação entre os sócios dessa cooperativa era baixa (segundo a autora, não mais que 3%) e que, em assembleia, vários sócios mencionaram não se sentir responsáveis pelos resultados negativos partilhados da cooperativa. Sendo assim, que a virtude mais mencionada seja a responsabilidade sugere também a influência do contexto imediato e oferece um vislumbre direto e prático do que sugeríamos anteriormente. O significado mais geral disso pode ser a percepção de que a responsabilidade era algo necessário porque estava em falta, e era uma importante condição para a retomada da confiança dos sócios em sua cooperativa.

Em função desse contexto, também podemos interpretar a menção à paciência, virtude com o maior número de ocorrências para a (Q3), isto é, uma virtude que eles consideram importante e desejável. É preciso lembrar, no entanto, o grande peso que têm os sócios que trabalham na cooperativa, que já foram mencionados. Essa virtude, a paciência, foi a mais citada entre eles, que lidavam diretamente com as dificuldades provenientes do contexto de crise e incompreensão que enfrentaram. Também a boa fé, tem destaque nas respostas à (Q2), que se refere a virtudes observadas nos colegas. Parece-nos que a Boa fé se destaca, dentre outras possíveis razões,

por ser a sua percepção no outro algo essencial a qualquer vínculo de confiança, imprescindível a relações cooperativistas. Durante o processo de incorporação já mencionado, houve um intenso trabalho de recuperação de credibilidade, empreendido pela nova gestão que assumia a organização, assim como um novo quadro de pessoal a eles ligado.

### **Considerações finais**

Este trabalho pretendia investigar as virtudes ligadas ao cooperativismo. Partíamos da ideia segundo a qual a importância dessa abordagem ao comportamento ético/moral em cooperativa se revela na própria natureza da cooperativa. E supúnhamos que as percepções de sócios de cooperativas poderiam apontar caminhos para o entendimento inicial do campo de investigação sobre virtudes no cooperativismo. Nossos achados se mostraram compatíveis com as expectativas teóricas, ao menos parte delas. Um saldo positivo deste trabalho, nos parece, é que as entrevistas realizadas possibilitaram aos respondentes oportunidade proveitosa de reflexão, ao menos no momento das perguntas acerca das virtudes que possuíam e do quanto elas refletiam seus posicionamentos junto à cooperativa.

Ao contrário do que se poderia esperar, a cooperação, ou mesmo a solidariedade, embora entre as virtudes consideradas mais importantes, entre as mais mencionadas, o seu peso se mostrou bem menos que o de outras virtudes. Levando em consideração que as empresas de modo geral exigem de seus funcionários as mesmas virtudes acima citadas, entendemos que essas virtudes não esclarecem a posição distinta das organizações cooperativas. Em todo caso, podemos perceber que essas virtudes, comuns ao mundo do trabalho e, especificamente, ao campo das instituições financeiras e de crédito, incidem de modo particular entre as

organizações cooperativistas. E também vimos como o caso concreto de uma situação específica por que passava uma cooperativa afeta a percepção de suas virtudes.

Uma vez que esboçamos a expectativa de encontrarmos três virtudes mais importantes (responsabilidade, integridade e solidariedade), e duas delas compareceu em primeiro, como a mais citada, talvez esse seja um caminho para o aprofundamento deste estudo. Além disso, há uma proximidade entre as virtudes do Comprometimento e da Honestidade com a Integridade. Isso também torna promissoras as possibilidades de posterior investigação das hipóteses aqui exploradas. Certamente, vale a pena entender melhor a relativa negligência de que foi objeto a solidariedade. Por fim, virtudes como paciência, abertura e empatia, embora não tenham sido inicialmente lembradas por nós como distintivas do cooperativismo, certamente podem integrar uma nova linha de investigação, pois, em grupo, aparentam afinidade com o que é necessário à boa condução de processos democráticos de gestão e tomada de decisão.

## Referências

BARBOSA, K. R. A. **Participação no processo de incorporação: caso da ASCOOB Paraguassu**. 2019. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão de Cooperativas). Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cruz das Almas/BA, 2019.

BATISTA, J. S. **A percepção de virtudes morais organizacionais produz bem-estar no trabalho?** O papel mediador de políticas e práticas de gestão de pessoas. 2019. 97f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

BRASIL. **Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das socieda-

des cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm). Acesso em: 20 mai. 2020.

BRASIL. **Lei nº 130 de 17 de abril de 2009**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm). Acesso em: 20 mai. 2020.

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; BRESSAN, A. A.; RESENDE FILHO, M. de A. Avaliação de insolvência em cooperativas de crédito: uma aplicação do sistema Pearls. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 113-144. 2011. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712011000200006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000200006&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 18 maio 2020.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 513-518, 2013. DOI: 10.9788/TP2013.2-16.

FERRERO, I.; SISON, A. J. G. Aristotle and MacIntyre on the virtues in finance. *In*: SISON, A. J. G. (ed.). **Handbook of virtue ethics in business and management**. Dordrecht, NE: Springer, 2017. p. 1153-1161.

GOMIDE JR., S.; VIEIRA, L. E.; OLIVEIRA, A. F. Percepção de virtudes morais organizacionais: evidências de validade de um instrumento de medida para o contexto brasileiro. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 3, p. 298-307. 2016.

HOOFT, S. V. **Ética da virtude**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes, 2006.

JACQUES, E. R.; GONCALVES, F. O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e sociedade**, v. 25, n. 2, p. 489-509, 2016.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional**. Porto Alegre: AMGH Editora; 2013.

MOORE, G. **Virtue at work**. Ethics for individuals, managers, and organizations. Oxford, UK: Oxford University Press, 2017.

PATRUS-PENA, R.; CASTRO, P. P. **Ética nos negócios**: condições, desafios e riscos. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

PAVIANI, J.; SANGALLI, I. Ética das virtudes. *In*: TORRES, J. C. B. (org.). **Manual de ética**. Questões de ética teórica e aplicada. Petrópolis: Vozes; Caxias do Sul: Educ; Rio de Janeiro: BNDES, 2014. p. 225-246.

SÁ, A. L. **Ética profissional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.



# A importância do associativismo no Povoado do Jacarezinho

*Rozilda Mascarenhas de Souza da Costa  
Maria Lúcia da Silva Sodré*

## **Introdução**

O conceito de associativismo, de acordo com Fagotti (2017), contempla várias modalidades de organizações coletivas, podendo destacar o sindicalismo, o cooperativismo, as instituições não governamentais, as associações, entre outras. Almeida (2014) destaca que as organizações associativas têm como uma das características a gestão democrática dos seus recursos e do desenvolvimento das atividades, onde as decisões são tomadas de forma igualitária pelos seus sócios, assim, o processo associativo é pautado pela autogestão, ferramenta fundamental para o sucesso da organização com consequências para a vida e o trabalho dos associados.

Estudos destacam o quanto tem aumentado a procura pela produção de alimentos da agricultura familiar que garantam a segurança alimentar e nutricional da população. Apontam ainda que os agricultores que se organizam em associações e ou em cooperativas apresentam vantagens para uma produção diversificada de alimentos, além das vantagens no processo de comercialização, redução dos custos de produção e geração de renda e trabalho para os agricultores garantindo-lhes uma vida digna (TONIASSO *et al.*, 2007). No entanto, a agricultura familiar ainda enfrenta dificuldades, sobretudo, no processo de organização social interna que lhe garanta, com excelência, a produção e a comercialização dos seus produtos em atendimento a uma demanda, cada vez mais crescente, seja

através das vendas diretas ou via mercados institucionais. E, nesse sentido, o problema de pesquisa que se apresentou foi: será que a experiência do associativismo trouxe mudanças, especificamente, para a agricultura familiar do Jacarezinho, em Cabaceiras do Paraguaçu, na Bahia?

O objetivo deste capítulo foi analisar a importância do associativismo para a Associação do Povoado do Jacarezinho. Especificamente, buscou-se: identificar as conquistas alcançadas e os desafios enfrentados nas atividades da agricultura familiar; conhecer a forma de gestão da associação; levantar dados sobre assessoria e a parceria para a associação; e, analisar os gargalos existentes no processo associativo.

Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa de campo com 15 agricultores vinculados à associação de agricultores e produtores do Povoado do Jacarezinho e com o presidente. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas. Além disso, conversas informais também foram realizadas com a Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente do município para compreender quais as ações, parcerias e projetos que a Secretaria desenvolve no povoado e a identificação dos potenciais da associação. O método utilizado foi o estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma forma escolhida para examinar acontecimentos contemporâneos, que não podem ser manipulados e que, sobretudo, permite o estudo detalhado do objeto.

Além da pesquisa de campo, foi realizada uma pesquisa com dados secundários via pesquisa documental, com consultas das Atas, do Estatuto, das fichas de inscrições dos sócios e da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) física e jurídica para conhecer a associação e seus sócios. Foram incluídas também pesquisas bibliográficas para fundamentação do trabalho.

O município de Cabaceiras do Paraguaçu<sup>3</sup>, onde se encontra a associação objeto deste estudo, está localizado no Território Recôncavo da Bahia, distante 157 km da capital do estado. O município possui o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* de R\$ 6.284,46 e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,581. A densidade demográfica é de 76,66 hab./km<sup>2</sup> e a extensão territorial de 226,0 km<sup>2</sup> (IBGE, 2010; 2015).

De acordo com o Censo de 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), possui uma população total de 17.327 habitantes, em que a população urbana representa 26,8%, um total de 4.644 habitantes, e a população rural 73,2% expressivamente, com 12.683 habitantes. Quanto à população do povoado, a pesquisa de campo evidenciou que é composta de aproximadamente 300 famílias, uma média de 1400 pessoas.

Os dados do Censo Agropecuário de 2017 do IBGE apontaram também as lavouras permanentes no município (caju, laranja, limão e maracujá), as lavouras temporárias (abóbora, moranga, jerimum, amendoim, batata inglesa, fava, feijão, feijão fradinho, feijão preto, feijão verde, fumo, mandioca/macaxeira, melancia, milho, milho forrageiro, tomate rasteiro, palma forrageira), e a produção pecuária (asininos, bovinos, caprinos, codornas, equinos, galináceos, muares, ovinos, patos, gansos, marrecos perdizes e faisões, perus e suínos).

### **Agricultura familiar e associativismo**

O associativismo, no cenário da agricultura familiar, se apresenta como uma ferramenta importante para o seu fortalecimento,

---

<sup>3</sup> A história do município está inserida na história do poeta Castro Alves e de sua família. Em 1843, veio morar na denominada Fazenda Cabaceiras o casal Dr. Antônio José Alves, doutor em medicina, e D. Clélia Brasília da Silva Castro, dona de casa. Em 1847 nasceu Antônio Frederico de Castro Alves, apelidado de Céceu, ele era o segundo dos seis irmãos. A fazenda hoje é chamada de Parque Histórico Castro Alves e possui objetos que foram utilizados pela família de Castro Alves e as obras do autor. No local hoje desenvolvem-se oficinas de teatro para adolescentes e jovens do município (IBGE, 2017).

sobretudo, no enfrentamento da complexidade dos problemas que envolvem a atividade de produção, o processo de comercialização e o acesso às diversas políticas públicas. Assim como, é também essencial para o fortalecimento de sua base interna que promova a integração entre os sócios, uma gestão compartilhada, a valorização de seu espaço e da sua cultura na busca por melhores condições de vida e de trabalho.

A agricultura familiar, para Neves (2012), é definida como um modelo de organização da produção que prevalece a interação entre a gestão e o trabalho, no qual o agricultor familiar é o responsável por gerenciar todo o processo produtivo. Assim, as atividades produtivas são realizadas, em sua maioria, pelas pessoas da própria família, considerando também as experiências e conhecimentos que são repassadas entre gerações. Mas, é importante destacar que, no contexto da agricultura familiar, as dificuldades na geração de renda e emprego para os jovens constituem um problema ainda permanente no meio rural. Com poucas oportunidades, o resultado é que os jovens optam por sair do lugar de origem em busca de melhores condições de vida, provocando o esvaziamento do campo e o comprometimento da sucessão familiar. Nesse sentido, alternativas de políticas públicas e projetos mais atraentes e direcionados também para os jovens se fazem necessárias.

Vale destacar ainda que, no cenário da agricultura familiar, a forma como se estabelecem as relações sociais internas e externas dizem muito a respeito da sua configuração. Nesse sentido, Ploeg (2014, p. 9) afirma que:

O estabelecimento familiar não é só uma empresa econômica centrada principal ou unicamente na produção da renda, mas sim um lugar onde as conexões com o entorno e a cultura são importantes. A família agricultora é parte de uma comunidade rural mais ampla e, às vezes, integra

redes de relacionamento que se estendem para cidades.

Outro aspecto relevante neste cenário são as políticas públicas específicas para a agricultura familiar, dentre as quais, destaca-se o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), que institucionalizou a categoria de agricultor familiar e foi ponto inicial para que os agricultores familiares passassem a acessar outras políticas públicas, com grande importância em número de beneficiários, capilaridade nacional e recursos aplicados. Historicamente, a categoria tem contado com um montante crescente de recursos disponibilizados via Plano de Garantia Safra da Agricultura Familiar (GRISA; SCHNEIDER, 2015).

Conforme Aquino e Schneider (2015), o PRONAF foi criado em 1996; essa nova política pública representou o principal instrumento utilizado para um novo modelo de desenvolvimento rural no Brasil, tendo como missão combater as desigualdades das políticas estatais e incentivar a mudança na agricultura do país. A partir do PRONAF, os agricultores familiares passaram a ter uma nova oportunidade para conseguir financiamento, para investir em suas lavouras e na mudança de vida. Para os autores, o PRONAF, enquanto um instrumento governamental, é capaz de aumentar as possibilidades de investimento dos agricultores familiares para realização de seus projetos produtivos, geração de renda e melhorias das condições de vida no campo.

Além do PRONAF, outras políticas públicas também são importantes para os agricultores familiares e suas organizações, como os mercados institucionais, através das compras públicas via o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Estes mercados possibilitam o fortalecimento da agricultura familiar e o desenvolvimento local através da comercialização dos seus produtos, seja de forma

individual ou coletiva. No entanto, estudos apontam o quanto as formas associativas, como as associações, embora tragam maiores vantagens para a agricultura familiar, ainda enfrentam fragilidades em suas bases.

De acordo com Leonello (2010), o associativismo se caracteriza pela solidariedade e necessidade de organizar as pessoas para formar associações, cooperativas, na qual haja convivência e troca de experiências na busca por construir uma sociedade mais digna e que busque fortalecer as identidades.

Lüchmann (2014, p. 165) salienta que:

[...] O associativismo é um elemento importante na medida em que desloca as atribuições dos problemas e condições do plano pessoal para o coletivo – ou sistêmico – requisito essencial para o desencadeamento de um movimento social. Assim, em associações, as pessoas desenvolvem sentidos e percepções da vida social que transcendem a dimensão individual e pessoal [...].

É importante colocar que o associativismo se organiza além do contexto social, mas também pela busca de opções necessárias de viabilização das atividades produtivas e econômicas, como já destacado, dessa forma, criando possibilidades de caminhos para participação nos mercados em melhores condições de concorrência, elementos fundamentais para o fortalecimento da agricultura familiar (BRASIL, 2016).

Fagotti (2017) destaca que:

São diversas as interpretações sobre os motivos que desencadearam a multiplicação de associações de produtores rurais e múltiplos processos organizativos. De mais a mais em linhas gerais as associações surgem como meio facilitador para obtenção de créditos agrícolas, canais de comercialização e de organização das demandas diante das instâncias governamentais.

E, dessa forma, o associativismo no contexto da agricultura de base familiar constitui um importante instrumento para os associados, pois, se destaca pela necessidade da união das pessoas com os mesmos interesses, quase sempre, pelas melhorias no meio em que vivem, pois, quando estes estão unidos em associações, têm a possibilidade de serem encorajados e motivados para buscar soluções para os problemas. No entanto, se faz necessária uma gestão associativa com foco também na gestão de pessoas, sobretudo, com o objetivo de despertar a motivação para a capacidade organizativa via interação social. Segundo Balem (2016), os agricultores que estão organizados em associações têm mais força para reivindicar melhorias e apoio do poder público seja municipal, estadual ou federal, assim como, via organizações não governamentais.

Para uma melhor participação e conhecimento sobre o associativismo é importante conhecer e colocar em prática os princípios fundamentais, como: o princípio da adesão voluntária e livre; o princípio da gestão democrática pelos sócios; o princípio da participação econômica dos sócios onde os mesmos contribuem de forma justa e controlam, de acordo com a democracia, as suas associações; o princípio da autonomia e independência; o princípio da educação, formação e informação, que deve proporcionar educação e formação aos sócios, contribuindo para o seu desenvolvimento e crescimento; o princípio da interação, ou seja, fortalecer o movimento associativo trabalhando juntos; o princípio do interesse pela comunidade, no sentido de trabalhar em prol do desenvolvimento sustentável de suas comunidades, por meio de políticas aprovadas por seus membros (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

De acordo com Leonello (2010), o fenômeno da ação coletiva por meio de associações civis pode ser interpretado a partir de diversas teorias, mas, o que é importante destacar é a ideia de um modelo de sociedade que luta por igualdade, sustentabilidade, por indivíduos

livres, verdadeiros donos de seus destinos. Assim, a participação em associações e organizações civis, como o associativismo, tem como objetivo gerar solidariedade social, diminuir os custos políticos e econômicos da vida em sociedade. Nesse sentido, Almeida (2014, p. 7) destaca, como já observado, que:

as associações têm a finalidade de representar e defender os interesses dos associados e estimular sua melhoria técnica, profissional, econômica e social. São sociedades civis sem fins lucrativos, onde os indivíduos se organizam coletivamente de forma democrática e em defesa de seus interesses.

No entanto, o processo associativo apresenta ainda vários gargalos relacionados à gestão, à falta de confiança dos associados com parte da diretoria, embora seja eleita pelos membros da associação, e a própria fragilidade da organização interna. Nepomuceno *et al.* (2015) afirmam que a autogestão não significa um tipo perfeito de organização de trabalho a ser seguido, mas uma experiência de um modelo de produção que se diferencia do sistema capitalista.

Os autores destacam também que nos diferentes tipos de organizações produtivas em que a administração da associação é gerida pela autogestão, as suas práticas e as execuções das tarefas são feitas através do coletivo de forma democrática, ou seja, “[...] compartilhamento de informação e de poder de decisão [...]” (NEPOMUCENO *et al.*, 2015, p. 38).

Nesse sentido, Dornelles e Dellagnelo (2003) destacam que a autogestão se diferencia da heterogestão, pois enquanto esta visa à economia atrelada ao lucro, relacionada à exploração e à dominação dos seus membros, a autogestão almeja ser uma organização social que não aliena, e nem se submete, mas, ela apoia o princípio da igualdade de todos os membros e se sustenta na liberdade.

No processo de gestão das associações, os gestores se deparam com várias dificuldades, como a falta de assistência técnica, a falta de organização dos associados ou a fragilidade neste processo, outros ainda enfrentam dificuldades em fazer um planejamento para verificar os gastos com os insumos tanto na lavoura como para a fabricação do produto, ou seja, situações que exigem uma gestão associativa eficiente com foco tanto nas pessoas quanto nos processos de apoio às atividades por elas desenvolvidas. A não atenção a estes problemas afeta diretamente a organização interna e também as atividades de produção e de comercialização dos produtos, assim como, a participação dos associados.

Nesse contexto, Ploeg (2014) destaca que na agricultura familiar existem as ameaças externas que são aquelas relacionadas à compra de insumos, vendas dos produtos, a variação dos preços, dificuldade de acesso às políticas públicas, entre outras, somada às ameaças internas, que dizem respeito, sobretudo, à forma de gestão, muitas vezes ineficiente, tanto do ponto de vista da gestão da associação quanto do empreendimento agrícola e que tem implicações diretas para o bom funcionamento das organizações sociais e para o fortalecimento da agricultura familiar. E, nesse cenário, a atuação eficiente da gestão e a participação compartilhada dos associados se fazem necessárias como forma de reduzir os impactos destas ameaças, que têm consequências diretas para a agricultura de base familiar.

Para finalizar, cabe destacar que, no ambiente da agricultura familiar, os costumes e as crenças são passados de pais para filhos, visando sua valorização e da sua história, e que possibilite também a sucessão familiar. Nesse sentido, Ploeg (2014, p. 10) destaca que:

O estabelecimento da agricultura familiar traz orgulho para os agricultores, pois é no meio rural juntamente com a família que é construída as

histórias e experiências de vida e os ensinamentos agrícolas, que são passadas de geração a geração. [...] as famílias agricultoras contribuem para fortalecer a economia local, pois é na comunidade onde compram, gastam e participam de outras atividades.

No entanto, estudos apontam que os agricultores de base familiar, ao encontrarem dificuldades no desenvolvimento da atividade, também estão desenvolvendo outros tipos de atividades ou serviços no meio rural, para complementar a renda familiar com condições de se manterem no campo.

Ao conjunto dessas atividades, denomina-se pluriatividade que, de acordo com Schneider (2003, p. 104) essa:

[...] se refere sobretudo a um conjunto heterogêneo e diversificado de situações, que varia de acordo com o espaço e o contexto histórico, em que os membros de famílias de agricultores buscam atividades não agrícolas como ocupação (independentemente de ser uma renda principal ou complementar) e acesso a um maior nível de renda.

No entanto, vale ressaltar que a pluriatividade, sendo um conjunto de diferentes ações com atividades agrícolas e não agrícolas para complementar sua renda, pode ter impactos também negativos, direta ou indiretamente, no processo organizativo interno, como o afastamento dos associados na associação e, assim, criar também outro problema para a gestão, ou seja, o de atrair os associados que estejam afastados.

### **Associativismo: Povoado Jacarezinho**

Estudos diversos, como já destacado, têm apontado o quanto o processo associativo representa vantagens para os associados com impactos positivos para o fortalecimento da agricultura de base

familiar com consequências para o desenvolvimento no campo. No município de Cabaceiras do Paraguaçu, existem 41 associações de agricultores de base familiar, porém, apenas 10 associações se encontravam ativas no momento dessa pesquisa. Ainda assim, os agricultores do Povoado do Jacarezinho que fazem parte da associação relataram que as mesmas, de modo geral, conseguiram trazer melhorias e crescimento para o local.

O trabalho de campo apontou que a ideia de criar a Associação do Jacarezinho surgiu como uma forma de organizar os produtores de mandioca e fumo com o objetivo de encontrar compradores para os produtos. Os agricultores começaram a se organizar no ano de 1993, mas, a associação só foi fundada em 05 de maio de 1995. Nesse período, era composta por 50 associados, e, no ano de 2002, esse número dobrou para 100 associados. Atualmente a associação localizada no povoado possui 52 sócios, os dados de campo registraram que todos possuem Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) física.

As entrevistas em campo foram realizadas com 15 associados da Associação do Povoado do Jacarezinho. Dentre os entrevistados, 67% foram mulheres e 33% homens. Quanto à faixa etária, verificou-se que 17% possui entre 26 a 35 anos; 17%, entre 36 a 45; a faixa etária de 46 a 55 anos representou 58%; e com mais de 56 anos, 8%. Em relação ao grau de escolaridade, constatou-se que 13% são analfabetos, 53% têm ensino fundamental incompleto, 7% possuem ensino fundamental completo e 27% têm o 2º grau completo. Esses dados apontam que a maioria possui ensino fundamental incompleto, resultado que pode refletir no enfrentamento de algumas dificuldades por parte dos entrevistados como, por exemplo, realização de cálculos, formação de preços dos seus produtos, assim como, fazer planejamentos mais estruturados e elaborar projetos necessários ao acesso de políticas públicas.

Em atendimento aos objetivos desta pesquisa, os depoimentos ressaltaram que a associação já contribuiu, em relação às atividades produtivas, duas vezes com distribuição de sementes e adubos para a plantação. No entanto, cada agricultor cultiva suas próprias lavouras em sua propriedade com sua família e a comercialização dos produtos é feita de forma individual. Uma realidade presente em associações, de modo geral, no Recôncavo da Bahia, porém, cabe destacar que o trabalho desenvolvido em conjunto tem maiores condições de viabilidade, poder de negociação e de compra de insumos de forma diferenciada, ou seja, traz vantagens para todo o processo produtivo e de mercado, com redução nos custos da produção. Os principais canais de comercialização apontados em campo foram, sobretudo, os mercados locais e a venda para os atravessadores, uma realidade, infelizmente, ainda presente no campo.

Não obstante, nos anos de 2013 e 2014, o grupo conseguiu comercializar para o PNAE os seguintes produtos: beiju, farinha de mandioca, ovos de galinha caipira e laranja. Essa comercialização foi feita de maneira coletiva através do auxílio da associação e, nesse sentido, o processo de comercialização, via mercado institucional, também representou uma das contribuições importantes da associação para os agricultores associados. O PNAE é uma alternativa de comercialização importante para o campo, via mercados institucionais. De acordo com o presidente da associação, o valor do contrato via PNAE na época foi de R\$27.000,00, porém, efetivamente, o valor da venda dos produtos ficou em torno de R\$19.000,00. Estudos apontam que a diferença dos valores contratados e realmente efetivados trazem incertezas para alguns agricultores quanto à opção de comercialização via mercados institucionais (UFRB, 2018).

A comercialização via PNAE foi viabilizada através da Associação de Cooperativas de Apoio a Economia Familiar (ASCOOB) do município de Valente. Ela foi a responsável pela mobilização dos

agricultores e a associação de Jacarezinho por toda movimentação necessária. Daí a importância também dos mediadores externos no contexto da agricultura familiar.

Em relação à comercialização via mercados institucionais, o presidente da associação ressaltou ainda que:

Fizemos a inscrição do PAA em 2017, estamos aguardando o resultado. Iriamos tentar pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), mas não obteve resposta, foi suspenso o projeto; foi feita uma tentativa via ASCOOB Associação, e estamos aguardando o resultado da solicitação. Atualmente não está desenvolvendo nenhuma atividade, pois a Associação está passando por um processo de reativação das atividades no povoado (presidente da associação).

A associação não possui uma sede própria, mas está em construção. Atualmente, os associados estão se reunindo no posto de saúde. As reuniões acontecem dia 15 de cada mês, às 15 horas. A informação de campo apontou também que os assuntos discutidos nas reuniões são sobre acontecimentos do povoado, os problemas enfrentados tanto do ponto de vista social quanto produtivo, assim, os encontros promovidos pela associação também representam grande contribuição para o povoado e têm um papel importante na interação e sociabilidade dos sócios.

Em relação à participação na associação, ficou evidenciado que a maioria dos associados participa das reuniões, no entanto, a maior parte deles participa apenas como ouvinte, uma minoria interage de forma mais ativa. Uma participação não efetiva traz implicações negativas para o grupo como um todo, uma vez que as decisões e as ações precisam ser tomadas de forma compartilhada e democrática e, portanto, com a participação de todos.

A pesquisa de campo apontou que a associação, ainda que com uma participação fragilizada, foi responsável por trazer

também outras conquistas para os seus sócios e para o povoado, via articulações externas. As respostas apontaram, sobretudo, para o Faz Cidadão, um programa do Governo do Estado que tem como objetivo o desenvolvimento local, no sentido de apoiar as vocações das comunidades e desenvolver suas potencialidades específicas, vislumbrando sua participação na dinâmica econômica local. No povoado, esse programa possibilitou a construção de uma casa de farinha e a feclaria da associação, com o objetivo de garantir maior participação nos mercados, via beneficiamento e a comercialização de seus produtos, e, nesse sentido, com foco direto para o apoio aos processos produtivos dos sócios.

Outros benefícios também apontados via intermédio da associação foram a construção de uma ponte para travessia de pedestres e transportes. Essa construção foi viabilizada pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR) com reflexos diretos na mobilidade de pessoas e no escoamento da produção. Do ponto de vista produtivo, foram viabilizados ainda 5.100 sacos de adubos para o povoado via Programa Produzir, também por intermédio da associação.

Outras contribuições trazidas via associação referem-se aos cursos de capacitação, dentre eles: curso para a fabricação de biscoitos, de licor, de bolos, de produtos derivados da mandioca, cursos de pintura barroca, feita em garrafas para ornamentação, curso de enxerto com clonagem de laranja, de limão, de manga, assim, viabilizando também outros processos produtivos via formação dos sócios. O povoado ainda foi contemplado com uma cadeira odontológica para o posto de saúde cedida pela Votorantim, por intermédio da associação. Cursos na área de elaboração de projetos também foram apontados como ações viabilizadas pela associação, esses de extrema importância para viabilizar a participação dos sócios via editais de políticas e chamadas públicas.

Outra informação importante refere-se ao fato que a associação do Povoado do Jacarezinho possui ainda parceria com as seguintes organizações: a Comissão Ecumênica dos Direitos da Terra (CEDITER), que ofereceu orientação em relação à documentação; e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), que possibilitou a participação dos associados em cursos sobre a plantação de mandioca, produção de beiju e enxerto de plantas; o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); a Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente Municipal; a ASCOOP, essa foi responsável por realizar trabalhos com assistência técnica e análises dos solos, com foco nos aspectos produtivos. Além de possuir assessoria do Centro de Economia Solidária (CESOL), que especificamente trouxe cursos de pintura, artesanato, manicure, entre outros.

Cabe destacar que a Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente do município tem contribuído na disponibilização de transporte para a participação nos cursos, além disso, devido à falta de computador e internet, algumas atividades são realizadas na própria Secretaria.

A pesquisa constatou também que a associação possui um terreno onde foi construído o posto de saúde e está em construção a casa de farinha e da fecularia. Nesse mesmo terreno está sendo construída a nova sede da associação, importante também como espaço de fortalecimento da identidade do grupo. O terreno foi comprado pela associação e uma parte foi doado pela prefeitura municipal. Cabe destacar também que, nesse terreno, está sendo construída uma escola que beneficiará todo o povoado, outra contribuição importante via intermédio da associação.

Ainda em relação à atividade produtiva, de acordo com a pesquisa de campo, 53% dos entrevistados têm a agricultura como

sua principal fonte de renda. Os demais destacaram que a principal fonte de renda ainda são as transferências governamentais como bolsa família, aposentadoria, pensão, auxílio doença, somada às atividades não agrícolas como diarista (diárias de faxina), pequenos comércios de alimentos, como a venda de acarajé. Um entrevistado relatou que: “vendo acarajé apenas aos domingos, quando a venda é boa faço R\$75,00 a cada domingo, sendo que no mês consegui R\$300,00”. Outros ainda são ajudantes de pedreiro, e relataram que ganham, em média, R\$600,00, quando encontram serviço; e caseiro, que consegue retirar mensalmente R\$ 900,00.

Muitos agricultores ainda necessitam de outras rendas não agrícolas para reprodução social de sua família e também como forma de se manterem no campo, exercendo, portanto, a pluriatividade, já definida anteriormente a partir do Schneider (2003).

De acordo com a pesquisa de campo, alguns dos entrevistados não souberam falar qual era a sua renda anual. Segundo eles, no ano de 2018, ocorreu uma diminuição na produção e muitos dos agricultores não venderam seus produtos. Em sua fala, o entrevistado ressaltou que:

Minha filha, no ano passado, vendi 20 arrobas de fumo, recebo o bolsa família e esse ano não vendi o fumo ainda, mas não dá nem a metade o rendimento do ano passado. O feijão também só vai dar uns 25 quilos. Esse ano tá difícil a situação aqui (entrevistado 1).

Outra entrevistada relatou que:

No ano passado tive um prejuízo danado, fiz R\$1.000,00 de fumo, tava devendo R\$600,00 ao armazém, fiquei só com R\$400,00. O feijão e o milho ficam para o consumo da família, é muito difícil falar a renda. Tenho o bolsa família que me ajuda, porque roça às vezes dá boa, às vezes dá ruim (entrevistado 2).

De acordo com a pesquisa de campo, foram identificados diversos produtos, sendo que a lavoura mais cultivada pelos entrevistados foi a de milho, feijão, mandioca e fumo, e, quanto ao destino da produção, 46% dos entrevistados declararam que vendem para o consumidor final, nas feiras livres. No caso do fumo, os consumidores são o armazém, a tabacaria ERMO e o Instituto DAIMA Fumageira, situado na cidade de Cruz das Almas. Para 26% dos entrevistados, a venda ainda é feita diretamente para os atravessadores, uma situação muito presente no campo brasileiro. Essa alternativa de comercialização obriga ao agricultor vender os seus produtos por um valor sempre abaixo do mercado, reduzindo, portanto, seus rendimentos.

No geral, como destacado anteriormente, foi identificado que a comercialização no povoado está sendo feita de forma individual. Observou-se ainda que 87% dos entrevistados utilizam a produção diretamente para o autoconsumo.

Dentre os entrevistados, todos afirmaram que participam da reunião da associação, porém, a maioria deles afirmou que sua participação se refere a apenas escutar. Portanto, é uma minoria que participa efetivamente das discussões, das tomadas de decisões, via gestão compartilhada, e expressa opiniões, ou seja, que exerce ativamente seu papel.

Quando questionados em campo sobre qual o objetivo de participar da associação, as principais respostas foram: para trabalhar melhor; trabalhar em conjunto e adquirir conhecimentos através de projetos e cursos; melhorar as condições do povoado, porque traz novidades para o campo; porque garante a união de pessoas e adquire esclarecimentos; melhorar o local e as pessoas para se reunir e vender os produtos; pois facilita conseguir benefícios aos agricultores e quando estiver no momento da aposentadoria a participação na associação é importante para comprovar que trabalha

na lavoura; para conseguir acesso ao trator e pagar uma taxa mais barata; organizar a produção de farinha e participar da casa de farinha; e, finalmente, afirmaram que essas ações contribuem para o crescimento e a melhoria para o povoado.

Cabe destacar que os benefícios são importantes, mas a participação também precisa ter um outro entendimento para os associados, importante para o fortalecimento do processo associativo interno, das relações sociais internas e externas no povoado, assim, a participação precisa ser pensada do ponto de vista da coletividade. Leonello (2010) destaca que as associações civis são feitas através da ação coletiva que luta por igualdade e tem como objetivo gerar solidariedade. Almeida (2014) destaca ainda que as associações não possuem fins lucrativos e lutam coletivamente em busca dos seus interesses no qual os associados têm poder de igualdade na tomada de decisão. Lüchmann (2014) reforça afirmando que as associações se constituem para a construção de solidariedade e confiança para que possam estimular a responsabilidade com os assuntos públicos.

O trabalho de campo apontou que a associação é reconhecida e considerada importante para os associados porque foi através dela que houve possibilidade da participação em projetos, em cursos e que trouxe benefícios para o crescimento e a valorização do povoado e o fortalecimento da agricultura familiar. Dentre outros benefícios, os resultados apontaram a casa de farinha que beneficiou os associados na fabricação de farinha e beiju, além do trator que serve para toda a comunidade, porém, vale salientar que, quem é associado, paga uma pequena taxa (no valor de R\$12,00 por hora de trabalho do trator).

Dentre as outras conquistas já citadas pela associação para os associados se encontram: a viabilidade dos empréstimos feitos através do Banco do Nordeste, uma roçadeira e distribuição de plantas frutíferas feita pela EMBRAPA.

Quando questionados sobre os principais problemas enfrentados pelos associados no povoado, os mesmos destacaram: a dificuldade de comercialização dos produtos, a violência, a falta de apoio técnico e a falta de união de alguns associados, sendo que a comercialização dos produtos foi apontada como um dos maiores gargalos. Segundo as entrevistas, quando vendiam para o PNAE já tinham destino certo para vender os produtos e atualmente o pouco que produzem vendem mais barato para atravessadores.

No processo associativo, foram identificadas algumas dificuldades, dentre as quais, se destacaram a não contribuição da mensalidade de forma continuada e a falta de participação efetiva de alguns sócios, que implica na falta de interesse por parte desses, além de não participarem expondo suas opiniões, como salientado anteriormente. Outros afirmaram ainda que a diretoria anterior prejudicou a associação, no sentido de não dar continuidade às atividades já realizadas. Por fim, foi constatado que, no geral, todos querem benefícios, mas nem todos colaboram para alcançar um sucesso maior da associação, e, nesse sentido, a gestão não está sendo compartilhada de forma efetiva, assim como, alguns dos princípios do associativismo.

Na organização da atividade de produção e comercialização, atualmente a associação está esperando o resultado do PAA para a comercialização dos produtos, como apontado anteriormente pelo seu presidente. O campo ressaltou que já faz 4 anos que ocorreu a distribuição de sementes e adubos e que, nesse mesmo período, eles comercializaram para o PNAE.

Apesar das dificuldades apresentadas, quando questionados se estão satisfeitos com a diretoria da associação, em torno de 80% dos entrevistados declararam que sim, 13% declararam que estão pouco satisfeitos e 7% estão insatisfeitos, portanto, uma minoria. Um dos entrevistado, ressaltou que, pelo fato da diretoria ser recente, ainda não observou mudanças.

Verificou-se ainda que, no momento da pesquisa, a associação estava com suas atividades paradas, passando por um processo de reativação das atividades e, segundo os associados, a gestão da diretoria anterior não deu continuidade às atividades, daí a necessidade de reorganizar as ações com a diretoria atual da associação.

### **Considerações finais**

O presente capítulo teve como tema o associativismo e, especificamente, o estudo foi feito sobre a importância do associativismo para os associados e para o Povoado do Jacarezinho, na zona rural de Cabaceiras do Paraguaçu. Ao analisar os resultados de campo, foi possível compreender que o associativismo trouxe contribuições positivas no contexto da associação, tanto para os agricultores associados diretamente, assim como para o povoado como um todo, e, portanto, para o desenvolvimento local. Estes resultados positivos foram representados através da gestão de pessoas, mas, sobretudo, pela gestão de processos de apoio às atividades produtivas.

Observou-se que a criação da associação foi feita através dos próprios agricultores. No início da criação, a intenção era organizar a venda da produção e, posteriormente, pensar também no bem estar dos associados, onde passaram a planejar o desenvolvimento do povoado.

Em relação à gestão, constatou-se que há uma dificuldade na hora de gerir a associação, um problema ainda muito presente no campo da agricultura de base familiar. E, embora se fale na autogestão entre os associados, na prática, os associados colocam toda a responsabilidade no papel do presidente. Sobretudo, porque a maioria não tem uma participação ativa.

Os associados apontaram que a cooperação é importante, mas, quando participam das reuniões poucos expressam suas opiniões, assim, acredita-se que estratégias do ponto de vista da gestão associativa precisam ser estabelecidas para que o processo organizativo seja mais fortalecido e que ações sejam implementadas no sentido de possibilitar mudanças efetivas na vida dos associados e do povoado, com a tomada de decisão participativa.

Assim, se faz necessário destacar algumas estratégias e ferramentas de gestão associativa que possam possibilitar compreender se as ações da gestão estão sendo ou não eficientes e, nesse cenário, identificar indicadores/critérios como: poder de liderança, estabelecimento e cumprimento de metas, de planejamento estratégico e operacional, de controle e de avaliação; identificar habilidades entre os membros e permitir que as atividades sejam desenvolvidas a partir da capacidade do associado; foco no mercado e nos resultados. Importante também se trabalhar com o enfoque proativo via iniciativas e responsabilidades de fazer com que as coisas, de fato, aconteçam. Despertar a motivação entre os associados em relação à preocupação com a continuidade da associação (LIMA, 2017) são algumas importantes ferramentas.

E, assim, buscar informações a partir destes indicadores para, ao identificar fragilidades e/ou sucessos, realizar os ajustes necessários e, embora estes não tenham sido o foco central deste estudo, são elementos importantes que precisam ser considerados em outros estudos sobre os processos associativos. Cabe aos associados, juntamente com a nova diretoria, se organizarem para regularizar as atividades na associação e melhorar o desenvolvimento social e produtivo do povoado.

Por fim, vale destacar que o estudo evidenciou, de forma direta e indiretamente, os focos mais importantes de ação do associativismo para os sócios estudados, sobretudo, os de gestão de processos

de apoio, dentre eles, o apoio ao desenvolvimento das atividades produtivas do dia a dia, tais como, obtenção de créditos; acesso às políticas públicas, como os mercados institucionais; de capacitação, como os diversos cursos apresentados; liberação de insumos produtivos, como sementes e máquinas agrícolas; assim como, a construção da casa de farinha e a de fécula que tem como objetivo o beneficiamento dos produtos derivados da mandioca.

Além disso, destaca-se a gestão de pessoas, foco que ficou evidenciado através da oferta de cursos de capacitação e desenvolvimento dos associados, informações/comunicação, além das chamadas para a participação nas reuniões da associação. Entretanto, essa é uma área na associação do Jacarezinho que necessita de maiores estratégias que tragam motivação para a interação social e efetiva organização e participação dos sócios nas reuniões e nas tomadas de decisões, de forma que contribua para o sucesso da associação com garantia de companheirismo e bem-estar dos integrantes.

Destaca-se, nesse sentido, a necessidade de incentivo a uma melhor formação escolar dos sócios, visto que a maior parte (53%) possui apenas o ensino fundamental incompleto e existe ainda um percentual de analfabetos (13%). O apoio externo também é uma ferramenta importante enquanto parcerias fundamentais para o fortalecimento do processo organizativo e de produção, vislumbrando o fortalecimento e a valorização da agricultura familiar e o desenvolvimento local.

## Referências

ALMEIDA, R. Z. D. C de. Associativismo na agricultura familiar e capital social: uma alternativa para o desenvolvimento no meio rural brasileiro. CONINTER 3 - CONGRESSO INTERNACIONAL INTERDISCIPLINAR EM SOCIAIS E HUMANIDADES, 3., 2014, Salvador. **Anais...** Salvador: UCSal, 2014.

AQUINO, J. R. de; SCHNEIDER, S. O PRONAF e o desenvolvimento rural brasileiro: avanço, contradições e desafios para o futuro. In: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p. 53-80.

BALEM, T. A. **Associativismo e cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2016. 97 p. Disponível em: [http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos\\_fruticultura/sexta\\_etapa/arte\\_associativismo\\_cooperativismopdf](http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_fruticultura/sexta_etapa/arte_associativismo_cooperativismopdf). Acesso em: 20 maio 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015**. Altera a Lei nº 13.019 de Julho de 2014 que estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias. Casa Civil. Brasília, 14 dez. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13204.htm). Acesso em: 15 jul. 2018.

BRASIL, Decreto nº 9.064, de 31 de maio de 2017. Dispõe sobre a Unidade Familiar de produção Agrícola, institui o cadastro Nacional da Agricultura Familiar e regulamenta a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e empreendimentos familiares rurais. **Casa Civil**. Brasília, 31 maio 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9064.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9064.htm). Acesso em: 29 jul. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Associativismo**. 2. ed. Brasília: MAPA/SDC/DENACOOOP, 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Como criar e administrar associações de produtores rurais: manual de orientação**. 6. ed. Brasília: MAPA/ACS, 2009.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Associativismo rural**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/associativismo-rural>. 2016. Acesso em: 26 jun. 2018.

CARDOSO, U. C., CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **Associação**. Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <http://www.biblio->

tecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/\$File/5192.pdf. Acesso em: 26 jun. 2018.

DORNELES, S. B.; DELLAGNELO, E. H. L. Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor – Ind. e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda.- em Análise. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

FAGOTTI, L. N. Associativismo e agricultura familiar: reflexões sobre uma associação de produtores rurais no interior paulista. **REDD - Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v. 9, n. 1, jan./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/redd/article/view/10948>. Acesso em: 23 ago. 2020.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/cabaceiras-do-paraguacu/pesquisa/31/29644>. Acesso em: 04 maio 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do Censo Demográfico de 2010**. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=21&uf=29>. Acesso em: 20 jul. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **História de Cabaceiras do Paraguaçu – BA**. 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/cabaceiras-do-paraguacu/historico>. Acesso em: 26 jul. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2017**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/cabaceiras-do-paraguacu/pesquisa/24/76693>. Acesso em: 12 maio 2020.

LEONELLO, J. C. **O associativismo como alternativa de desenvolvimento na dinâmica da economia solidária**. 2010. 145f. Tese

(Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2010.

LIMA, C. C.; MIRANDA, R. L.; SANTOS, G. F.; CASARIN, V. A. A contribuição da extensão rural na gestão das associações de produtores rurais do município de Cacoal/Rondônia. **Revista Espacios**, Caracas, Venezuela, v. 38, n. 24, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p08.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2020.

LÜCHMANN, L. H. H. Abordagens teóricas sobre o associativismo e seus efeitos democráticos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 29, n. 85, jun. 2014.

NEPOMUCENO, V; ARAUJO, F. S; ALVAREZ, D; FIGUEIREDO, M. Autogestão nas empresas recuperadas por trabalhadores: uma análise do caso Cooperminas. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 11, n. 22, Edição Especial XII Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social, 2015.

NEVES, D. P. Agricultura familiar. In: CALDART, S. R.; PEREIRA, I. B.; ALENTEJANO, P.; FRIGOTTO, G. (org.) **Dicionário da educação do campo**. Rio de Janeiro, São Paulo: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Expressão Popular, 2012. p. 34-44. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/l191.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2020.

PLOEG, J. D. van der. **Dez qualidades da agricultura familiar**. Rio de Janeiro: AS-PTA, 2014. (Agriculturas: experiências em agroecologia; cadernos de debate; n. 1).

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura familiar e a pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 99-122, fev. 2003.

TONIASSO, H. R; SOUZA, C. C. de; BRUM, E.; FIGUEIREDO, R. S. de. Agricultura familiar e associativismo rural – o caso Associação Harmonia de Agricultura Familiar de Mato Grosso do Sul e a

sua sustentabilidade. **Informe Gepec**, v. 11, n. 2, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/1323/1074>. Acesso em: 24 ago. 2020.

UFRB - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Relatório de oferta**: potencial de produção para o PNAE da agricultura familiar nos Territórios do Recôncavo, Portal do Sertão e Sisal – Ba. Cruz das Almas, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# Associativismo rural e agricultura familiar no Recôncavo

*Geruza Pereira Novaes  
Ana Georgina Peixoto Rocha*

## Introdução

Nas últimas décadas, houve um grande crescimento das associações, em especial nos espaços rurais. Em grande parte, esse movimento foi impulsionado, a partir de meados dos anos 1990, pela implantação de políticas públicas de desenvolvimento que estimulavam a participação da sociedade civil através de suas distintas organizações. É o caso do próprio Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) que, em sua concepção, incentivava a participação e a organização dos agricultores, e buscava promover ações descentralizadas por meio da constituição dos conselhos municipais de desenvolvimento rural.

De acordo com Bandeira (1999), a ideia da participação na formulação e na implementação das políticas públicas está relacionada com o próprio processo de democratização, mas, também, expressa uma nova abordagem no contexto internacional, que enfatiza a importância da participação da sociedade civil e da articulação de novos atores sociais para as ações relacionadas com a promoção do desenvolvimento. A visão é de que os projetos seriam mais bem sucedidos partindo das comunidades organizadas, revelando que “[...] vem se tornando cada vez mais evidente a inadequação das ações formuladas de ‘cima para baixo’, sem envolvimento dos segmentos relevantes da sociedade civil” (BANDEIRA, 1999, p. 9).

O associativismo rural vem sendo reconhecido como um instrumento de fortalecimento dos agricultores, tanto para a sua

inserção social e econômica quanto para a reivindicação de direitos básicos nas comunidades rurais. Nesse contexto, o presente capítulo está focado em analisar a importância do associativismo para o fortalecimento dos agricultores familiares, a partir da compreensão da dinâmica associativa em um assentamento rural no Território do Recôncavo da Bahia.

A investigação teve como *locus* a Associação Desenvolvimento Comunitário Quiamba II, situada em um assentamento rural no município de Sapeaçu. Parte-se de uma abordagem qualitativa, buscando entender a percepção dos entrevistados sobre a associação e sobre os processos de participação.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi baseada em um estudo de caso, com o levantamento de dados primários e secundários. A pesquisa de campo contou com a realização de entrevistas semiestruturadas com os associados e com o presidente da associação. Foi realizada também pesquisa de base documental, com a coleta de documentos da associação, como atas e estatuto. Os dados foram coletados entre fevereiro e março de 2018, com a realização de 25 entrevistas (24 com os agricultores assentados e uma com o presidente da associação). Outro instrumento utilizado, como forma de observação direta para coleta de dados, foi a participação em algumas reuniões da associação.

Esse capítulo está dividido em seis seções, sendo a primeira delas essa Introdução. Na segunda seção, é feita uma breve discussão sobre a modernização da agricultura e a questão agrária no país. Na terceira, são discutidos os temas do associativismo e da participação. A quarta seção apresenta a associação objeto de estudo e uma caracterização dos assentados já com base nos dados da pesquisa de campo. E a quinta seção traz uma análise da participação e da cooperação no assentamento também utilizando as informações levantadas no trabalho de campo. Por fim, são feitas as considerações finais na última seção.

## **A questão agrária**

No final da década de 1950 e início de 1960, ao mesmo tempo em que se discutia sobre a questão agrária no país, o Brasil avançava no seu processo de industrialização. No meio rural, esse processo ocorreu com a modernização da agricultura, que se baseava em inovações tecnológicas, através do pacote tecnológico que ficou conhecido como a “revolução verde”.

O objetivo da modernização era aumentar a produtividade através de mudanças na forma de produção, com a introdução da química e da mecânica convencionais. Mas a tecnologia utilizada era inadequada às condições sociais e ambientais do país. Como destaca Almeida (2011, p. 23), com a proposta de tornar a produção agrícola moderna, “aproximando-a dos padrões produtivos dos países de capitalismo central, desprezaram-se questões locais relativas à especificidade ambiental e social do mundo rural brasileiro”.

O processo de modernização da agricultura brasileira foi direcionado para as grandes e médias propriedades, com forte atuação do Estado através de políticas de crédito subsidiado. “É verdade que tal disponibilidade de recursos seguiu a lógica da concentração, pois caiu nas mãos de um pequeno número de grandes proprietários, reproduzindo e acirrando a dinâmica de conflito no campo” (ALMEIDA, 2011, p. 21).

Nesse sentido, a modernização da agricultura acentuou as desigualdades já existentes na sociedade brasileira ao manter a estrutura fundiária. Nas palavras de Wanderley (2009, p. 37), “esse processo não revolucionou, como ocorreu em outras situações históricas, a estrutura fundiária e, conseqüentemente, nem o domínio político que ela produz, fato que permanece como um elemento estruturante do mundo rural”. Apesar disso, como destaca a própria autora, a pequena propriedade, de base familiar, sempre teve importância na produção agrícola nacional.

É apenas a partir dos anos 1990 que vai ocorrer um reconhecimento dessa categoria, com a implantação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), primeira política pública direcionada para os agricultores familiares. Segundo Schneider (2003), os estudos agrários e rurais ganham um novo impulso na segunda metade dessa década, abrangendo temas mais amplos sobre o rural, e não apenas questões relacionadas com a agricultura e a produção. É nesse contexto que ganha relevância o debate sobre a agricultura familiar e sua importância para o desenvolvimento rural.

De acordo com o Censo Agropecuário 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são 3,9 milhões de estabelecimentos familiares, o que corresponde a 77% do total de estabelecimentos agropecuários do país. A concentração de terras fica evidente quando se observa que, apesar da grande maioria dos estabelecimentos ser classificada como familiar, ocupa apenas 23% da área total (80,9 milhões de hectares). Ainda em conformidade com o Censo, do total de ocupados na agropecuária no país, 67% está na produção familiar, sendo o maior percentual de ocupados na Região Nordeste.

Na Bahia, os números do Censo Agropecuário indicam que 78% dos estabelecimentos são considerados familiares. São 593.411 estabelecimentos familiares, sendo o estado que concentra o maior número de agricultores nessa categoria. Mas ocupam apenas 32% da área total, o que evidencia a desigual distribuição de terras.

O Índice de Gini<sup>4</sup> para a distribuição de terras, em conformidade com os dados do Projeto GeografAR da Universidade Federal da Bahia (UFBA), era, em 1960, de 0,779 para o estado da Bahia, atingindo 0,838 em 2006. Para o Brasil, em 2006, esse coeficiente chegava

---

<sup>4</sup> É um indicador que mede o grau de desigualdade, variando de 0 (completa igualdade) a 1 (completa desigualdade).

a 0,859. Conforme a Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI), com base nos dados do Censo Demográfico 2010, do IBGE, o Território do Recôncavo apresenta um Coeficiente de Gini de 0,574, ficando na 13ª posição no *ranking* desse indicador dentre os 27 territórios de identidade do estado.

Nesse contexto, a questão da terra sempre foi objeto de conflitos no país, com reivindicações crescentes dos movimentos sociais do campo. A Comissão Pastoral da Terra (CPT) registra os massacres ocorridos desde 1985 até os dias atuais. São 50 massacres com 247 vítimas em 10 estados brasileiros.<sup>5</sup> A modernização da agricultura trouxe sérios impactos sociais negativos, como a expropriação de pequenos agricultores de suas terras e o êxodo rural, acentuando as desigualdades sociais.

O agravamento da pobreza, o desemprego e o êxodo rural são resultados de um pacote tecnológico inadequado às condições sociais da sociedade brasileira, com um processo crescente de exclusão social e concentração de terras. Esse modelo de produção, induzido pelo Estado, “[...] além de conviver com a subutilização da terra, gerou potencial produtivo sem mercado certo (deixando o setor à mercê de crises sucessivas), pessoas sem trabalho (não só no campo mas também nas cidades) e maiores desigualdades setoriais e regionais” (BENJAMIN, 1998, p. 84).

A reforma agrária é uma luta dos movimentos sociais do campo e a questão da terra sempre foi alvo de disputas e conflitos sociais. Pereira (2012) destaca um conjunto de acontecimentos em meados dos anos 1990, no cenário de avanço das políticas neoliberais no país, que deram visibilidade aos conflitos fundiários e ao problema da reforma agrária, como o crescimento das ocupações pelo Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra (MST) e os massacres

---

<sup>5</sup> A metodologia da CPT para o registro considera massacre quando ocorre a morte de três ou mais pessoas no mesmo momento. Dados disponíveis em: <https://www.cptnacional.org.br/mnc/index.php>. Acesso em: 12 jul. 2020.

de trabalhadores rurais ocorridos em Corumbiara (Rondônia) e em Eldorado dos Carajás (Pará), ambos em 1996.

Nesse contexto, ainda de acordo com Pereira (2012, p. 168), a modalidade de “reforma agrária de mercado” é uma proposição do Banco Mundial, que, através do financiamento para a compra de terras, “[...] desligaria a conexão entre ocupações e desapropriações, recolocando em novo patamar o tratamento das questões fundiárias”. É o caso do Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF), atualmente vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que, por meio de linhas de financiamento, busca promover o acesso à terra.

A primeira experiência de reforma agrária de mercado ocorreu em 1996, com um projeto denominado “Reforma Agrária Solidária”, que integrava o programa estadual São José, no estado do Ceará. Em 1997, o projeto foi substituído com a criação do Programa Cédula da Terra, considerado como um projeto piloto de reforma agrária e alívio da pobreza e que serviu como modelo para um novo programa denominado Banco da Terra, aprovado em 1998. Posteriormente, em 2001, foi criado mais um programa: o Crédito Fundiário de Combate à Pobreza Rural. Todos com financiamento do Banco Mundial (SAUER, 2010).

Ainda segundo Sauer (2010), o Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF) foi criado em 2003, a partir da ampliação das linhas de financiamento do então Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). O PNCF ficaria responsável pela gestão dos recursos do Fundo de Terras e da Reforma Agrária.<sup>6</sup> Para o autor, os programas de reforma agrária de mercado geram uma disputa político-ideológica com os movimentos sociais do campo. Além disso, existe um progressivo endividamento das famílias que “acessaram à terra

---

<sup>6</sup> Para uma apresentação crítica da evolução histórica desses programas de reforma agrária, ver Sauer (2010).

via financiamento buscando realizar um sonho, mas terminam com o pesadelo de uma dívida impagável” (SAUER, 2010, p. 122).

Leite (2012), ao discutir o conceito de assentamento rural, destaca que, embora os assentamentos assumam diferentes configurações, são

[...] um ponto de chegada e um ponto de partida na trajetória das famílias beneficiadas/assentadas. Ponto de chegada enquanto um momento que distingue fundamentalmente a experiência anterior de vida daquela vivenciada após a entrada no projeto (muitas vezes representada pela ideia de liberdade comparada às situações de sujeição às quais estavam presos os trabalhadores); ponto de partida como conquista de um novo patamar do qual se pode acessar um conjunto importante de políticas (de crédito, por exemplo), mercados e bens, inacessíveis na situação anterior. (LEITE, 2012, p. 113).

## **Associativismo e participação**

Nas últimas décadas, o cooperativismo e o associativismo assumiram um papel fundamental no fortalecimento da agricultura familiar, historicamente excluída das políticas públicas. Essas formas associativas têm sido consideradas estratégias importantes não apenas para a inserção econômica dos agricultores, mas também para a reivindicação de direitos básicos, contribuindo para o desenvolvimento das comunidades rurais.

O associativismo constitui-se como alternativa para superar obstáculos enfrentados pelos agricultores, diante de um modelo de produção excludente e competitivo. Para Carvalho (1998, p. 4), o associativismo abrange, de modo genérico, “[...] todas as possibilidades de cooperação organizada entre pessoas físicas para a realização de um determinado objetivo”. Sendo assim, o associativismo é uma maneira de organização das pessoas para a conquista de objetivos comuns. No caso do associativismo rural,

são “[...] importantes alternativas de organização da produção econômica e se inserem no conjunto de estratégias de reprodução social empreendidas pelos produtores rurais familiares no Brasil” (OLIVEIRA; HESPANHOL, 2011, p. 2).

Oliveira e Hespanhol (2011) afirmam que o associativismo rural brasileiro tem sido estimulado pelo Estado “[...] na medida em que o Estado tem elaborado programas e políticas públicas que vinculam a concessão de créditos e recursos à participação em organizações coletivas como associações e cooperativas” (p. 3). Para os autores, em alguns casos, essas organizações coletivas são criadas de “cima para baixo”, sem necessariamente considerar a participação dos atores no processo. Esse fato dificulta uma identidade, fortalecendo a fragmentação já existente entre os agricultores, cuja superação “[...] está inegavelmente associada à capacidade de construção de uma identidade coletiva autônoma da produção familiar” (OLIVEIRA; HESPANHOL, 2011, p. 4).

No âmbito das associações, a fragilidade organizativa e a falta de autonomia dos atores sociais são reveladas, muitas vezes, na pouca participação dos associados, que veem a associação de forma bastante utilitarista. Para Teixeira (1997, p. 187), “[...] a participação significa fazer parte, tomar parte, ser parte de um ato ou processo, de uma atividade pública, de ações coletivas”. O sujeito necessita reconhecer-se e sentir-se ator do processo, fazendo parte da construção das decisões de forma efetiva.

Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998), ao definirem participação política, destacam que o termo designa uma variada série de atividades, com muitas interpretações, “[...] já que se pode participar, ou tomar parte nalguma coisa, de modo bem diferente, desde a condição de simples espectador mais ou menos marginal à de protagonista de destaque” (p. 888). Nesse sentido, os autores diferenciam três formas de participação: a primeira é definida como “presença”, limitando-se a comportamentos receptivos ou passivos, sem nenhuma contribuição

peçoal; a segunda é a “ativação”, em que o indivíduo desenvolve, dentro ou fora de uma organização política, uma série de atividades que lhe foram delegadas; e a terceira, a “participação” propriamente dita, estaria reservada aos casos em que o indivíduo contribui direta ou indiretamente para uma decisão política.

Nos estudos sobre o associativismo, uma das referências é o trabalho de Putnam (2006) sobre capital social. Na definição clássica de Putnam, capital social representa as “características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas” (p. 177). Dessa forma, a eficácia institucional seria produto de uma herança histórica alicerçada em processos culturais. Isso significa dizer que esses processos culturais são determinantes para a questão da participação. Para o autor, a confiança é um elemento fundamental do capital social. Assim, “[...] quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança” (p. 180).

A discussão sobre a importância da participação dos atores é uma das questões centrais no debate sobre o desenvolvimento rural. As últimas décadas têm revelado uma série de novas iniciativas que mostram o potencial das organizações de agricultores construindo experiências e alternativas de inserção na produção e no mercado, através de associações, cooperativas, redes etc. Mas, também, tem-se evidenciado as fragilidades das organizações, em especial nos processos de gestão, o que limita a capacidade de inserção e de participação em projetos e políticas públicas.

### **Caracterização dos assentados**

O estudo foi realizado em um assentamento no município de Sapeaçu, localizado no Território do Recôncavo da Bahia, distante

155 km da capital do estado, Salvador. De acordo com o Censo Demográfico de 2010, do IBGE, Sapeaçu possui uma população total de 16.585 habitantes, dos quais 8.501 residem na zona rural e 8.084 na zona urbana, com um grau de urbanização de 48,7%.

Conforme o Censo Agropecuário 2017, do IBGE, Sapeaçu possui 1.760 estabelecimentos agropecuários, sendo que 78,8% são classificados como familiares (1.386 estabelecimentos familiares). A área dos estabelecimentos agropecuários é de 10.001 hectares e apenas 49,3% desse total é ocupada pelos agricultores considerados familiares, dado que evidencia a concentração de terras existente.

O Censo Agropecuário de 2006 apontava um número menor de estabelecimentos agropecuários (1.436), mas uma proporção bem maior na categoria familiar (91,3%). Ou seja, comparando os dois censos, houve um aumento na quantidade de estabelecimentos, mas com uma diminuição relativa da produção familiar. Em relação à área, no ano de 2006, os estabelecimentos não familiares ocupavam 94,9% da área total dos estabelecimentos agropecuários, sobrando para a categoria familiar apenas 5,1% das terras do município.

A Tabela 1 apresenta a estrutura fundiária de Sapeaçu, com base nos dados do Projeto GeografAR, da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pode-se observar a existência de um grande número de estabelecimentos em um tamanho reduzido de área: o maior percentual (56,5%) corresponde aos estabelecimentos de zero a menos de 2 hectares, ocupando apenas 0,9% do total da área. A pequena quantidade de estabelecimentos acima de 100 hectares, que corresponde a apenas 1,5% do total de estabelecimentos, abrangia 93,4% da área. Os números mostram que a questão da má distribuição de terras é um problema no município, característica de todo o estado da Bahia. Em 2006, o Índice de Gini no município era de 0,969; para a Bahia, esse indicador era de 0,838. Esses dados evidenciam que os agricultores familiares têm sérias limitações quanto ao tamanho da área para produção.

**Tabela 1.** Estrutura fundiária de Sapeaçu - 2006.

<b>Grupo de Área</b>	<b>Estabelecimentos Números</b>	<b>%</b>	<b>Área Hectares</b>	<b>%</b>
<b>Menos de 2 hectares</b>	812	56,5	718	0,9
<b>De 2 a menos de 100 hectares</b>	603	42,0	4643	5,7
<b>De 100 hectares a mais</b>	21	1,5	75803	93,4
<b>Total</b>	<b>1436</b>	<b>100,0</b>	<b>81164</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Projeto GeografAR.

Observações: Módulo Fiscal: 30 hectares/Fração da Propriedade: 3 hectares.

O estudo de caso aqui realizado discute a importância da associação na implantação de um projeto de assentamento e a participação dos associados. A organização estudada é a Associação Desenvolvimento Comunitário Quiamba II, criada em julho de 2005, através de uma assembleia dos moradores da comunidade Quiamba II, na zona rural de Sapeaçu, tendo como objetivo fortalecer as atividades produtivas dos sócios.

Os moradores dessa comunidade fundaram a associação para obtenção de benefícios disponibilizados pelo governo, a fim de buscar melhorias no desenvolvimento da comunidade rural e na vida econômica dos seus membros. Posteriormente, a associação foi transferida para a localidade de Murici devido às exigências para a implantação do projeto de assentamento.

De acordo com os associados, quando surgiu a oportunidade de terem o acesso à terra pelo Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF), a única associação que estava legalizada era a da comunidade de Quiamba II. Um dos funcionários da extinta Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola S.A. (EBDA), que prestou assistência na orientação do Programa, bem como na própria formação da organização, sugeriu fazer o cadastro das pessoas interessadas para o financiamento do terreno com a documentação

da Associação Desenvolvimento Comunitário Quiamba II. Na ocasião, a EBDA era a responsável pela prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural no estado da Bahia.<sup>7</sup> Dessa forma, pode-se considerar que a associação foi constituída a partir de uma lógica de “cima para baixo”, em que os agricultores foram induzidos a se organizarem coletivamente para terem acesso à política pública.

A fazenda Planalto, situada nas comunidades rurais de Quiamba de Nascimento e Murici, foi a propriedade escolhida para a compra via PNCF. Em abril de 2011, a aquisição da fazenda foi efetivada e foram selecionadas 26 famílias entre os membros da associação. De acordo com o presidente, inicialmente foram cadastradas 40 famílias para o projeto, porém, junto à Receita Federal, só foi possível beneficiar 26 famílias. Todavia, o presidente não soube responder sobre o processo de seleção dos beneficiados. Toda a negociação de compra do terreno foi realizada por intermédio da associação, juntamente com a Coordenação de Desenvolvimento Agrário (CDA), da Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR)<sup>8</sup>.

Para atender às exigências do Programa, o Estatuto da associação deveria ser alterado com a inclusão de um artigo que tratasse da aquisição de imóveis rurais para assentamentos de famílias de agricultores familiares, através do PNCF. Embora tenha sido aprovada a inclusão desse artigo, observou-se na análise do Estatuto que não foi identificado o seu acréscimo no documento.

Atualmente, a Associação Desenvolvimento Comunitário Quiamba II é formada por 33 sócios, distribuídos nas 26 famílias assentadas. Conforme informações da ata da associação, o assentamento é subdividido em lotes individuais, com área total de 107 hectares, sendo, em média, 3,5 hectares para cada família, além de

---

<sup>7</sup> A EBDA foi extinta em 2016 e substituída pela Superintendência Baiana de Assistência Técnica e Extensão Rural (BAHIATER).

<sup>8</sup> A Coordenação de Desenvolvimento Agrário (CDA) é um órgão da Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR) responsável pelas políticas de regularização fundiária e reforma agrária no estado da Bahia.

20% da área destinada para reserva legal e uma área para produção coletiva. Segundo o presidente, todos os associados possuem a Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (DAP) especial de assentados.

Foram entrevistados 24 (vinte e quatro) associados assentados. Desse total, 16 (dezesesseis) são homens e 8 (oito) são mulheres. Considerando a faixa etária, 8,3% têm entre 18 e 25 anos; 16,7%, entre 26 e 35 anos; 25%, 36 e 45 anos; 45,8%, entre 46 e 55 anos; e somente 4,2% estão acima dos 56 anos. Tem-se, assim, um perfil relativamente jovem dos assentados.

Considerando o grau de escolaridade, constatou-se que 58,3% dos entrevistados possuem apenas o ensino fundamental incompleto; 12,5% possuem o ensino fundamental completo; 25%, o ensino médio completo; e 4,2% são analfabetos. Os dados demonstram o baixo nível de escolaridade dos entrevistados. Um dos associados relata que enfrentou muita dificuldade para estudar devido à falta de incentivos dos pais e, depois de adulto, não teve vontade de se alfabetizar, mesmo com a facilidade que atualmente é oferecida no campo através do programa Todos pela Alfabetização (TOPA).

A maioria dos entrevistados (70,8%, o que corresponde a 17 pessoas) passou a fazer parte da associação a partir de 2010, quando começou o processo de implantação do assentamento. Apenas 3 pessoas participam desde 2005, ou seja, quando foi constituída a associação. E os outros 4 associados entrevistados começaram a participar entres os anos de 2014 e 2017, sendo que cada um entrou em um desses anos.

Em relação ao conhecimento da existência da associação, 20 assentados souberam simultaneamente com a informação do projeto do assentamento. Dos quatro associados que tinham conhecimento da associação, três participaram da própria fundação; apenas um desses conhecia desde a criação, mas somente teve interesse em participar depois do projeto do assentamento.

Observou-se que a associação foi criada por um grupo de associados diferente dos atuais para beneficiar uma comunidade distinta do assentamento. Foi criada pela comunidade de Quiamba II e, posteriormente, transferida para Murici em função da necessidade do acesso à terra. Assim, a organização acabou sendo utilizada para beneficiar outra comunidade. Vale ressaltar que não foi constituída nenhuma nova associação na comunidade anterior. Nesse contexto, evidenciou-se que, em nenhum dos dois casos, houve uma mobilização efetiva das comunidades envolvidas, mas um processo impulsionado por agentes externos.

Dos entrevistados, 12 responderam que a motivação para se associar foi a busca por melhorias para o desenvolvimento da comunidade; 8 declararam que buscavam ter acesso às políticas públicas; e 4 alegaram que foi somente para ter o acesso à terra. Com relação ao conhecimento dos associados sobre o projeto do assentamento, os entrevistados relataram que a informação foi passada pelo funcionário da extinta EBDA e um antigo candidato a vereador da cidade. Alguns foram informados a partir de conversas com amigos e parentes.

O desejo de viver e trabalhar na terra, devido à experiência já existente na agricultura, foi o motivo apontado pelos associados para participarem do projeto. Muitos trabalhavam na propriedade de outras pessoas, recebendo por dia de serviço; alguns produziam na terra de parentes, mas não tinham a propriedade; alguns eram proprietários, mas o tamanho da propriedade era muito reduzido; e os que possuíam terrenos de heranças tinham também uma pequena parcela da terra ou o número de herdeiros era maior do que o tamanho da propriedade. O tamanho reduzido da área para produção foi justamente um dos principais motivos da adesão ao PNCF.

Das entrevistas realizadas, apenas 9 dos entrevistados moram no assentamento. Os outros 15 entrevistados responderam que ainda

não moram na propriedade. Desses 15 associados, 4 afirmaram não morar por terem moradia própria com uma melhor estrutura. Grande parte alega que a casa é pequena, com uma estrutura interna inadequada e que o assentamento ainda não tem energia elétrica.

Dentre os entrevistados, 20 afirmam que têm na agricultura a sua principal fonte de renda. Desses, 13 afirmam que, além da agricultura, têm renda complementar a partir de serviços realizados fora da propriedade, como atividades agrícolas (trabalho agrícola em outras propriedades, inclusive dentro do próprio assentamento) e não agrícolas (serviços como de pedreiro e diarista, por exemplo). É a chamada pluriatividade, característica crescente nos espaços rurais, como consequência, em grande parte, da necessidade de melhoria da renda e, também, das próprias mudanças no espaço rural. A pluriatividade pode ser definida como a combinação de atividades agrícolas e não agrícolas dos membros de uma família rural que “[...] passam a se dedicar ao exercício de um conjunto variado de atividades econômicas e produtivas, não necessariamente ligadas à agricultura ou ao cultivo da terra, e cada vez menos executadas dentro da unidade de produção” (SCHNEIDER, 2003, p. 100-101).

Em relação à produção dos assentados, seguindo uma característica da agricultura familiar, observou-se a diversificação de culturas, sendo comum o cultivo de vários produtos, dentre eles, limão, mandioca, laranja, feijão, fumo, hortaliças e milho. Dos 24 associados entrevistados, 87,5% produz entre três ou mais produtos diversos; e apenas 12,5% produz apenas uma a duas culturas. A principal produção no assentamento é a de limão, indicada por 95,8% dos entrevistados.

A comercialização dos produtos é feita de forma individual, predominando a venda para os atravessadores (23 entrevistados). Apenas um associado afirmou vender diretamente para o consumidor final. Do total dos 24 entrevistados, 20 associados direcionam a

produção também para o autoconsumo. Dentre os associados que produzem fumo, três pessoas vendem diretamente para as empresas – Comércio e Indústria de Fumo (DANCO) e a Fumex Tabacalera Ltda, que oferecem financiamento, assistência técnica e adubos para o cultivo. De acordo com os entrevistados, as culturas que possuem maior retorno econômico são as do limão e do fumo.

### **Participação e cooperação**

Buscou-se compreender a dinâmica associativa no assentamento, a partir das atividades que são desenvolvidas de forma coletiva e da participação dos assentados na Associação.

Em relação às atividades coletivas realizadas no assentamento, 6 pessoas afirmaram que não existe nenhuma. Dentre os que responderam que são feitas atividades coletivas (18 associados), a maioria citou os mutirões para o conserto de cercas da área de reserva e a construção de um galpão, além da compra conjunta de insumos. Alguns entrevistados também declararam que já houve trocas de dias de serviços, mas apenas no início do projeto, e a realização de festas e eventos.

No assentamento, existe uma área destinada à produção coletiva. Contudo, os associados não a utilizam, e alguns nem mesmo a conhecem. Quando questionados, 4 entrevistados afirmaram que não existia uma área de produção coletiva; 6 associados não souberam responder; e 14 pessoas sabiam da existência da área, que é uma regra do Programa. Mas informaram que não produziam em conjunto; um deles nem mesmo sabia onde estava localizada.

Uma associada declarou que foi realizado um curso para a criação de horta e que houve a tentativa dos associados produzirem em conjunto, mas a ideia não se concretizou: “[...] porque aqui é assim, cada um cuida de si, a gente tem muita roça, muita terra, mas

ninguém quer juntar pra trabalhar coletivo, aqui é individual, cada um cuida do seu” (Entrevistada 5)<sup>9</sup>.

As assembleias são realizadas mensalmente, na sede própria. De acordo com o presidente, a presença nas reuniões só é elevada quando a pauta é relacionada com projetos ou questões em que os associados vislumbram benefício direto, indicando uma visão que não envolve senso de coletividade e cooperação entre os associados. A observação direta das reuniões possibilitou perceber que as opiniões são, em geral, expressas através da votação nas questões apresentadas, com pouca exposição de propostas e ideias pelos próprios associados.

Rocha e Fraga (2014) destacam o caráter muitas vezes pragmático da participação, no lugar de motivações mais idealistas. Ao analisarem também uma associação no Recôncavo baiano, detectaram uma participação atrelada às expectativas de benefícios diretos e um enfraquecimento do envolvimento dos membros na associação quando essas expectativas não são atendidas.

Dentre os entrevistados, 20 afirmaram participar das reuniões com regularidade. Ao serem questionados sobre a sua própria participação nas reuniões, 3 afirmaram se envolver ativamente nas discussões, além de apresentar proposta; 15 consideraram que participam ativamente das discussões, apresentando opiniões; e 6 indicaram que apenas escutam. A maioria dos entrevistados avalia a sua participação como “boa” ou “ótima” (16 associados). Apenas 8 fizeram uma autoavaliação como “razoável” ou “ruim”, o que parece indicar que, na visão dos associados, a simples presença já é considerada como uma efetiva participação.

Ao serem questionados sobre a participação dos demais sócios, 12 mencionaram uma baixa participação nas reuniões. Nesse

---

9 Os nomes dos entrevistados foram omitidos e as entrevistas foram identificadas por numeração.

caso, a avaliação já é bem menos positiva: apenas 9 associados consideraram a participação dos associados como “ótima” ou “boa”; e 15 a avaliaram como “razoável” ou “ruim”.

Na tentativa de compreender as relações de confiança e cooperação entre os associados, buscou-se identificar o grau de confiança existente e a percepção sobre a cooperação na associação. Para essas questões, foram apresentadas afirmativas para o associado, que deveriam responder dentro de uma escala entre “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Diante da afirmativa “na associação, existe um sentimento de confiança entre os associados”, 6 concordaram totalmente e 9 concordaram em parte; 5 não concordaram e nem discordaram; 2 discordaram totalmente e 2, em parte. Quando a confiança dos associados é em relação à diretoria, 7 concordaram totalmente e 6 em parte; 6 não concordam e nem discordam; e 4 discordam totalmente ou 1 discorda em parte.

Considerando a questão da cooperação, a partir da afirmativa “na associação, existe cooperação entre os associados”, 9 associados responderam que concordavam totalmente e 7 em parte; 7 nem concordam e nem discordam; e apenas um discorda totalmente. Ainda no aspecto da cooperação, diante da afirmativa “algumas pessoas não contribuem para o fortalecimento da associação”, 5 entrevistados concordam totalmente e 12 concordam em parte; 5 não concordam e nem discordam; um discorda em parte e um discorda totalmente. Embora os entrevistados pareçam reconhecer que existe, em geral, um espírito de cooperação, também acham que o fortalecimento da associação é prejudicado pelas ações de algumas pessoas.

Do total de entrevistados, 16 afirmaram que a associação tem cumprido com o seu papel; mas, para 7 associados, a associação não está cumprindo com o seu papel; e uma pessoa não soube responder à questão. Nas falas dos entrevistados, aparecem os diversos problemas de infraestrutura ainda existentes e a não execução

do projeto de assentamento da forma como foi proposta, além de críticas ao trabalho da diretoria. Contudo, o que mais se destaca nas falas é uma visão de uma organização como algo que não parece ser construído pelos próprios associados; é como se o entrevistado não fizesse parte desse processo. Isso se expressa, por exemplo, na falta de interesse em assumir os cargos de diretoria, considerados de muita responsabilidade, o que acaba gerando a permanência das mesmas pessoas nos cargos, mesmo que sejam criticadas.

Na realização das entrevistas, um associado questionou a importância do pagamento das mensalidades e a utilização que era feita desse recurso e surgiram também questões sobre o funcionamento da associação. Nesse sentido, percebe-se um desconhecimento sobre o formato associativo e, em especial, sobre o sentido de uma organização coletiva, evidenciando a necessidade de um trabalho educativo e de formação sobre aspectos importantes do associativismo e da cooperação.

O assentamento, juntamente com a associação, enfrenta muitas dificuldades, principalmente, em função da falta de assistência técnica. O processo de implantação do assentamento foi lento, com atrasos e falta de informações, desmotivando os associados. A falta de energia elétrica inviabilizou a moradia para muitos assentados do Programa. Os assentados que já estavam morando no período da pesquisa tinham instalado a energia coletivamente, mas a rede ainda não havia sido legalizada pela Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba). O fornecimento de água também foi demorado, tendo sido instalado quase quatro anos depois do início do projeto. Ou seja, houve problemas com aspectos básicos de infraestrutura.

Dos associados entrevistados, 87,5% consideram que houve uma mudança positiva com o acesso à terra. Apenas dois associados, que não moram nas suas propriedades, afirmam que não houve mudanças na vida com o assentamento. Os relatos

positivos destacam a importância de possuir a terra para o cultivo: “Ahhh..., mudou muito, a gente planta limão, laranja, abóbora, tudo que a gente planta dá, é uma terra boa [...]” (Entrevistada 5). O valor da terra enquanto um instrumento de independência e autonomia fica destacado na fala dessa associada: “ter um pedacinho de terra que é meu, que eu posso dizer é meu, eu planto o que eu quero [...]” (Entrevistada 11).

De acordo com as entrevistas, melhorias também foram obtidas a partir do empréstimo do PRONAF, na modalidade custeio, realizado de forma coletiva em 2016. O financiamento foi feito para o custeio das cercas e para a plantação de citros nos lotes de cada assentado. Foi a partir desse crédito que alguns agricultores conseguiram investir nas suas propriedades, o que evidencia a necessidade de políticas articuladas para a viabilização dos assentamentos. O PNCF é uma política importante, todavia, precisa estar articulada com outras políticas que garantam a estrutura nos assentamentos e as condições necessárias para a produção (assistência técnica, crédito etc.).

### **Considerações finais**

Esse capítulo buscou analisar a importância do associativismo para o fortalecimento dos agricultores familiares, a partir da compreensão da dinâmica associativa em um assentamento rural no Território do Recôncavo da Bahia.

Foi observado que os agricultores familiares que fazem parte da Associação Desenvolvimento Comunitário Quiamba II encontraram no associativismo um instrumento de acesso às políticas públicas, viabilizando a conquista da terra e possibilidades de recursos financeiros para a produção. O acesso à terra é fundamental. Mas, as políticas de acesso à terra (no caso específico, o PNCF) precisam

estar articuladas com outras políticas que garantam a estrutura nos assentamentos e as condições necessárias para a produção (assistência técnica, crédito etc.).

A motivação inicial da constituição da associação quanto à proposta do assentamento não surgiu diretamente pelas famílias beneficiadas, tendo sido induzida pelo Estado. É possível que muitas das dificuldades enfrentadas e a falta de uma cultura associativa estejam, em grande parte, relacionadas com a origem da associação. O fato de ter sido formada “de fora para dentro” pode contribuir para um sentimento de “não pertencimento” dos membros, que não se sentem parte ativa desse processo.

Mesmo assim, foram observadas mudanças positivas relacionadas com a participação, que se expressam na realização de algumas atividades coletivas e na própria participação nas reuniões. As atividades coletivas, bem como as reuniões, são fundamentais para estimular a articulação entre os assentados e fortalecer os laços de cooperação e confiança. Essas ações, bem como a própria participação dos associados, devem ser vistas como um processo de aprendizado importante para o desenvolvimento da comunidade. É fundamental destacar, independente da cultura associativa, a necessidade da atuação do Estado, através da assistência técnica e extensão rural e de políticas adequadas para garantia da estrutura do assentamento.

Os resultados apontam para a necessidade de fortalecimento do processo organizativo e do tecido associativo no assentamento. Como observado também na pesquisa de Rocha e Fraga (2014), existe uma expectativa dos associados em relação ao papel da associação, mas falta o reconhecimento de que eles próprios são agentes de mudança. Os autores destacam que “[...] é preciso problematizar a capacidade de mobilização desses grupos e compreender as distintas configurações estabelecidas entre os atores a partir de contextos específicos” (ROCHA; FRAGA, 2014, p. 12).

Destaca-se a importância do conhecimento dessas dinâmicas associativas, nos contextos específicos, para uma melhor compreensão dos processos participativos e para a construção de políticas públicas e de ações que estimulem um associativismo “de base”, construído a partir das comunidades e que, de fato, promova o desenvolvimento rural.

## Referências

ALMEIDA, J. (org.). **A modernização da agricultura**. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

BANDEIRA, P. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. Brasília: IPEA, 1999. (Texto para discussão, n. 630).

BENJAMIN, C. (org.). **A opção brasileira**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1998.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. 4. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

CARVALHO, H. M. de. **Formas de associativismo vivenciadas pelos trabalhadores rurais nas áreas oficiais de reforma agrária no Brasil**. Curitiba: NEAD, ago. 1998.

LEITE, S. P. Assentamento rural. In: CALDART, R. S.; PEREIRA, I. B.; ALENTEJANO, P.; FRIGOTTO, G. (org.). **Dicionário da educação do campo**. Rio de Janeiro, São Paulo: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Expressão Popular, 2012. p. 110-114.

OLIVEIRA, Adriano Rodrigues de; HESPANHOL, Antonio Nivaldo. Associativismo e desenvolvimento rural no Brasil: olhares sobre a Região do Pontal do Paranapanema, estado de São Paulo. **Revista Geográfica de América Central**, Costa Rica, n. especial EGAL, p. 1-17, jul./2011.

PEREIRA, J. M. M. Crédito fundiário. *In*: CALDART, R. S.; PEREIRA, I. B.; ALENTEJANO, P.; FRIGOTTO, G. (org.). **Dicionário da educação do campo**. Rio de Janeiro, São Paulo: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Expressão Popular, 2012. p. 166-172.

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ROCHA, A. G. P.; FRAGA, D. A. Participação e desenvolvimento rural: o caso de uma associação comunitária no Recôncavo baiano. *In*: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 52. **Anais [...]** Goiânia: SOBER, 2014.

SAUER, S. “Reforma agrária de mercado” no Brasil: um sonho que se tornou dívida. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 98-126, abr. 2010.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 99-192, fev. 2003.

TEIXEIRA, E. As dimensões da participação cidadã. **Caderno CRH**, Salvador, n. 26/27, p. 179-209, jan./dez. 1997.

WANDERLEY, M. de N. B. O agricultor familiar no Brasil: um ator social da construção do futuro. *In*: PETERSEN, P. (org.). **Agricultura familiar camponesa na construção do futuro**. Rio de Janeiro: AS-PTA, 2009. p. 33-45.



# Paradoxos da participação em empreendimentos associativos

*Laise Vasconcelos Oliveira  
Eliene Gomes dos Anjos*

## Introdução

A participação é intrínseca ao ser humano, no entanto, esse processo social assume sentidos e significados distintos quando é exigido em empreendimentos que são caracterizados por práticas democráticas, como aqueles nomeados no campo da economia solidária. As pessoas que têm objetivos comuns se associam para satisfazerem suas necessidades, essa é a premissa basilar dos empreendimentos econômicos solidários (EES), iniciativas que se expandiram, na década de 1990, com o objetivo de gerar trabalho e renda para trabalhadores urbanos e rurais, gerindo coletivamente suas atividades e seus resultados.

Essa constatação propiciou a seguinte indagação: como se dá a participação dos associados no cotidiano e nos processos decisórios dos empreendimentos associativos? Neste âmbito, o presente capítulo objetivou analisar o processo participativo em uma Associação e em uma Cooperativa, localizadas no território do Recôncavo da Bahia. Além desse, buscou-se identificar as dificuldades para a participação democrática e as estratégias de gestão utilizadas nos casos investigados.

O interesse pelo estudo sobre participação em empreendimentos associativos surge a partir das experiências no curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, e da pesquisa desenvolvida na

Rede de Universidades na Avaliação do Programa Mais Gestão, entre 2015 e 2017<sup>10</sup>. Após a aproximação e vivência com uma cooperativa atendida pelo Programa Mais Gestão no município de Sapeaçu e outros empreendimentos no território do Recôncavo, pôde-se perceber algumas características que lhes são comuns, por exemplo, na maioria deles não havia um interesse dos sócios em participar efetivamente das atividades. Algumas organizações têm infraestrutura, equipamentos, terra para trabalhar, dentre outras conquistas ao longo de suas histórias, no entanto, seus sócios não veem tais conquistas como algo que pertence a eles e que, a partir disso, podem melhorar suas condições de vida.

Com esta problemática, opta-se pelo estudo de casos (YIN, 2010) pela necessidade de aprofundar os questionamentos já explicitados. São dois empreendimentos solidários, uma cooperativa e uma associação, ambas situadas no Território de Identidade do Recôncavo da Bahia. Foram realizadas entrevistas, com roteiro semiestruturado, com associados e diretores dos casos selecionados. O roteiro de entrevista foi constituído de 38 questões, distribuídas em três blocos, sendo eles: 1) identificação, contendo 8 perguntas sobre o perfil geral dos participantes da pesquisa, como sexo, idade, profissão/ocupação etc., que contribuiu com a breve caracterização dos entrevistados; 2) caracterização da associação/cooperativa, com 14 questões que ajudam a entender o processo e os motivos que levaram à criação desses EES, seus objetivos, e como se dão as tomadas de decisão nesses empreendimentos; e, por fim, 3) a participação, com 16 questões que buscam compreender o nível de participação dos/as associados/as no empreendimento, além da

---

<sup>10</sup> Este trabalho contou com as observações realizadas no período de estágio, entre janeiro e julho de 2016, no Projeto da Rede de Universidades na Avaliação do Programa Mais Gestão do extinto Ministério do Desenvolvimento Agrário. A Rede foi composta, além da UFRB, pelas Universidade Federal de Viçosa, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Universidade de São Paulo, Instituto Federal do Pará e a Universidade de Brasília.

compreensão de cada entrevistado a respeito de suas obrigações, direitos e formas de participação.

Este capítulo apresenta, inicialmente, uma problematização em torno dos conceitos participação, autogestão e educação cooperativa como pressupostos para o exercício democrático nos empreendimentos associativos. Em seguida, uma análise dos dados primários coletados na cooperativa e na associação e, por fim, as considerações finais que trazem os significados da participação identificados nos empreendimentos e os possíveis desafios para alcançar a fase mais efetiva, que é a autogestão.

### **Significados da participação**

O ser humano, em sua trajetória social, passa a conviver em grupos, sejam eles os de família e amigos (grupo primário), organizações coletivas (grupo secundário) e engajamento político partidário (grupo terciário). A partir dessa constatação, Bordenave (1985) defende a necessidade da participação individual para a construção de diálogos, opiniões, decisões, entre outras ações, para se chegar a um denominador comum, que seja do interesse da maioria. Nessa perspectiva, a participação é uma ação que traz resultados extensivos, pois se, em um determinado grupo, a maioria dos indivíduos participa, mostra o seu ponto de vista, ao trazer ideias e até mesmo soluções para determinados problemas, todos do grupo serão contemplados.

No entanto, a participação não é delegada, ela é intrínseca, ou seja, deve partir do próprio indivíduo, de acordo com suas inquietações, quando ele passa a ter consciência da sua realidade social desfavorável. Sobre esse assunto, Souza (2004, p. 81) afirma que “a participação é o processo social que existe independente da interferência provocada por um ou outro agente externo”. Porém, para a participação efetiva, é preciso que esta esteja acompanhada da

consciência sobre si e da sua dinâmica, uma vez que a participação é um conceito que caracteriza uma sociedade democrática.

Participação torna-se um conceito polissêmico, com sentidos diversos, utilizado em contextos distintos. Não obstante, a premissa básica de associar a participação ao exercício democrático não impediu que Bordenave (1985) desenvolvesse uma análise exaustiva sobre a categoria participação. A partir das suas reflexões, identificamos cinco tipos possíveis:

a) Participação de fato: este seria o primeiro tipo, uma forma primária de participar, quer no seio da família nuclear, quer nas tarefas de subsistência (caça, pesca, agricultura), ou no rito religioso, na recreação e na defesa contra os inimigos.

b) Participação espontânea: leva as pessoas a criarem grupos sem organização estável e que, na maioria dos casos, é apenas por necessidades psicológicas de pertencer, expressar-se, obter reconhecimento, dentre outras.

c) Participação imposta: ocorre quando a pessoa é obrigada a fazer parte de algum grupo e realiza atividades que são indispensáveis, como por exemplo, as tribos indígenas que obrigam jovens a se submeterem a cerimônias de iniciação e rituais de passagem, ou quando, nas nações modernas, obrigam-se os jovens a fazer parte do exército e da disciplina escolar, como também é obrigatório o voto nas eleições.

d) Participação voluntária: esse tipo é característico de grupos criados pelos próprios participantes, que estabelecem sua organização e definem seus objetivos e métodos de trabalho. É nesse tipo de participação que o autor identifica as práticas das associações profissionais, das cooperativas e dos partidos políticos. Porém, a participação voluntária nem sempre surge como iniciativa dos componentes do grupo, muitas vezes é instigada por agentes externos com objetivos previamente estabelecidos, a fim de alcançá-

los, e pode ser chamada de participação provocada, dirigida ou manipulada.

e) Participação concedida: esse tipo ocorre em uma relação assimétrica de poder ou de influência exercida pelos subordinados, considerada como legítima por eles mesmos e seus superiores. Inclusive, a participação nos lucros, concedida por algumas empresas a seus trabalhadores, também está enquadrada neste tipo de participação.

Analisar a participação a partir da tipologia apresentada por Bordenave (1985) impõe a necessidade de refletir sobre o contexto histórico, para que haja um discernimento sobre as maneiras de participar, que em muitos casos são impostas ou cedidas por uma concessão camuflada, as quais não permitem que os cidadãos deixem de ser explorados e manipulados pelas ideologias dominantes. Nessa perspectiva, Souza (2004) compreende que a participação concedida expressa os processos de dominação e, conseqüentemente, de contra participação, que muitas vezes são incitados e apreciados pelo poder público para dominação sobre as camadas populares.

Além dos tipos de participação, Bordenave (1985) apresenta os graus e níveis de participação em uma organização ou grupo, revelando o grau de domínio dos membros sobre as decisões e como são importantes as deliberações de que se pode participar. O autor conceitua, em ordem crescente, sete graus em que a participação pode chegar em uma organização qualquer. O primeiro, e o menor deles, ocorre quando os dirigentes informam sobre as decisões já tomadas aos membros e que, em alguns casos, a reação dos membros às informações recebidas é levada em conta, já em outros, o direito de reação não é tolerado pelos superiores. O segundo é a consulta facultativa, onde “a administração pode, se quiser e quando quiser, consultar os subordinados, solicitando críticas, sugestões ou dados para resolver algum problema” (p. 31). O terceiro é a consulta

obrigatória, quando “os subordinados devem ser consultados em certas ocasiões, embora a decisão final pertença ainda aos diretores. É o caso da lei que estabelece a negociação salarial entre patrões e operários” (p. 31-32). O quarto é a elaboração/recomendação, considerado um grau mais avançado de participação, “na qual os subordinados elaboram propostas e recomendam medidas que a administração aceita ou rejeita, mas sempre se obrigando a justificar sua posição” (p. 32). O quinto é a cogestão, “na qual a administração da organização é compartilhada mediante mecanismos de co-decisão e colegialidade” (p. 32). Para tomadas de decisões são usadas as formas colegiadas, como comitês, conselhos, entre outras. O sexto é a delegação, é um grau onde a administração decide os limites onde os administradores têm poder de deliberação, “ora, para que haja delegação real os delegados devem possuir completa autoridade, sem precisar consultar seus superiores para tomarem as decisões” (p. 32).

O sétimo, e o mais alto grau de participação, é a autogestão, “na qual o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios e estabelece os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa. Na autogestão desaparece a diferença entre administradores e administrados, visto que nela ocorre a autoadministração” (p. 32-33). A autogestão é uma característica básica de empreendimentos coletivos, formados por pessoas e para elas, administrados democraticamente.

A importância das decisões, segundo Bordenave (1985), é outra questão chave na participação, na qual os membros têm acesso à sua formulação, pois em qualquer grupo ou organização existem decisões muito importantes e outras não tão importantes, e estas devem ser organizadas em níveis decrescentes, os quais são distinguidos através das seguintes enumerações dos passos da programação:

Nível 1 - Formulação da doutrina e da política da instituição.

Nível 2 - Determinação de objetivos e

estabelecimento de estratégias.

Nível 3 - Elaboração de planos, programas e projetos.

Nível 4 - Alocação de recursos e administração de operações.

Nível 5 - Execução das ações.

Nível 6 - Avaliação dos resultados. (BORDENAVE, 1985, p. 33-34).

Bordenave (1985) ressalta que nos níveis 5 e 6, ou seja, na execução das ações e na constatação de seus resultados, é comum, na maioria das vezes, quando em situações favoráveis, permitir a participação dos membros da instituição. Nos demais níveis, os quais são níveis de formulação de políticas e planejamento, a participação fica restrita a uns poucos que fazem parte da liderança. Porém, na democracia participativa, os indivíduos sobem a níveis cada vez mais elevados de participação decisória, extinguindo a divisão de funções entre os que planejam e decidem e os que executam e sofrem as consequências das decisões, e que, muitas vezes, esta subida depende apenas de capacitação e experiências, as quais são conseguidas através de árduas lutas contra as influências e controles.

O autor afirma ainda que a participação se torna genuína e real quando o grupo conhece a si mesmo, suas percepções, valores, crenças, temores e pretensões tanto quanto o real objetivo, e quando seus membros se mantêm bem informados, sobretudo do que acontece dentro e fora de seu grupo. Percebe-se, nesta perspectiva, que as associações e cooperativas, dentre outras formas de ação coletiva, em sua maioria, são grupos nos quais as pessoas participam de diversas maneiras e em níveis distintos. Segundo Souza (2004), a ação coletiva se expressa por uma ação oriunda da conscientização. Nesse sentido, a organização social torna-se um requisito básico às ações necessárias do próprio processo de participação. Assim, podemos perceber que o ser humano, quando tem consciência de suas necessidades, busca se unir a outros com necessidades

comuns, criando organizações formais ou informais, em busca de objetivos claros e definidos pelo grupo.

### **Percepção sobre a autogestão**

A característica de cada contexto histórico faz com que a autogestão carregue diferentes teores, a depender dos seus planos políticos e ações que os sustentam (ANJOS, 2014). Mothé (2009) afirma que o vocábulo foi introduzido na década de 1950, pelo partido comunista iugoslavo, a fim de referenciar a experiência política, econômica e social que buscava a modernização do sistema econômico do país.

Este último autor acredita que a autogestão tem diferentes formas de atuação, a depender do contexto inserido, tais como: na democracia direta, que forma um sistema em que, voluntariamente, os agentes discutem e decidem sobre assuntos de grande relevância em assembleias. Já na democracia representativa, Mothé (2009) identifica uma forma mínima de autogestão, através de assembleias com a junção de pessoas envolvidas em determinado assunto, com o intuito de debater, porém, o papel das assembleias é apenas consultivo e a participação é viabilizada pelos dirigentes aos executantes.

Embora haja uma crítica à democracia que denomina de participativa, Mothé (2009) compreende que, na democracia radical, os atores do processo devem discutir e decidir (através do voto) sobre leis e regras administrativas de sua importância, o que implica diminuição de condução dos dirigentes, que torna maior o poder direto do cidadão. Em suma, a democracia radical é uma forma ampliada da autogestão.

Para além da percepção da autogestão nos regimes ditos democráticos, Singer (2002), por sua vez, explica que a principal diferença entre a economia capitalista e a economia solidária talvez esteja na maneira como ambas são geridas, uma vez que

a primeira pratica a heterogestão e a segunda a autogestão. Para o autor, a heterogestão é uma administração hierárquica, formada por níveis de autoridade, as decisões e ordens vêm de cima para baixo e, quanto mais alto o nível, maior é o conhecimento sobre a empresa. Sobretudo, quem está no nível mais alto dá comandos aos subordinados, que estão nos níveis mais baixos, cumprem as tarefas e passam as informações necessárias aos seus chefes. Nas empresas que praticam a heterogestão, os trabalhadores dos níveis mais baixos não têm poder de decisão em ações a serem executadas, e fica clara a lacuna entre dirigentes e dirigidos.

Embora autogestão seja um termo bastante usual, não se tem uma definição única do seu significado. Diferentemente da heterogestão, a autogestão deve ser clara a todos dentro de uma organização, para que tenham acesso às informações, sem sigilo, e tenham consciência de suas decisões (SINGER, 2002). A autogestão, segundo Singer, não se restringe apenas à gestão dos empreendimentos, mas às informações, às divisões de tarefa, sobras e prejuízos.

Como vimos, os autores mostram que a forma de atuação da autogestão varia de acordo com o contexto histórico e o sistema político, econômico e social, entretanto, sua definição está relacionada a um projeto de organização democrática, onde as decisões são tomadas por todos e decididas em assembleias, pois expressa a vontade dos envolvidos de maneira horizontalizada. No entanto, as práticas da autogestão não podem ser naturalizadas, pois se trata de um processo de participação, e não de algo natural.

A realização de práticas autogestionárias também é percebida, mesmo que de maneira empírica, nos empreendimentos econômicos solidários (EES) e, para melhor compreensão acerca delas, é preciso ter uma breve reflexão sobre a Economia Solidária (ES).

Para Singer (2002), a economia solidária é outro modo de produção, diferente da economia capitalista. Ela se caracteriza pela propriedade coletiva ou associada e o direito à liberdade individual

como princípios fundamentais. Segundo a Senaes (BRASIL, 2007), a ES é um conceito que nomeia a estratégia de enfrentamento dos trabalhadores às mudanças no mercado de trabalho e aos processos de exclusão social, se reúnem de forma coletiva e autogestionária para desenvolver atividades de produção de bens e de serviços, distribuição, consumo e finanças, realizadas solidariamente e formando organizações coletivas.

Os trabalhadores que buscam meios para melhorar suas condições de vida organizam-se em grupos nos quais a autogestão e a cooperação são fundamentais para a sustentabilidade. Esses grupos são denominados empreendimentos econômicos solidários (EES). Matos e Dias (2011, p. 112) definem os EES como “todo ente privado que atenda a princípios e práticas da Economia Solidária e tenha por objeto o desenvolvimento de atividade de trabalho, produção, consumo, poupança e/ou crédito”. Ainda de acordo com os autores, o Movimento Econômico Solidário (MES) atribui mais importância à essência do que à formalidade, sendo assim, recebem como agente todo tipo de organização, independentemente de sua essência jurídica, ou seja, para o MES, o importante é que atendam aos princípios e práticas da ES.

Percebe-se que a característica principal dos EES é a autogestão, pois não existem empregados e patrões, todos que trabalham no empreendimento são donos dos meios de produção. Toda a gestão é feita de forma democrática e coletiva, compartilhando os resultados e tomando decisões através do voto. Para Gaiger (2009, p. 181), o conceito de EES “compreende as diversas modalidades de organização econômica, originadas da livre associação de trabalhadores, nas quais a cooperação funciona como esteio de sua eficiência e viabilidade”. O conceito trazido por este autor nos faz compreender que, para além da cooperação e solidariedade entre os participantes, a livre associação serve-lhes de base, pois a criação dos empreendimentos não deve ser imposta, e sim voluntária.

Independentemente do formato jurídico adotado, deve prevalecer nos EES a união e a vontade de alcançar os objetivos comuns. As relações desiguais, que caracterizam a sociedade e não estão excluídas das relações estabelecidas nos EES, irão se dissipando na medida em que os associados praticam a autogestão e a solidariedade entre si. Na visão dos seus idealizadores, todavia, para se trilhar este caminho, será indispensável priorizar a educação para a cooperação, pois esse processo não é natural, assim como a participação.

Em toda e qualquer organização é necessário que todos os envolvidos tenham conhecimento sobre seus processos a fim de que os objetivos sejam alcançados. Para tal, faz-se necessário que a educação seja estratégia fundamental para os empreendimentos. Neste sentido, Schneider (2003) assegura que:

A educação visa explorar as potencialidades e habilidades do indivíduo e fazer com que o ser humano pense, reflita, discuta, aja. Pretende-se que a pessoa conheça sua organização e se encontre com sua realidade. Deseja-se, por meio de um processo gradual, despertar o interesse das pessoas e motivá-las para que possam participar ativamente em suas instituições e serem agentes de melhoria ou de transformação de sua realidade (p. 13).

O Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) é um instrumento utilizado para fomentar a educação e a capacitação técnica dos associados nas cooperativas, como também dos seus familiares. Os associados, seja de cooperativas ou de outra modalidade associativa, precisam ter formação para criar identidade com sua organização. Nos termos de Schneider (2003, p. 16): “os processos educativos do cooperativismo são os meios pelos quais ocorre a transmissão das ideias, dos valores, dos princípios e das atitudes próprias do cooperativismo. Por isso há estreitos vínculos entre cooperativismo e educação”.

A educação não é imprescindível somente para moldar a identidade com o empreendimento, ela é fundamental se, de fato, pretende-se ter a autogestão, tipo mais avançado de participação na acepção de Bordenave (1985), como já relatado. Esse é um dos grandes desafios enfrentados pela ES, pois, apesar dos princípios enfatizarem as relações horizontais nas suas experiências, os trabalhadores se deparam no cotidiano com exigências cada vez mais complexas. Não obstante, Tauile (2009) alerta para a necessidade de ter no quadro social competências para as funções técnicas, sem deixar, contudo, de enaltecer o aspecto político da autogestão.

[...] a autogestão traz uma série de vantagens e protege o negócio de altos riscos que as empresas convencionais correm. Estar trabalhando num negócio que é seu e do qual o trabalhador participa nas decisões permite uma motivação maior, apesar das adversidades. Por serem proprietários, mas somente quando começam a se sentir como tal (o que não é trivial), os trabalhadores buscam conhecer melhor o negócio, com reflexos positivos sobre suas atividades (TAUILE, 2009, p. 315).

Partindo das acepções sobre a autogestão, inferimos que os processos participativos estimulam e motivam os sócios a buscarem mais conhecimentos, contudo, se não houver uma educação contínua para assegurar associados comprometidos com os rumos do empreendimento, não haverá cooperação, tampouco autonomia nos processos decisórios.

## **Processo participativo nos empreendimentos**

### **Perfil dos entrevistados**

As informações aqui apresentadas foram coletadas por meio de entrevistas, orientadas através de um roteiro semiestruturado aplicado a sete associados, sendo três do sexo feminino, pertencentes a uma cooperativa localizada em Sapeaçu, e quatro do sexo masculino,

membros de uma associação de Saubara, ambos municípios do Território do Recôncavo.

O perfil etário dos entrevistados varia de 35 a 61 anos e todos têm filhos. Dentre as cooperadas<sup>11</sup>, uma estudou até a 5ª série e duas concluíram o ensino médio; entre os associados, um estudou até a 4ª série, dois concluíram o ensino fundamental e um concluiu o ensino médio.

Em relação à ocupação/profissão dos entrevistados, cinco se consideram exclusivamente agricultor familiar, sendo que dois mencionaram outra ocupação paralela ao trabalho agrícola. Uma cooperada acrescentou a participação em um grupo de produção, e um associado apresentou atividade como micro empreendedor individual (MEI) no ramo de fabricação de fardamentos. Entre os entrevistados, 71,43% ocupam cargo diretivo no empreendimento e 28,57% não estão em nenhum cargo. Quanto ao tempo de filiação, todas as cooperadas entrevistadas são sócias fundadoras, ou seja, têm cinco anos de filiação e, dentre os associados, três têm onze anos de filiação – são sócios fundadores – e um tem seis anos de filiação.

## **Paradoxos das vivências autogestionárias**

### *a) Cooperativa*

A cooperativa, formada basicamente por três grupos de agricultoras familiares, foi fundada em fevereiro de 2012, no município de Sapeaçu. A necessidade de viabilizar a comercialização da produção das mulheres no mercado institucional, que se reuniam em grupos para produzirem a partir dos insumos advindos de suas colheitas, foi o que motivou a criação do empreendimento. A

---

11 Os vocábulos associados e cooperados são considerados sinônimos, inclusive pela própria lei que rege o cooperativismo – 5.764/71. Na análise de campo, optamos por utilizar cooperado/a quando se referir aos membros da cooperativa e associado/a aos da associação.

necessidade de buscar outros mercados, além do institucional, para viabilizar a comercialização dos produtos das agricultoras, ainda é um dos principais objetivos do empreendimento.

Segundo uma das entrevistadas, a cooperativa tem em seu quadro social aproximadamente trinta cooperados, cerca de 90% mulheres, e que precisa fazer uma revisão da quantidade de cooperados. O quadro diretivo estava composto, a época da pesquisa, por: uma mulher na presidência, outra na vice-presidência e um secretário, o qual também estava assinando como tesoureiro e conselheiro fiscal.

As decisões da cooperativa eram tomadas, em alguns casos, pela diretoria, ou através de assembleias realizadas mensalmente até o ano de 2016, com a participação aproximada de 20 cooperados. Porém, em 2017, até o mês de junho, não houve nenhuma assembleia. Quando questionadas sobre o motivo de não haver assembleias no ano de 2017, as entrevistadas informaram que em 2016 tinham o apoio da Secretaria de Agricultura do município e, devido à mudança de gestão decorrente das últimas eleições, perderam o apoio na realização de reuniões.

Diante do exposto pelas entrevistadas e da observação permitida durante o estágio na cooperativa, ficou evidente que a Secretaria de Agricultura desempenhou um papel chave na criação da cooperativa e nas ações que a consolidaram como empreendimento voltado à comercialização dos grupos produtivos originários. Graças à Secretaria, os cooperados acessaram programas governamentais como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) no seu próprio município, foram contemplados com editais de apoio financeiro para as atividades produtivas, contaram com uma assistência técnica voltada ao aperfeiçoamento da gestão, o Programa Mais Gestão do Governo Federal, dentre outras parcerias com instituições que

prestam assessoria a EES e realizaram cursos de capacitação para os membros da organização.

No entanto, essa contribuição acabou fortalecendo a dependência dos cooperados por parte de agentes externos ao empreendimento, e até mesmo para a construção do poder de terceiros, fazendo com que a essência dos empreendimentos coletivos autogestionários não passasse de uma utopia. Percebe-se que, nesse sentido, o poder público estava utilizando as organizações coletivas para satisfazer seus interesses, comprometendo a participação efetiva dos sócios em suas organizações. Nesta perspectiva de análise, ressalta-se o alerta de Bordenave (1985) acerca da autogestão:

De modesta aspiração a um maior acesso aos bens da sociedade, a participação fixa-se ao ambicioso objetivo final da “autogestão”, isto é, uma relativa autonomia dos grupos populares organizados em relação aos poderes do estado e das classes dominantes. Autonomia que não implica uma caminhada para a anarquia, mas, muito pelo contrário, implica o aumento do grau de consciência política dos cidadãos, o reforço do controle popular sobre a autoridade e o fortalecimento do grau de legitimidade do poder público quando este responde às necessidades reais da população (p. 20).

De acordo com o autor supracitado, a autogestão praticada deveria elevar o grau de participação e autonomia dos associados em relação ao Estado e aos poderes dominantes na sociedade, porém, o constatado foi uma subordinação ao poder público e às organizações que prestam assessoria técnica. O resultado dessas práticas é perceptível quando se verificou a participação esporádica e pouco efetiva dos associados nas ações necessárias para a sustentabilidade do empreendimento durante os seis meses de duração do estágio na cooperativa. Conforme as entrevistadas, no ano de 2016, o empreendimento teve assessoria do Movimento

de Organização Comunitária (MOC), da União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) e do Centro Público de Economia Solidária (CESOL). Já em 2017, iria ser assistida pela Associação das Cooperativas de Apoio a Economia Familiar (ASCOOB) para fazer o acompanhamento de um projeto aprovado pelo Edital do Bahia Produtiva,<sup>12</sup> e que, atualmente, continua tendo acompanhamento de agentes ligados à gestão anterior do município, que contribuem na área de comercialização para o empreendimento.

As cooperadas já tiveram diversos cursos para aperfeiçoar a produção, aprender novas receitas, de boas práticas, beneficiamento de frutas e mandioca. Ao serem questionadas se tiveram cursos para explicar como funcionava uma cooperativa, as cooperadas informaram que tiveram logo no início da criação da cooperativa, e demonstraram a importância e o interesse pelos cursos. Observa-se o quão importante é, antes mesmo da criação de um empreendimento coletivo, ter uma educação cooperativa, como Schneider ressalta:

Todos os associados necessitam de informação, enquanto conhecimento exato e atualizado dos fatos e acontecimentos, em relação com as tarefas práticas ou as decisões a adotar ou pôr em prática. Necessitam igualmente de conhecimento técnico, que os relacione com a complexidade de funcionamento das instituições cooperativas, em especial com a engrenagem do processo democrático. Requerem igualmente conhecer a história das origens do Movimento, bem como conhecimentos sociológicos, econômicos, administrativos e psicológicos do fenômeno cooperativo (SCHNEIDER, 2003, p. 30).

Entendemos que a educação cooperativa é necessária a todos os sócios de uma organização coletiva, baseada nos princípios

---

<sup>12</sup> É um projeto do Governo da Bahia, executado pela Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), empresa pública vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR), a partir de um Acordo de Empréstimo firmado entre o Estado e o Banco Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento (Banco Mundial).

cooperativos e solidários, como assinalada por Schneider (2003). Se proceder dessa forma, há grande chance de ações coletivas e participativas acontecerem de fato. No entanto, é importante destacar que a educação cooperativa não pode ser estanque, restrita a cursos que apresentem o histórico e princípios do cooperativismo, ao contrário disso, ela precisa ser permanente e entendida como uma atividade básica da gestão democrática.

Considerando-se os tipos de participação trazidos por Bordenave (1985) no referencial teórico, é possível perceber na cooperativa estudada pelo menos duas formas de participação, a voluntária e a dirigida ou manipulada. O primeiro tipo, a participação voluntária, destaca-se na criação dos grupos produtivos com objetivos e metas definidos pelas mulheres. O segundo tipo, participação dirigida, concerne às agricultoras serem provocadas por agentes externos a constituírem uma cooperativa para potencializar a comercialização da produção, porém sem objetivos claros ou até mesmo sendo manipuladas, com finalidades definidas por esses agentes externos. A participação é efetivada na formação dos grupos de trabalho, pois, apesar de fazerem parte de uma cooperativa, a identidade do grupo originário é evidente e sobressai à identidade que seria forjada na cooperativa.

O artigo 29 da lei 5.764/71 (BRASIL, 1971) diz que “o ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela sociedade, desde que adiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto”. Porém, através das entrevistas e das observações no campo, foi percebido que alguns cooperados não conhecem o estatuto da sua cooperativa ou, mesmo conhecendo, não têm interesse em conhecê-lo mais profundamente.

A atuação das cooperadas reflete o estado do empreendimento. Foi solicitado às entrevistadas que fizessem uma avaliação sobre sua própria participação e a participação dos demais cooperados. Os dados obtidos nos permitiram entender um pouco sobre os

motivos da participação ou não dos membros da cooperativa. Em sua maioria, acontece de cooperados ficarem receosos em tomar certas atitudes, por não terem conhecimento sobre determinados assuntos, e criam uma dependência por alguém de sua confiança. Outro ponto crítico é quando o empreendimento é contemplado por algum edital. Surgem pessoas para se tornarem cooperadas e serem beneficiadas pelos recursos, enquanto cooperados fundadores não fazem parte da execução do projeto ou mesmo sua opinião não é considerada.

Apesar de todos os problemas e dificuldades relatadas, muitas são as razões para as entrevistadas estarem cooperadas, dentre elas, as conquistas que foram alcançadas através da cooperativa, e até mesmo o próprio interesse em fazer parte de um grupo formalizado. Dentre as conquistas da cooperativa, as entrevistadas relataram a aprovação nos editais que visam fortalecer as organizações da agricultura familiar; a construção da fábrica de polpas de frutas; o acesso a projetos e programas governamentais; além de aprendizados e conhecimentos para a vida pessoal.

O empreendimento enfrenta diversas dificuldades e, segundo as cooperadas, as maiores são a falta de organização, problemas na comercialização, falta de união e capital de giro. É relevante destacar que a participação incipiente não é apresentada como uma das dificuldades vivenciadas.

Quanto à concepção do que é participar para as respondentes, é possível perceber, através das falas o quanto é difícil definir participação, pois algumas acreditam que a participação vem através de outras pessoas, por meio de cursos, palestras, oficinas e eventos e acreditam que alguém superior (como as lideranças políticas e os técnicos da assistência técnica) ou com mais conhecimento manda, enquanto outras obedecem, ou porque acabam dependendo de uma ação provocada por algum agente externo.

Outra entrevistada acredita que a participação parte dos próprios componentes do grupo, os quais identificam a necessidade

de se organizarem a fim de solucionar determinado problema. Daí, trazemos os níveis citados por Bordenave (1985), nos quais a execução das ações e a avaliação dos resultados são os níveis mais altos de participação, pois, na sua maioria, são realizadas pelos próprios membros da organização. No entanto, percebemos que a maioria dos cooperados pratica a participação em menores graus, e que muitos não reconhecem (ou não sabem) o seu papel no empreendimento, o que acaba os distanciando da autogestão.

### *b) Associação*

A associação estudada foi fundada em fevereiro de 2006, no município de Saubara. É formada por agricultores e pescadores familiares que buscavam terras para produzir, pois o único meio que tinham para plantar era através de um acordo que faziam com alguns fazendeiros da região. O acordo funcionava como um aluguel da terra, os agricultores ficavam três anos em posse daquela para plantar, criar animais e, após este período, tinham que mudar para outra terra. Ou seja, os agricultores faziam todo o processo de capinar e arar, e, depois de três anos, tinham que ir para outra área bruta fazer o mesmo processo, o que tornava o trabalho pesado e com pouco rendimento, pois o tempo era insuficiente para ter o retorno financeiro necessário.

Os agricultores se apossaram de uma fazenda que se encontrava com pendências em termos jurídicos e sem produzir. Desde então, os associados têm buscado juntamente à Coordenação de Desenvolvimento Agrário (CDA) a regularização da área.

Segundo o presidente da associação, o quadro social é formado, aproximadamente, por duzentos associados, cerca de 70% são mulheres. O quadro diretivo é composto por presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e conselho fiscal, todos do sexo masculino. Apesar de grande representatividade das mulheres na

associação, nenhuma delas ocupa cargo diretivo, no entanto, criou-se uma secretaria de mulheres para lhes dar suporte.

O empreendimento conta com uma área para produção agrícola e criação de animais, além de uma agrovila constituída como área de moradia para os associados. A maioria dos associados reside em cidades próximas e vai a Saubara para cuidar e realizar atividades agrícolas em suas propriedades. Um dos objetivos da associação é dar assistência ao agricultor, em relação aos meios de produção.

Sobre as tomadas de decisões da associação, os entrevistados relataram que, primeiro, é realizada uma reunião com a diretoria e, logo depois, faz-se a assembleia geral para que todos tenham conhecimento e contribuam nas decisões. Geralmente, a reunião da diretoria é realizada no último sábado do mês e a assembleia geral em todo primeiro domingo do mês, no período da manhã. Por não possuir sede e nenhuma estrutura física, as assembleias acontecem embaixo de uma mangueira e participam, em média, setenta associados. E um dos problemas que inviabiliza a presença da maioria nas reuniões é o difícil acesso, principalmente em dias chuvosos, devido à péssima situação das estradas, pelo fato de que muitos dos associados moram em outras cidades.

O empreendimento não recebe nenhum tipo de apoio ou assessoria, todas as ações necessárias para regularização ou para alcançar algum objetivo se dão através dos membros do quadro diretivo que recorrem aos órgãos competentes.

Foi percebido que as assistências são esporádicas, apesar de todas as necessidades para o empreendimento, em contrapartida, nota-se que as decisões são tomadas exclusivamente pelos sócios, e não por influência de terceiros. Devido à falta de apoio institucional ou recursos financeiros próprios, a associação não realiza nenhuma atividade de formação ou capacitação para os associados, nem mesmo para explicar o funcionamento da associação.

Segundo os entrevistados, os associados carecem de capacitação quanto à produção e gestão do empreendimento, dentre outras dificuldades, como também os seus filhos, que não têm uma escola e precisam se deslocar por quilômetros de distância a pé ou de canoa para estudar. A educação é de suma importância em uma sociedade e, quando se trata de organizações coletivas, torna-se uma verdadeira questão de manutenção. Apesar de a associação ter relação com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Saubara e com o Movimento de Resistência Camponesa (MRC), até mesmo eles não têm dado a assistência necessária.

A literatura aponta que as instituições de assistência a empreendimentos coletivos contribuem de maneira significativa com o processo organizacional, no entanto, a associação quase não tem tido, conforme os depoimentos. Porém, é importante destacar que um entrevistado afirmou que estão buscando autonomia para não depender do MRC. Segundo os entrevistados, na associação, busca-se discutir e decidir sobre temas importantes em assembleia e sem recorrerem a terceiros. A nosso ver, essa prática sugere um empreendimento que almeja a autogestão, contudo, como não foi possível participar de nenhuma assembleia, não podemos extrapolar as informações coletadas e generalizar essa prática para tipificar a participação democrática.

Quanto às obrigações mencionadas, as mais citadas foram: contribuir com as taxas, não criar conflitos, participar das assembleias e realizar trabalhos coletivos. A participação nas reuniões e nos trabalhos coletivos foi citada por três, dos quatro entrevistados, como obrigação. Quanto aos direitos, foram destacados: auxílio do governo para produzir, capacitações técnicas de plantio, terra para produzir, votar e ser votado, dentre outros. Apenas um associado mencionou que os direitos estão descritos no estatuto, que tem cláusulas com as obrigações e direitos dos associados.

A partir disso, identifica-se o nível de formulação da doutrina e da política da instituição citados por Bordenave (1985), o qual, na maioria das vezes, é restrito apenas às lideranças. Todavia, a maioria dos associados não tem interesse em conhecer o estatuto.

Os entrevistados foram levados a avaliarem sua participação e atuação no empreendimento. Percebeu-se a vontade de atuar de forma mais efetiva, mas, de alguma forma, eles são impedidos, ou apenas dão opinião, por não perceberem outras formas de participação. Um deles percebe sua participação como positiva por desempenhar satisfatoriamente o cargo de secretário por 11 anos. Muitos são os fatores que podem influenciar na atuação dos sócios, como o querer estar no “poder”, estar acostumados a ter alguém para fazer, ficar apenas como observador, dentre outros motivos possíveis. São questões que precisam de uma avaliação mais profunda para entender o que leva a tais atitudes.

Quanto à avaliação em relação à participação dos demais associados, alguns entrevistados mencionaram que os membros que moram em outra cidade têm mais interesse em participar das assembleias do que os que residem no município. No entanto, em relação às atividades cotidianas, foi informado que os residentes são os que mais atuam no plantio, colheita e vendas da produção, como também são quem executam qualquer outra ação necessária e imediata para o empreendimento.

Para os entrevistados, um diretor/gestor de um empreendimento tem o papel de contribuir e direcionar na busca das conquistas para a associação e até mesmo resolver problemas. Entre os entrevistados, apenas um participa de outro empreendimento, para os demais, a primeira e única organização de que fazem parte é a associação. Os associados revelaram porque se associaram. Um deles afirmou que se filiou por conta do convite do coordenador geral do MRC para ser membro da associação; outro disse ter entrado por gostar da agricultura e ter interesse em produzir.

Entre as principais conquistas da associação, os entrevistados listaram a aquisição da terra como a principal e, conseqüentemente, citaram o PAA, que, segundo os associados, tem incentivado os agricultores a produzirem mais, pois sabem onde escoar a produção, e a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) para a maioria dos agricultores, que é um documento de identificação da agricultura familiar.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas atualmente é a péssima condição da estrada, o que inviabiliza o acesso ao assentamento, como também a saída de pessoas e mercadorias, principalmente no período chuvoso, a falta de uma rede de energia elétrica, uma ambulância, tratores e a regularização do assentamento também foram mencionados pelos entrevistados como impedimentos ao desenvolvimento.

Ao serem questionados sobre o que entendem por participação, cada associado deu sua opinião, e o que eles entendem por participação, na maioria dos casos, está baseado em sua própria atuação com o envolvimento no projeto ao qual estão inseridos; fazer o que for necessário, e não somente o que foi delegado, pensar no coletivo. Todos demonstraram saber o que é preciso fazer, sem esperar recompensas de outrem, como pagar as mensalidades para a vitalidade do empreendimento, pois não tem associação sem associados. Essas são premissas básicas que permeiam o imaginário dos respondentes, ainda que os depoimentos expressem sérios limites na atuação cotidiana para que possamos afirmar que há uma participação democrática.

### **Considerações finais**

A partir do levantamento bibliográfico, análise das entrevistas e das observações realizadas, foi possível problematizar o processo

participativo nos empreendimentos associativos investigados. No caso da cooperativa, a maior dificuldade para a participação democrática se dá pelo fato de prevalecer o paternalismo, a submissão, pois os cooperados acabam se tornando dependentes e até mesmo reféns de pessoas externas ao empreendimento. Percebemos também a falta de identidade, já que a maioria destes se identifica com o grupo de produção originário e percebe a cooperativa apenas como um meio de comercialização, o que também pode ser ocasionado devido à interferência de terceiros. No entanto, a falta de interesse da maioria dos cooperados e a incipiente identificação com a cooperativa podem ser justificadas pelo processo de criação e gestão, pois foi incentivada e coordenada por gestores públicos e entidades de assessoria no campo da economia solidária, sem, contudo, assegurar a autonomia entre os cooperados, para que efetivamente respondessem pelos rumos do empreendimento.

No que tange à associação, percebemos que alguns membros que estão em cargo diretivo têm uma resistência em “passar o poder” aos demais sócios e acreditam que sua gestão deve ser perpetuada por fazerem um trabalho sobre o qual alguns dos associados demonstram satisfação. Apesar de o quadro social ser composto por cerca de 70% de mulheres, a direção da associação é composta apenas por homens, revelando uma forte desigualdade de gênero. A falta de assessoria ou assistência técnica desestimula os sócios e, conseqüentemente, poucos participam de forma autogestionária. Limitam-se a atuar de forma espontânea em assembleias e esperam que as soluções e conquistas dependam apenas dos gestores, apesar de todas as demandas serem levadas à assembleia geral, gerando entraves à participação democrática.

A associação foi criada por agricultores com o objetivo de conquistarem terra e meios de produção, que a princípio teve a

contribuição do Movimento de Resistência Camponesa (MRC) e, atualmente, não tem dado nenhuma assistência. Entre os quatro entrevistados, apenas um disse ter outra ocupação além da agricultura, e esse foi o entrevistado que mais demonstrou não participar dos processos decisórios, aceitando as decisões tomadas pelos gestores.

Diante dos contextos expostos, podemos constatar que os agentes externos têm papel significativo nos EES, desde a mobilização dos agricultores, como foi o caso da cooperativa, que, durante o tempo em que tinha tais contribuições, a maioria dos cooperados participava de forma concedida. No entanto, a ausência dos agentes leva à desmobilização da organização devido à falta de conhecimento da maioria dos sócios sobre as práticas autogestionárias e até mesmo o costume em depender de terceiros. Na cooperativa, percebemos que existe uma fragilidade na identidade, devido ao fato de que grupos produtivos originários foram matizados em virtude da atuação dos agentes externos.

A associação, por sua vez, teve poucas assessorias desde a sua criação, sendo que seu objetivo principal é dar suporte ao agricultor. Devido a isso, percebemos que, segundo Bordenave (1985), os associados acabam atuando em níveis distintos de participação, pois, enquanto a elaboração e determinação de objetivos e estratégias ficam sendo atividades exclusivas da liderança, a execução das ações e a avaliação dos resultados ficam com os demais membros da organização.

Em suma, inferimos que os casos estudados necessitam da contribuição dos agentes externos, porém deve-se estimular a participação e promover a educação cooperativa para os associados, a fim de que estes possam alcançar o mais alto nível de participação, a autogestão.

## Referências

ANJOS, E. Os impasses e as potencialidades das práticas autogestionárias das cooperativas de trabalho da economia solidária. **Cadernos Gestão Social**, Salvador. v. 5, p. 287-305, 2014.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.mncr.org.br/biblioteca/legislacao/coop-associativismo/lei-no-5-764-legislacao-do-cooperativismo>. Acesso em: 16/05/2018.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Economia solidária, outra economia acontece**: Cartilha da Campanha Nacional de Mobilização Social. Brasília: MTE, SENAES, FBES, 2007. 36p.

GAIGER, L. I. Empreendimento econômico solidário. *In*: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J-L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (org.). **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 181-187.

MATOS, I. L.; DIAS, G. L. Aspectos jurídicos relacionados aos empreendimentos solidários. *In*: Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte. **Economia Solidária**. Salvador: SETRE, 2011. p. 111-162.

MOTHÉ, D. Autogestão. *In*: CATTANI, A. D.; LAVILLE, J-L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (org.). **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 26-30.

TAUILE, J. R. **Trabalho, autogestão e desenvolvimento**: escritos escolhidos 1981-2005. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. **Educação cooperativa e suas práticas**, Brasília. 2003. p. 12-57.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, M. L. de. A participação - componente conceitual do DC.  
*In*: SOUZA, M. L. D. **Desenvolvimento de comunidade e participação**. São Paulo: Cortez, 2004. p. 79-96.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.



# **Análise do PNAE em associações da agricultura familiar**

*Cleunice Pereira dos Santos  
Eliene Gomes dos Anjos*

## **Introdução**

As Organizações Econômicas da Agricultura Familiar (OEAF) têm grande relevância na transformação social e no desenvolvimento rural das comunidades em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Elas contribuem com os agricultores familiares para diversificar os canais de comercialização e construir um elo entre o produtor e o consumidor. Os programas de compras públicas têm sido considerados estratégicos para o fortalecimento da agricultura familiar e garantia de segurança alimentar e nutricional. Dentre esses programas, destaca-se o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), considerado uma das políticas públicas mais antigas e que instituiu, a partir de 2009, a obrigatoriedade de aquisição de no mínimo 30% de alimentos oriundos dos agricultores familiares e suas organizações.

O PNAE constitui um programa do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Ele tem como objetivo atender às necessidades nutricionais dos alunos durante sua permanência em sala de aula e à formação de hábitos alimentares saudáveis, contribuindo para o seu crescimento, desenvolvimento, aprendizado e rendimento escolar. As compras de gêneros alimentícios pelo governo são uma alternativa de comercialização para o agricultor familiar, promovendo a inclusão social e contribuindo com o desenvolvimento local.

Neste contexto, o manuseio do banco de dados organizado pela equipe do Projeto Mais Mercado<sup>13</sup>, com informações das OEAF do Território do Recôncavo, resultou na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Cooperativas, na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Como na pesquisa originária indagou-se sobre a participação das organizações da agricultura familiar no PNAE, optamos por um recorte municipal, selecionando as quatro associações de Cruz das Almas que já haviam comercializado com o programa. Com o programa estatístico *Statistical Package for the Social Science* – SPSS, analisamos um conjunto de variáveis que permitiram a caracterização das associações, do processo produtivo e comercial.

Assim, definimos como objetivo geral desse estudo analisar a participação das associações da agricultura familiar no PNAE do município de Cruz das Almas, Bahia. Além desse objetivo, buscamos: identificar os percentuais de compras da agricultura familiar no PNAE dos municípios do Recôncavo entre os anos de 2011 e 2017; detectar as principais dificuldades enfrentadas na organização da produção e inserção nos mercados; e, por fim, analisar o papel do PNAE para diversificar os canais de comercialização.

Para alcançar esses objetivos, empreenderam-se consultas aos relatórios do Projeto Mais Mercado e na literatura acadêmica que versa sobre a temática. Além disso, trabalhamos com a abordagem quantitativa pelo manuseio do banco de dados formado pelas 4 associações de Cruz das Almas que, em algum período, já comercializaram com o PNAE. Devido ao número restrito de casos

---

13 Devido à importância do PNAE como estratégia de fortalecimento da agricultura familiar, em 2016 foi firmada uma parceria entre a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e o então Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) para desenvolver um projeto em três territórios da Bahia intitulado: "Mais Mercado: Articulação entre a oferta da Agricultura Familiar e a demanda do PNAE na Bahia". Com a extinção do MDA, esse projeto tem suas ações monitoradas pela Secretaria da Agricultura Familiar (SAF), órgão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

investigados, optamos, na maior parte desse estudo, em apresentar uma análise qualitativa dos dados, sem exatamente apresentar os percentuais. Essa análise qualitativa está ancorada nos próprios dados, além das reuniões, oficinas e seminários realizados pelo Projeto em 2017. Para coletar as informações nas OEAF, utilizou-se um questionário com questões de múltipla escolha e apenas duas questões abertas, com assuntos referentes à identificação e caracterização da organização, produção, canais de comercialização e acesso ao PNAE.

Além das análises das variáveis que retratam o processo organizacional, produtivo e comercial das associações investigadas, esse capítulo apresenta uma reflexão sobre o papel das associações no desenvolvimento comunitário, além de um breve debate conceitual sobre os tipos de mercados, com ênfase no institucional. Por fim, tecemos as considerações finais que revelam a importância do PNAE como um canal de comercialização imprescindível para reduzir a dependência dos agricultores familiares e suas organizações dos atravessadores.

## **Desenvolvimento comunitário e associativismo**

O associativismo representa uma alternativa para melhorar as condições de vida de uma determinada comunidade. As associações têm como finalidade promover a ação coletiva, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida por meio da troca de experiências, promovendo a convivência em circunstâncias severas, como se caracterizam a maior parte das áreas de produção agrícola do Brasil.

As associações contribuem para reivindicar os direitos políticos, sociais e econômicos existentes, mas que são negados à parte significativa daqueles que vivem da agricultura familiar, minimizando assim as desigualdades que caracterizam a realidade da maioria das comunidades rurais baianas. Dessa forma, na visão de Anjos e

Oliveira (2016), “o ato de associar-se vai além da celebração de um contrato mútuo que estabelece obrigações, visando a um objetivo comum” (p. 72). Nessa perspectiva, o associativismo pode mudar o cenário de exclusão dos pequenos agricultores, mostrando uma nova realidade social mais efetiva e participativa. Também permite maior autonomia no processo de compras de insumos, possibilita a inserção em novos mercados e, conseqüentemente, amplia os canais de comercialização, proporcionando assim o desenvolvimento da agricultura familiar e melhorias nas condições de vida e de trabalho.

Sendo assim, uma das formas que a organização auxilia seus associados a enfrentar as dificuldades existentes no meio rural é facilitar o acesso aos insumos e implementos agrícolas que quase sempre não teriam individualmente. Ademais, articula a comercialização da produção coletivamente, uma dificuldade histórica vivenciada pelos agricultores, visando um melhor retorno econômico; viabiliza a assistência técnica; ajuda no acesso às políticas públicas e na inserção no mercado institucional. Por exemplo, por meio da associação, os agricultores de uma comunidade rural podem adquirir insumos e equipamentos com menores preços e melhores prazos de pagamento, como também o uso coletivo de tratores, caminhões para transporte etc. Pois, reúnem esforços em benefício comum, além de promover a troca de experiências entre associados. Desse modo, o associativismo pode contribuir para a geração de renda e a diminuição da pobreza e exclusão social.

As pessoas se organizam a fim de conseguirem melhoria de vida e libertarem-se do tradicionalismo no meio em que estão inseridos. A formação de uma associação se dá a partir da união de duas ou mais pessoas, é de caráter jurídico, seu registro é simples comparado a outras organizações, como a cooperativa. Segundo Albuquerque (2003), elas são regidas por lei descrita na Constituição Federal (artigo 5º, XVII a XXI, e artigo 174, §2º) e no Código Civil. Sua

formação e funcionamento estão fundamentados em princípios que regem o associativismo, como a democracia onde todos têm direito de voz e voto. As decisões são tomadas coletivamente em assembleias, respeitando a autonomia do outro, além de desenvolverem ações voltadas para promover educação e formação do quadro social.

Todo ser humano é capaz de pensar e tomar suas próprias decisões de acordo com o que lhes for melhor, independentemente de sua classe social, sem que seja coagido por pessoas que queiram subjugar o outro para conseguir benefícios próprios ou individuais. Para Albuquerque (2003), a cooperação se origina de diferentes comportamentos habituais de uma comunidade, levando em consideração as difíceis formas de vida e os problemas vivenciados.

A crise ocorrida a partir dos anos de 1980 levou à disseminação de organizações associativistas, ainda que inúmeras tenham sido criadas pela iniciativa de políticos nas regiões mais pobres do país. Elas evidenciaram a exclusão dos agricultores familiares dos direitos básicos da cidadania, garantidos pela Constituição Federal de 1988, que explicitou a defasagem no desenvolvimento social e econômico do meio rural. Anjos e Oliveira (2016) relatam que:

Ainda que às formas associativas da agricultura familiar sejam atribuídas, como condição irredutível, a inserção da produção familiar no mercado, inúmeras organizações foram criadas, inicialmente, para garantir direitos básicos de cidadania que não foram assegurados pelo Estado brasileiro em grande parte dos territórios rurais (p. 47).

Só a partir dos anos de 1990 o agricultor consegue ter acesso às políticas públicas, ganhando visibilidade e passando a ser um dos principais personagens para o desenvolvimento local, com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e os programas de reforma agrária. Foi nesse cenário que surgiu em 1999, o Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA)

com uma Secretaria de Agricultura Familiar (SAF), desencadeando um crescimento do número de organizações econômicas vinculadas à agricultura familiar em todo o território nacional.

Mesmo assim, com a criação dessas políticas, Almeida (2016) alerta sobre a grande discrepância de recursos disponíveis no meio rural. Há concentração dos recursos disponíveis nos programas do Governo na produção da agricultura patronal, onde existem relações entre patrões e empregados, deixando explícito o favorecimento a pessoas que já estabeleceram uma base sólida no meio rural, o que contribui para o aumento das desigualdades sociais. Anjos e Oliveira (2016) relatam que:

O Norte e o Centro-Oeste apresentam a menor participação na distribuição dos recursos, enquanto que o Nordeste, que abriga praticamente metade dos agricultores familiares do país, tem uma participação relativamente baixa, 15% do total destinado. Já as regiões Sul e Sudeste são beneficiadas com o maior volume do crédito, 48% e 24% do total, respectivamente (p. 52).

O cenário mostra maior concentração de recursos nas regiões sul e sudeste, comparado à região nordeste onde reside quase metade dos agricultores familiares do Brasil. Segundo o IBGE (2009), a agricultura familiar é responsável por 70% da alimentação que chega à mesa do brasileiro. Mesmo tendo uma produção em pequena escala e tantos problemas existentes no campo, ela consegue alimentar mais da metade da população, dispondo de uma alimentação saudável, preservando o meio ambiente e promovendo a vida das gerações futuras. No nordeste, encontra-se a maior concentração de agricultor familiar. Em 2006, foi criada a lei nº. 11.326, que considera agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que não ultrapasse quatro módulos fiscais, mão-de-obra seja da própria família, e tenha renda vinculada ao próprio estabelecimento e que seja gerida pela própria família.

O associativismo é mais presente nas regiões com maior fragilidade econômica, onde vivem os agricultores com menor poder aquisitivo do país, utilizam da cooperação para minimizar as adversidades, como é o caso do nordeste. Essa cooperação é regida por princípios que valorizam sua essência, que, em meio às desigualdades e com tantas dificuldades, o agricultor familiar busca no associativismo uma alternativa de sobrevivência entre pessoas que geralmente apresentam as mesmas dificuldades para obter um bom retorno econômico e social. Para Albuquerque (2003, p. 15), “o associativismo sinaliza um conjunto de ações realizadas por pessoas mobilizadas a partir de um projeto que busca superar dificuldades em função de um interesse comum e, na maioria das vezes, sem fins lucrativos.”

De fato, as associações contribuem para o fortalecimento do desenvolvimento comunitário, o poder de reivindicações, resolução de problemas coletivos, apoio nos benefícios, garantia de participação social; divulgam as necessidades locais, estimulam o desenvolvimento pessoal e do coletivo e, ainda, articulam as potencialidades locais de acordo com os problemas de cada comunidade. Sendo assim, as associações desenvolvem ações sociais que propõem estimular, diversificar e expandir a economia local, oportunizando melhoria nas condições de vida da população.

No entanto, pesquisas realizadas por Anjos, Silva e Oliveira (2016) no estado da Bahia sugerem que a expansão do associativismo nas comunidades rurais se constitui em estratégia para ter acesso às políticas públicas voltadas, principalmente, para a infraestrutura. Não obstante, fica evidente a necessidade de diversificar a atuação das associações comunitárias, principalmente no que tange à inserção da produção familiar nos mercados, uma vez que as vantagens, no que se refere ao ganho de escala e à redução dos custos de transação, somente surgirão quando houver uma organização coletiva da comercialização.

## **Desvendando o mercado institucional**

O agricultor utiliza várias modalidades de mercado para comercializar sua produção, tais modalidades variam segundo a região e os contextos. Nesta perspectiva, Schneider (2016) apresenta uma tipologia de mercados que contribui para dimensionar a importância do institucional para os agricultores familiares. Partindo da concepção que os mercados são construídos socialmente, pois são frutos das relações sociais, econômicas, políticas e culturais estabelecidas na vida social, identifica: 1) o mercado de proximidade onde preponderam as relações de trocas interpessoais, estimuladas pelas relações de parentesco, conhecimento e reciprocidade; 2) os mercados locais e territoriais que se configuram em uma situação de intercâmbio cada vez mais orientada pela oferta e demanda; 3) o mercado convencional que se caracteriza pelos mercados de produtos, bens e mercadorias orientados pela oferta e demanda; 4) e, por fim, o mercado institucional que trata de compras com recursos governamentais para atendimento a programas relacionados com alimentação escolar, restaurante popular, hospitais, presídios, exército, entre outros, envolvendo as três esferas governamentais: municipal, estadual e federal.

Os mercados públicos, denominados de institucionais, são constituídos pelos fundos públicos e requerem mecanismos de governança democráticos. Sua operacionalização dá-se em diversas instâncias de governo juntamente com organizações da sociedade civil.

A aquisição de alimentos por parte do governo não é algo recente na realidade nacional. Remete-se a 1930, com a aquisição de café e outras tradicionais compras do Estado, através do Programa de Garantia de Preço Mínimo. Mas teve um avanço significativo com o surgimento do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)

e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), com a perspectiva de fortalecer a agricultura familiar e a garantia de segurança alimentar e nutricional. No entanto, para conseguir tantos avanços, houve lutas por parte daqueles que sofrem com as desigualdades sociais e econômicas no meio rural, como relatam Rozendo, Bastos e Molina (2013):

Elas resultam da luta política de diferentes segmentos ligados ao espaço rural, os quais têm buscado não somente ter seus direitos reconhecidos pela sociedade e pelo Estado, mas também assumirem o protagonismo de estratégias promotoras do desenvolvimento como no caso de agricultores(as) familiares, assentados etc. (p. 24).

Seguindo essa lógica de análise, Schneider (2016) afirma que “o mercado era simplesmente o local onde as trocas aconteciam, por meio de diferentes mecanismos e incentivos simbólicos” (p. 98). Com o desenvolvimento das feiras, surgiu a necessidade das leis, com isso, o governo podia fazer cobranças de impostos sobre a circulação de produtos e mercadorias. Esse fato afastou o campesinato e o agricultor das relações sociais com o consumidor, de forma que eles deixaram de vender o excedente da produção nas feiras e passaram a produzir bem mais do que produziam antes para vender. Pois, surgiram novas demandas, sendo assim, eles não iam mais à feira, esse papel passou a ser desempenhado pelo atravessador, resultando no isolamento dos produtores e na perda dos laços de reciprocidade.

Dessa forma, a necessidade por dinheiro, para pagar impostos para aquisição de mercadorias, obriga os camponeses a deixarem de vender somente o excedente da produção, passando a produzir cada vez mais para o mercado. Nesse sentido, Schneider (2016) infere que as formas de produção variam de acordo com o interesse que se dá à inserção das unidades familiares nos mercados.

Assim, o mercado institucional, além de produzir vínculo social ao incentivar a relação direta entre produtor e consumidor, fortalece a agricultura de base que dispõe de alimentos nutritivos, compatível com os ideais de uma alimentação saudável, que promove a inclusão social, o desenvolvimento econômico e local. Mas o agricultor familiar precisa aprimorar a metodologia utilizada para organizar suas demandas com iniciativas autônomas e coletivas, se apropriando dos seus direitos para superar as formas tradicionais de inserção nos mercados. Nesse sentido, Anjos, Rocha e Oliveira (2018) destacam:

A reserva de mercado nas compras públicas impõe um duplo desafio às associações e cooperativas dos agricultores familiares, quais sejam: ter uma gestão qualificada que possa planejar e executar todo o processo de venda aos órgãos públicos e assegurar pela mobilização e articulação política o cumprimento da lei, principalmente o percentual mínimo garantido no PNAE em todo o território nacional (p. 3).

Nesse contexto, o Estado teria um importante papel, tanto no sentido de apoiar as novas práticas quanto de fornecer apoio logístico ao pequeno agricultor. Rozendo, Bastos e Molina (2013) constataram que:

Na literatura, a construção de mercados institucionais e as ações desencadeadas a partir deles têm sido concebidas como importantes estratégias para à promoção do desenvolvimento rural como um todo, além de desempenharem uma função essencial na garantia da segurança alimentar para segmentos da população em situação de vulnerabilidade. [...] Políticas como o PAA e o PNAE carregam em suas diretrizes um imenso potencial de transformação social – tanto para os contextos locais de sua implementação, quanto para o cenário nacional – e de emancipação para grupos e indivíduos espalhados por todo o país. No entanto, a realização deste potencial exige um longo prazo de experimentação (p. 24).

Diante dessas evidências, ampliar a participação das organizações da agricultura familiar nas compras públicas ainda tem um longo percurso para ser assegurado. Apesar dos avanços significativos observados com o surgimento do PNAE e PAA, nota-se uma grande dificuldade de implementar essas políticas públicas em alguns municípios. O Estado é o principal e o mais poderoso ator para fomentar a agricultura familiar. Seja através das políticas públicas, fazendo com que elas realmente funcionem, criando agências reguladoras para esse fim, seja desenvolvendo campanhas com o objetivo de conscientizar as pessoas sobre uma alimentação saudável e mudanças de hábitos alimentares.

### **O PNAE e a agricultura familiar**

O PNAE existe oficialmente desde a década 1950 e, em 2009, foi sancionada a lei nº 11.947 que impõe a obrigatoriedade da aquisição de, no mínimo, 30% dos produtos dos agricultores familiares e suas organizações. Desde sua criação até o ano de 1993, a execução do programa deu-se de forma centralizada, tendo como órgão gerenciador o Ministério da Educação, que planejava os cardápios, adquiria os gêneros alimentícios, por processo licitatório, com equipes especializadas para efetuar o controle de qualidade e responsabilizava-se pela sua distribuição em todo o território nacional.

Em 12 de julho de 1994, foi instituída a lei nº 8.913, que descentralizava o recurso para execução do programa, passando a ser operacionalizado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação. Nessa forma de execução, cada município deve ter uma nutricionista responsável pelos cardápios, priorizando os produtos locais, o que facilita a logística e os custos dos produtos e o respeito à sazonalidade. Recomenda-se também uma alimentação adequada e apropriada aos hábitos alimentares dos estudantes, que leve em

consideração a adequação cultural e a aceitabilidade dos alimentos oferecidos.

A lei nº 11.947/09 definiu a alimentação escolar como um direito fundamental, tanto quanto educação e saúde. Nesse sentido, o programa se estendeu para toda a rede pública de educação básica e de jovens e adultos, orientando que a compra direta dos produtos da agricultura familiar seja, preferencialmente, em âmbito local, priorizando as organizações econômicas da agricultura familiar e os produtores dos assentamentos de reforma agrária, das comunidades tradicionais indígenas e quilombolas.

A lei também possibilitou ao gestor público dispensar o processo licitatório, por meio de outro instrumento, a “Chamada Pública”, isso por meio da Resolução nº 38/2009, que dá oportunidade ao agricultor de fazer parte do mercado e ampliar as vendas da produção, desde que ele tenha documentos fiscais, como a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), e condições higiênico-sanitárias adequadas. No entanto, o processo operacional de compra e venda de produtos da agricultura familiar para o PNAE não é tão simples, pois envolve várias etapas, inclusive a apresentação da proposta por parte dos agricultores através do projeto de vendas, seja para grupo formal ou informal. Muitas organizações têm dificuldades de se enquadrarem como beneficiárias por conta das normas estabelecidas, a exemplo das chamadas públicas que explicitam a lista dos itens alimentícios solicitados, suas quantidades e especificações relativas ao empacotamento e cronograma de entrega dos produtos.

Nesse contexto, o programa é reconhecido como uma ferramenta de transformação, inclusão social e desenvolvimento local em inúmeros municípios do Brasil, dando-lhe a importância e reconhecendo o benefício que a política proporcionou. Contudo, existem muitos municípios nos quais os gestores ainda estão atuando de forma incipiente para adquirir os percentuais devidos à agricultura

familiar. Esse não é o caso de Cruz das Almas, na Bahia, que, em 2017, a gestão municipal adquiriu 36,6% de produtos oriundos da agricultura familiar.

Apesar de decorridos 10 anos de criação da lei que instituiu a compra de no mínimo 30% da agricultura familiar, há ainda uma grande desconfiança por parte dos gestores em relação à capacidade de fornecimento dos agricultores e suas organizações. Essa situação tem sérias implicações na implantação e desenvolvimento do programa, além de demonstrar o pouco interesse do poder local pelo objetivo da política, priorizando escolhas e ações que reforçam as relações de interesse, reduzindo assim as possibilidades de desenvolvimento da agricultura familiar.

Para Wagner e Gehlen (2015), “a execução deste programa requer a mobilização de outras ações de intervenção, como regularização fundiária, assistência técnica, infraestrutura, educação alimentar, emissão de DAP dentre outras” (p. 50). Dessa forma, as organizações carecem de um investimento por parte do Estado para aprimorar a qualidade de produção, ter um processo organizacional que assegure o contratado com os executores do programa. O PNAE é essencial para que as organizações se desenvolvam e criem independência para comercializar seus produtos, reduzindo, assim, a dependência dos canais mais tradicionais entre os agricultores familiares, como é o caso dos atravessadores.

## **As associações no PNAE**

### Caracterização do território e município

O Território do Recôncavo é um dos 27 territórios de identidade do estado da Bahia, localizado em torno da Baía de Todos os Santos e do sertão semiárido, com uma área de 5.221,26 quilômetros quadrados. Sua população, segundo dados do Censo Demográfico

do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010 era de 576.672 habitantes, formado por 19 municípios.

Apesar de ser caracterizado por profundas desigualdades, o Território do Recôncavo é conhecido culturalmente pelos festejos juninos e tem uma economia diversificada, principalmente no setor agrícola. Segundo Santos (2016), as atividades econômicas mais características estão relacionadas ao setor agrícola como o plantio da cana de açúcar, a produção de mandioca, do fumo, da laranja e do limão; a pesca e o marisco em Salinas e Saubara; o artesanato, o comércio e o turismo em Nazaré e em Cachoeira e, por fim, os serviços petroquímicos em Maragogipe.

O Recôncavo da Bahia é considerado um dos locais mais velhos no processo de ocupação do território brasileiro, caracterizado pela diversidade cultural e econômica existente entre os municípios que o constitui (BRANDÃO, 2007). O município que é foco de análise desse território é Cruz das Almas. Esta cidade destaca-se no Recôncavo pela economia bem definida em todos os setores, porém com um destaque para o setor primário. O *site* oficial do município aponta as plantações de fumo, laranja, limão tahiti e mandioca como as culturas mais relevantes na sua economia.

A cidade foi criada através da Lei nº 119 de 29 de julho de 1896, desmembrando-se do município de São Félix. Limita-se ao norte com Governador Mangabeira, ao sul com São Felipe, a oeste com Conceição do Almeida e Sapeaçu e a leste com São Félix. Está situada a 146 quilômetros da capital do Estado, Salvador. Segundo o IBGE (2010), sua população é de 58.606 habitantes, sendo 49.885 habitantes na zona urbana e 8.721 habitantes na zona rural. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), em 2010, era de 0,699, considerado um índice bom se comparado com o índice do território, que foi de 0,631, e o do estado da Bahia, 0,660. O nome Cruz das

Almas, segundo relatos de moradores antigos, faz referência aos antigos tropeiros que passavam pela região e, ao chegarem à antiga vila de Nossa Senhora do Bom Sucesso, encontravam no centro da vila uma cruz de frente à Igreja Matriz onde paravam e rezavam para as almas dos seus mortos.

Esse município destaca-se no Recôncavo quando observado os percentuais de compras da agricultura familiar no PNAE. A análise das estatísticas, que se referem às aquisições da agricultura familiar nos anos de 2011 a 2017, demonstram que os executores do PNAE em Cruz das Almas vêm assumindo sua responsabilidade e cumprindo o seu papel diante da lei. Os dados do FNDE revelam que os municípios do Recôncavo com maiores percentuais de compra da agricultura familiar em 2016 foram Varzedo (49,96%), Dom Macedo Costa (48,82%) e Sapeaçu (44,40%). Esse último, em 2017, apresenta o maior percentual de compras no território, 57,71%. Quanto ao mínimo de 30%, em 2016, sete municípios ultrapassaram esse percentual, restando a grande maioria, 12 cidades, se organizarem para implementar o PNAE em conformidade com a lei, como está demonstrado na Tabela 1.

Os municípios que receberam os maiores valores do FNDE nos anos analisados foram Santo Antônio de Jesus e Santo Amaro, superando 1 milhão de reais a partir de 2014. Essas cidades destacam-se pelos valores mais vultosos da alimentação escolar no Território, em contrapartida, não cumprem a obrigatoriedade do mínimo estabelecido para a agricultura familiar. Merece ressalva negativa o município de Santo Amaro que, em 9 anos do programa, tem uma média de aquisição da agricultura familiar de apenas 0,63%.

**Tabela 1 - Valores transferidos (VT) referentes aos repasses do FNDE aos municípios do Recôncavo e o percentual na aquisição de produtos da agricultura familiar (AF).**

Município/ano	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		Média de 2011 a 2017	
	VT	AF	VT	AF	VT	AF										
	Mil R\$	%	Mil R\$	%	Mil R\$	%										
Cabaceiras do Paraguaçu	237,54	0,00	327,36	0,00	291,58	12,05	370,49	31,01	396,72	21,02	435,94	28,45	410,14	34,52	352,82	18,15
Cachoeira	440,34	0,00	490,23	0,00	469,84	6,45	468,51	0,00	652,41	4,10	513,33	16,95	615,25	12,17	521,42	5,67
Castro Alves	498,96	19,12	536,21	27,51	555,74	6,56	705,52	99,21	779,99	28,80	817,68	23,83	769,26	24,82	666,19	32,84
Conceição do Almeida	129,06	17,80	133,14	18,95	111,78	35,29	176,54	17,51	215,09	13,47	237,06	15,39	198,27	-	171,56	16,91
Cruz das Almas	599,88	17,65	604,54	18,18	650,72	30,16	839,33	36,87	724,53	48,24	772,13	41,29	693,21	36,64	697,76	32,72
Dom Maceo Costa	37,08	19,63	50,71	29,10	61,30	0,00	61,55	21,47	44,50	29,71	60,65	48,82	79,77	20,37	56,51	24,16
Governador Mangabeira	328,92	12,08	347,38	7,02	306,40	6,53	325,16	6,96	413,44	12,61	385,61	8,51	428,70	12,71	362,23	9,49
Maragogipe	527,46	0,00	670,92	0,00	757,11	3,58	709,78	6,92	713,65	22,01	921,94	16,13	777,21	22,87	725,44	10,22
Maniz Ferreira	79,74	0,00	81,95	12,76	103,24	33,44	120,88	29,42	107,74	45,27	95,76	35,97	100,43	22,66	98,53	25,65
Muritiba	0,00	0,00	0,00	0,00	348,49	0,00	381,70	11,64	379,50	0,00	327,57	20,37	352,39	27,98	255,66	8,57
Nazaré	298,32	27,51	310,86	27,54	344,42	33,67	388,75	33,40	436,91	31,56	439,96	32,02	520,57	28,79	391,40	30,64
Salinas da Margarida	285,30	17,42	327,26	16,70	351,54	28,52	418,76	27,95	451,71	18,95	396,59	15,31	381,49	30,86	373,24	22,24
Santo Amaro	1040,64	0,00	1423,59	4,43	1444,94	0,00	1133,84	0,00	1527,52	0,00	1345,39	0,00	1.578,37	-	1.356,33	0,63
Santo Antonio de Jesus	657,60	31,11	669,82	25,35	846,26	28,45	1199,99	18,58	1255,16	16,97	1403,39	19,53	1.348,51	21,93	1.054,39	23,13
São Felipe	287,70	0,00	365,03	0,00	377,61	3,68	414,92	0,00	643,35	34,07	810,75	31,21	601,10	10,80	500,07	11,39
São Felix	153,96	14,95	207,86	25,19	196,84	32,08	158,56	23,34	214,06	29,85	206,82	9,96	319,64	13,45	208,25	21,26
Sapeaçu	209,40	0,00	282,71	32,03	302,45	32,79	263,33	24,25	293,92	32,98	382,39	44,40	344,46	57,71	296,95	32,02
Saubara	160,26	0,00	220,92	0,00	246,11	0,00	299,88	0,00	349,98	0,00	526,88	0,00	416,46	-	317,21	-
Várzea	122,34	0,00	123,53	0,00	126,56	20,16	142,70	33,03	121,82	42,54	123,32	49,96	128,11	32,22	126,91	25,42

Fonte: FNDE (2020).

Se analisarmos os últimos dois anos da Tabela 1, 2016 e 2017, 63,2% e 73,7% dos municípios, respectivamente, não cumpriram o mínimo obrigatório no Recôncavo. Esse cenário descendente demonstra os limites de articulação das organizações da agricultura familiar tanto quanto dos executores municipais para implementar o PNAE, seguindo suas diretrizes legais no território.

Nesse sentido, Santana e Anjos (2019) destacam que, entre os 27 territórios de identidade da Bahia, em 2017, somente 6 deles tiveram média de compras da agricultura familiar acima dos 30%. E o Recôncavo não é um deles, pois tem uma média de 22%. Esse dado demonstra o potencial do PNAE para estimular a superação da vulnerabilidade socioeconômica enfrentada pelos agricultores familiares e suas organizações nesse Território. Os valores repassados pelo FNDE aos municípios, se gastos conforme o que

preconiza as diretrizes do PNAE, estariam fortalecendo associações e cooperativas da agricultura familiar, reduzindo, assim, o papel que os atravessadores desempenham para comercializar essa produção.

No que diz respeito à Cruz das Almas, no período analisado, fica evidente um crescimento contínuo, com uma pequena redução dos valores em 2016 e 2017, mas, ainda assim, compraram mais que 30%, resultando em uma média ponderada de 32,72%. Provavelmente esse crescimento se deve à mobilização das organizações da agricultura familiar municipal, somado aos esforços dos executores que compreendem o papel da agricultura familiar para melhorar as condições de vida das comunidades rurais.

### **Panorama das associações pesquisadas**

Quatro associações localizadas em Cruz das Almas responderam ao questionário do Projeto Mais Mercado e todas, em algum momento, já comercializaram no PNAE. Dessas, duas associações têm entre 38 a 66 sócios, já as outras duas ficam entre 110 a 120 associados. Se comparar o porte das organizações econômicas da agricultura familiar que predominam no Território, metade das associações pesquisadas no município pode ser classificada como de grande porte (SEAD, 2016).

Das quatro associações estudadas, o número de mulheres é maior em três delas, representando, em média, um percentual de 66,93% do total. Em duas dessas, a liderança é exercida por mulheres. Do total de associados que possuem DAP física, uma declarou que a totalidade do quadro social tem esse documento, nas demais, as declarações oscilam entre 10,9% e 60%, sendo que uma não respondeu à questão.

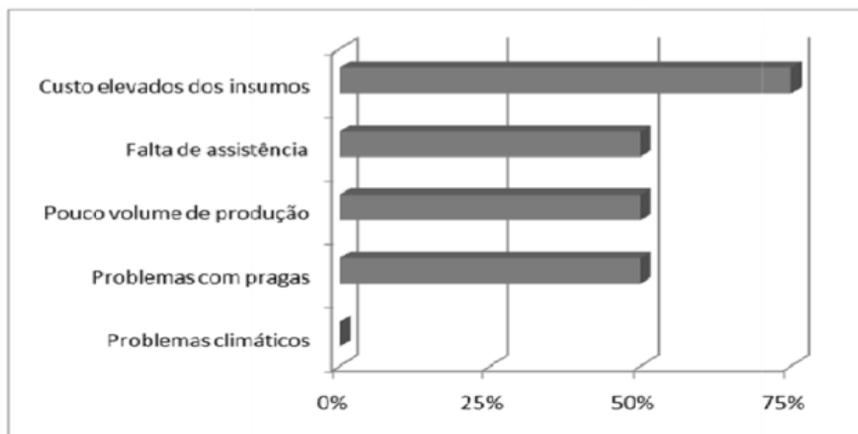
No que se refere às certidões negativas, duas declararam que estavam atualizadas. Mas, no escrutínio dos tipos de certidão,

nenhuma tinha todas elas regularizadas, pois 75% responderam ter certidão negativa válida de tributos municipais, de tributos federais, de tributos estaduais e do FGTS. Já em relação à certidão negativa trabalhista somente duas declararam tê-la. Ressalta-se que uma associação não respondeu nenhuma alternativa referente às certidões.

Esses dados revelam uma regularização legal das associações que, em algum período, comercializaram no PNAE. Contudo, não é possível afirmar se esse processo se perdura pela ausência de informações relativas ao ano de 2018. Outro elemento que se destaca, em relação ao quadro social dessas associações, é a ausência de associados dos grupos prioritários do programa, como os quilombolas, se considerarmos que em Cruz das Almas há duas comunidades certificadas pela Fundação Palmares.

As atividades desenvolvidas de forma coletiva pelos associados são inúmeras, porém destaca-se que somente duas associações responderam, à época da pesquisa, estarem realizando a organização da produção e comercialização no coletivo. Esse dado sugere a dificuldade para as associações rurais se consolidarem como organizações econômicas que estruturam todo o processo produtivo dos seus filiados.

As associações expressaram as principais dificuldades na produção, apontadas na Figura 1. Percebe-se que o elevado custo dos insumos, com 75%, é a maior mazela enfrentada. Esse dado é relevante porque as associações declararam que não realizam a compra de matéria-prima e insumos no coletivo. Provavelmente se adquirissem esses insumos de forma coletiva, amenizaria esse custeio.

**Figura 1.** Principais dificuldades na produção

Fonte: Projeto Mais Mercado/UFRB (2018).

Embora a assistência técnica e a extensão rural sejam importantes para orientar o agricultor e suas organizações na melhoria da produtividade e diversificação dos canais de comercialização, sua carência persiste no meio rural. Duas associações apresentaram a falta de assistência, assim como o pouco volume de produção e os problemas com as pragas, como dificuldades. Esses gargalos não são restritos às organizações cruzalmenses, eles são citados na literatura especializada da agricultura familiar.

No que se refere ao processo organizacional, as informações coletadas permitem inferir que as associações zelam, em certa medida, por esse aspecto. Essa conclusão se deve à observação de que 50% possuem Selo da Agricultura Familiar, 75% têm marcas definidas, 75% possuem padronização dos produtos e 25% possuem código de barras. Nessa perspectiva, Santana (2017) ressalta a importância da política dos selos para os consumidores, pois assegura a origem e valores sociais e ambientais inscritos nos produtos. Ademais, o selo funciona como um instrumento para agregar valor ao produto e torná-lo mais atraente.

## Diversificar os canais de comercialização

Os canais de comercialização constituem as formas de escoar a produção, ou seja, os meios que o agricultor utiliza para que a produção chegue ao consumidor final, o qual emprega várias maneiras para vender seus produtos. Para que isso aconteça, é preciso que as associações disponham de alguns elementos fundamentais para realizar o processo de comercialização e ter acesso aos mercados, como, por exemplo, transporte, armazenamento, equipamentos, infraestrutura, entre outros. Na Tabela 2, constam os canais de comercialização mais usados pelas organizações investigadas.

**Tabela 2.** Canais de comercialização, por ordem de importância

Atividade	Ordem de importância			Total
	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	
Vendas para o PNAE	50%	25%	25%	100%
Atravessador	25%	50%		75%
Vendas nas feiras locais	-	-	50%	50%
Vendas nas feiras de outro município	-	-	25%	25%
Venda direta para o consumidor final na propriedade	25%	-	25%	50%
Autoconsumo	-	25%	-	25%
Venda para outras organizações	-	-	-	-
Venda para o PAA	-	-	-	-

Fonte: Projeto Mais Mercado/UFRB (2018).

Os destinos mais importantes da produção das associações são o PNAE, seguido do atravessador, como está demonstrado na Tabela 2. Essa constatação revela que o mercado institucional de fato é uma estratégia viável para o fortalecimento da agricultura familiar e

diversificação dos canais historicamente utilizados no escoamento da produção. Não obstante, o atravessador continua com uma posição destacada também entre as associações para inserir a produção familiar no circuito comercial.

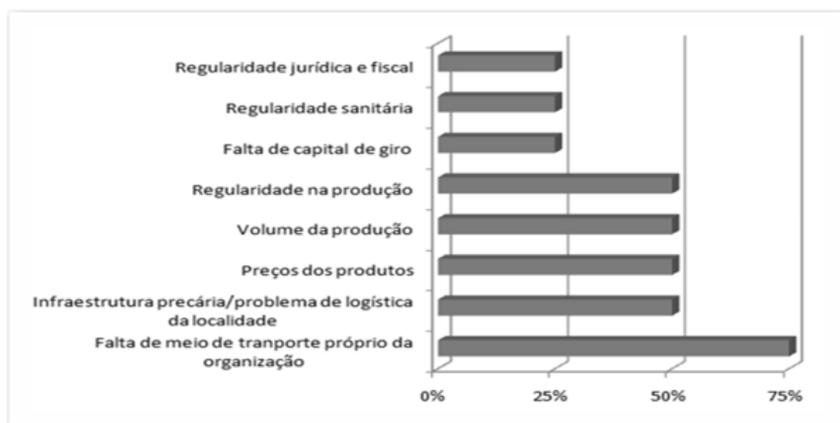
No que diz respeito aos locais das vendas, três pesquisadas as realizam no âmbito do município, duas realizam na propriedade também e somente uma afirmou atuar no âmbito do território ou em outros municípios. O meio de transporte da produção para duas delas é feito com veículo alugado, outra com veículos de associados e apenas uma declara a propriedade do veículo. Esses dados demonstram a fragilidade da logística dessas organizações, pois, ao não dispor do próprio transporte, os custos de transação podem provocar uma redução no valor líquido que será repassado aos agricultores. Além disso, a falta do transporte próprio impõe um limite geográfico para atuação das associações, pois a inserção em outros espaços geográficos fora do seu território, assim como fora do estado, torna-se inviável para a realidade das pesquisadas. Esse contexto explica, em hipótese, a facilidade da aquisição desses produtos por parte do atravessador.

No quesito que escrutina a gestão comercial, três delas afirmaram fazer controle da produção, dessas, duas fazem o registro no caderno. Enquanto que a quarta entrevistada não tem nenhuma forma de controle ou registro. O sistema de controle da produção na etapa da comercialização é uma das atividades primárias de uma gestão profissionalizada. A ausência dessa prática, ou a sua realização de forma amadora, demonstra os desafios que as associações enfrentam para qualificar o controle do que é produzido e o volume do que é comercializado. No que diz respeito ao pagamento dos agricultores associados, três delas o fazem após receber o valor comercializado, a outra consegue pagar no momento da entrega dos produtos.

Embora a atuação em rede seja a estratégia mais incentivada nos empreendimentos de economia solidária e da agricultura familiar, as organizações pesquisadas não estão inseridas nessa modalidade, assim como todas as demais pesquisadas no Território do Recôncavo (SEAD, 2018). Assim, duas delas têm um setor específico para comercialização, uma afirma não ter esse setor e a outra não respondeu à questão. Em relação ao planejamento de suas atividades, todas as associações afirmaram que não o fazem, o que provavelmente deve acarretar sérios problemas no processo produtivo (produção e comercialização).

Quanto aos problemas específicos da comercialização, cada organização relatou os três principais, como está demonstrado na Figura 2.

**Figura 2.** Principais dificuldades enfrentadas na comercialização.



Fonte: Projeto Mais Mercado/UFRB (2018).

A falta de transporte próprio é o mais citado, corroborando com a análise anterior ao destacar os limites para a expansão das áreas de vendas devido à carência de veículos próprios. Outro destaque é a precária infraestrutura das localidades, realidade contumaz nas comunidades rurais da Bahia.

No que tange aos problemas relacionados diretamente com o fornecimento dos produtos para o PNAE, três associações tiveram problemas com a logística dos produtos contratados, duas delas reclamaram da falta de transporte próprio e duas afirmaram que faltou capital de giro. No que se refere à entrega dos produtos contratados, três delas enfrentam dificuldades. Um dos problemas mais citados, com percentual de 50%, foi a não compatibilidade do calendário do PNAE com a sazonalidade da produção, seguido com os mesmos 50% para as perdas em função de problemas climáticos.

As dificuldades com o volume dos pedidos, as compras não efetivadas nos contratos firmados e a insuficiência na qualidade dos produtos foram citados de forma secundária entre as associações investigadas. A análise da participação dessas associações no PNAE reforça a importância desse canal como estratégia para o fortalecimento da agricultura familiar e a inserção mais qualificada no mercado. Nesse sentido, vale destacar que as associações fizeram uma crítica retumbante às formas de pagamento e aos prazos estabelecidos nas chamadas públicas. Ademais, alertam que os executores do programa precisam cumprir o contratado e oferecer melhores condições para o fornecimento dos produtos.

O contexto analisado revela que as associações têm ciência do papel desempenhado pelo PNAE, assim como dos limites enfrentados para ampliar a sua participação. Fortalecer a agricultura familiar passa pela exigência das compras públicas dos produtos de origem familiar, porém, não basta somente comprar o normatizado na lei, é preciso assegurar uma articulação entre os agricultores, suas organizações, os executores municipais e o Estado para superar os problemas diversos que foram apresentados nesta seção.

### **Considerações finais**

Neste estudo, constatamos que o PNAE é o canal de comercialização mais importante para as associações de Cruz das

Almas que estão inseridas nesta modalidade de compras públicas. A inserção no programa está permitindo maior autonomia no processo de vendas da figura histórica do atravessador, não obstante, as dificuldades vivenciadas são inúmeras, ainda que de naturezas distintas, e impõem limites na credibilidade do potencial produtivo e de entrega dos produtos oriundos da agricultura familiar.

As associações de Cruz das Almas demonstram que seu processo organizacional ainda é bastante frágil porque afirmam que a aquisição de insumos e matéria-prima é um dos grandes gargalos enfrentados, porém não fazem essa atividade no coletivo. Se assim o fizessem, poderiam reduzir os custos de transação como destacado na literatura sobre as associações comunitárias que utilizam serviços e infraestrutura coletivamente.

Ademais, outros problemas desafiam a continuidade dessas associações no mercado institucional como: não ter veículos próprios, em sua maioria, o que dificulta o processo logístico; serviço incipiente da assistência técnica; a incompatibilidade dos pedidos dos executores municipais com a sazonalidade da produção; e a precariedade da infraestrutura das comunidades rurais. Por outro lado, ter, em sua maioria, certidões negativas exigidas nas compras públicas, fazer uso do selo da agricultura familiar, ter marcas definidas, padronização dos produtos e código de barras são avanços importantes na qualificação da gestão dessas organizações.

Ainda que o universo do estudo tenha sido restrito à mesma modalidade jurídica, associação, no nosso entendimento, esta pesquisa demonstrou que o PNAE é um exemplo da construção social dos mercados, utilizando as potencialidades locais existentes na comunidade para minimizar as necessidades dos seus moradores, além de se constituir, de fato, em um vetor de desenvolvimento comunitário com o fortalecimento da agricultura familiar. No entanto, as reivindicações das próprias associações demonstram que ainda

há um longo percurso para o aperfeiçoamento do programa e o cumprimento das suas diretrizes como está normatizado na lei que o instituiu.

## Referências

ALBUQUERQUE, P. P. Associativismo. In: CATTANI, A. D. (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003. p. 5-20.

ALMEIDA, Z. C. **Agricultura familiar e o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE nas escolas estaduais de Ipirá/BA**: reflexões e proposições. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão de Cooperativas) – Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2016.

ANJOS, E.; ROCHA, A. G.; SILVA, D. O. A participação da agricultura familiar no PNAE: os descompassos entre os que ofertam e os que demandam na Bahia. In: ENCONTRO DA REDE DE ESTUDOS RURAIS, 8, 2018, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: UFSC, 2018. 1897-1910. Disponível em: [http://www.redesurais.org.br/wpcontent/uploads/2018/07/Trabalhos\\_Aprovados](http://www.redesurais.org.br/wpcontent/uploads/2018/07/Trabalhos_Aprovados). Acesso em: 02/10/2018.

ANJOS, E.; OLIVEIRA, D. Caracterização do tipo 1 das organizações econômicas da agricultura familiar. In: SEAD. **Organizações econômicas da agricultura familiar brasileira**: uma construção tipológica. Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, Brasília, 2016.

ANJOS, E.; SILVA, D. O.; OLIVEIRA, C. C. B. Uma caracterização das organizações econômicas da agricultura familiar orientadas para a aquisição de infraestrutura e o uso de bens e serviços para seus associados. In: IV Simpósio Nacional o Rural e o Urbano no Brasil, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: UFBA, 2016, p.1-19,

BRANDÃO, M. A. Os vários recôncavos e seus riscos. **Revista do Centro de Artes, Humanidades e Letras**, Cachoeira, v. 1, n. 1, p. 53-56, 2007.

FNDE. **Aquisições da agricultura familiar**. Brasília: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, 2020. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/pnae-consultas/pnaedados-da-agricultura-familiar>. Acesso em: 30/04/2020.

IBGE. **Censo Demográfico Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

PEIXINHO, A. M. L. A trajetória do Programa Nacional de Alimentação Escolar no período de 2003-2010: relato do gestor nacional. **Ciência Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 909-916, 2013.

PROJETO MAIS MERCADO. **Mais Mercado**: articulação entre a oferta da agricultura familiar e a demanda do PNAE na Bahia. Cruz das Almas: UFRB, 2018.

ROZENDO, C.; BASTOS, F.; MOLINA, W. S. L. Desafios institucionais para a inclusão da agricultura familiar no Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Cronos**: Revista da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, v. 14, n. 2, p. 23-35, 2013.

SANTANA, S. B.; ANJOS, E. **Participação da agricultura familiar no PNAE na Bahia**: uma reflexão com recorte territorial. Trabalho apresentado ao III Simpósio de Pesquisas e Experiências em Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural, na X FEBAFES, Salvador, 2019.

SANTANA, A. P. **Estratégias de produção e de mercado**: uma análise da associação de mulheres regional empreendedoras da agricultura familiar (AME). 2017. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão de Cooperativas) – Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2017.

SANTOS, I. F. **A contribuição dos empreendimentos econômicos solidários na geração de trabalho e renda do Recôncavo baiano**. 2016. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnolo-

gia em Gestão de Cooperativas) – Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2016.

SCHNEIDER, S. Mercados e agricultura familiar. *In*: MARQUES, F. C.; CONTERATO, M. A.; SCHNEIDER, S. (org.). **Construção de mercados e agricultura familiar**: desafios para o desenvolvimento rural. Porto Alegre: UFRGS, 2016, p. 93-140.

SEAD. **Relatório de oferta**: potencial de produção para o PNAE da agricultura familiar nos Territórios do Portal do Sertão, Recôncavo e Sisal. Brasília: Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, 2018.

SEAD. **Organizações econômicas da agricultura familiar brasileira**: uma construção tipológica. Brasília: Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, 2016.

WAGNER, D.; GEHLEN, I. A inserção da agricultura familiar no mercado institucional: entre o direito e o acesso ao recurso da política pública. **Revista Tempo da Ciência**, Toledo - Paraná, v. 22, n. 43, p. 43-54, 2015.



# Compras públicas da agricultura familiar na Universidade

*Roberto S. Sardeiro (in memoriam)  
Tatiana Ribeiro Velloso*

## Introdução

A agricultura familiar teve reconhecida a sua importância no contexto socioeconômico nacional, a partir da década de 1990, quando o Governo Federal, atendendo às reivindicações de movimentos populares organizados, como os trabalhadores rurais “Sem Terra” e a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura – CONTAG, de criação de programas de políticas públicas, instituiu o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, através do Decreto nº 1.946 de 28 de junho de 1996, e o Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA, criado em 25 de novembro de 1999.

O direcionamento de políticas públicas para fortalecimento e expansão com base na estrutura da agricultura familiar, estruturado no período de 2003 a 2015, foi com base no reconhecimento da importância histórica deste segmento no campo econômico, social, político e cultural da realidade brasileira (ABRAMOVAY, 1998). Assim, diversos programas e políticas públicas foram formuladas e reforçadas para o fortalecimento deste segmento: crédito, Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, educação, infraestrutura, acesso ao mercado institucional, entre outras.

No caso do mercado institucional, destacam-se o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE e o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA. Em 2003, o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA foi criado através da Lei nº 10.696, em diversas

modalidades (doação simultânea, compra direta, incentivo à produção e ao consumo de leite, apoio à formação de estoques, compra institucional e aquisição de sementes), com o objetivo de incentivar a comercialização dos produtos oriundos da Agricultura Familiar, voltado para a promoção da segurança alimentar e nutricional e do desenvolvimento territorial.

Em 2009, a Lei nº 11.947 determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE para o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE deve ser destinado para a compra de produtos da agricultura familiar. O encontro da alimentação escolar com a agricultura familiar tem contribuído para uma transformação na alimentação escolar, por permitir o acesso a alimentos saudáveis, que respeitem a cultura, as tradições e os hábitos alimentares saudáveis e a promoção do desenvolvimento territorial, por possibilitar compras locais e de fortalecimento da agricultura familiar para geração de renda. A aquisição dos produtos da agricultura familiar, tanto pelo PAA como pelo PNAE, podem ser realizadas por meio da Chamada Pública, dispensando-se, nesse caso, o procedimento licitatório.

Em 2015, o Decreto nº 8.473, do PAA, estabeleceu o percentual mínimo de 30% a ser observado pelos Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, para aquisição de gêneros alimentícios de Agricultores Familiares e suas Organizações. Este decreto possibilitou a UFRB iniciar a organização para operacionalizar este procedimento, que culminou com as compras realizadas através da chamada pública nº 01/2016.

No impacto de sua instalação, é necessário contextualizar que a UFRB na dinamização econômica realiza compras institucionais para o funcionamento de suas estruturas. Estas compras seguem o marco legal da Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, que regulamenta o artigo 37

da Constituição Federal ao instituir normas para licitações e contratos da administração pública. Segundo o artigo 3º desta lei, a realização de licitação é no sentido de garantir o princípio constitucional da isonomia, em que se busca selecionar a proposta mais vantajosa para a administração pública e a promoção do desenvolvimento territorial no contexto sustentável, em consonância com os “princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo”.

Muitas das compras realizadas pela UFRB são homologadas por fornecedores de outras regiões do país, por meio da modalidade de licitação pregão eletrônico. No caso específico das compras para o abastecimento do Restaurante Universitário – RU, situado no *campus* de Cruz das Almas, que fornece cerca de 600 (seiscentas) refeições diárias nos três turnos, os empreendimentos da agricultura familiar não tinham acesso a essa modalidade das compras de licitação até a edição do Decreto nº 8.473 de 2015, que entrou em vigor a partir de 01 de janeiro de 2016.

A partir do PAA na modalidade Compra Institucional foi possível a UFRB iniciar o processo de organização e de aquisição das compras públicas com a agricultura familiar. Estas compras representam uma ação de promoção do desenvolvimento territorial no contexto sustentável e da segurança alimentar e nutricional. As ações culminaram na organização do processo da Chamada Pública 01/2016, que objetivou a compra de alimentos para abastecimento do Restaurante Universitário – RU, que atende a estudantes da UFRB assistidos pelo Programa de Permanência Qualificada – PPQ.

Para realização desta pesquisa, foi adotada a abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso, através da análise documental e de informações complementares com os sujeitos do processo – as unidades administrativas da UFRB e os representantes

dos empreendimentos da agricultura familiar que acessaram a Chamada Pública. O acesso aos representantes foi durante as atividades realizadas na UFRB com reuniões de planejamento para a convergência entre a oferta de produtos da agricultura familiar destas organizações e as demandas apresentadas pela nutricionista responsável pelo Restaurante Universitário.

Além destas reuniões, um conjunto de atividades articuladas foi realizado na relação entre a extensão universitária com as unidades administrativas da UFRB. A sistematização da experiência possibilitou, por um lado, a compreensão dos fatores que impactaram no processo das compras, com a finalidade de promover ações que resultem em melhorias nas aquisições da agricultura familiar e da necessidade de oferta dos produtos da agricultura familiar por organizações que garantam regularidade e escala, e, por outro, a experiência obtida que pode ser utilizada por cursos da UFRB possibilitando o fortalecimento de uma agenda acadêmica na relação da extensão universitária com o ensino, a pesquisa e as políticas afirmativas.

### **Contexto da agricultura familiar**

A agricultura familiar, até a década de 1980, era considerada apenas como agricultura de baixa renda ou de subsistência, não era reconhecida como promotora de desenvolvimento territorial. Isso reflete o descaso histórico do Estado com este segmento, que não direcionava recursos para o financiamento do seu desenvolvimento (DENARDI, 2001).

Em 2006, o governo federal estabeleceu diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, a partir da publicação da Lei Federal nº 11.326, em 24 de julho de 2006, a qual considera agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo; e dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

A agricultura familiar enfrenta nos últimos tempos uma retração devido à vulnerabilidade econômica e social, enfrentadas pelos sujeitos principais formados por maioria da população rural, que buscam superar por meios alternativos tais entraves históricos. Entre estes desafios, estão o acesso à terra e à Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, o crédito, a educação, entre outros. Em 2016, houve a extinção do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA e a criação da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário – SEAD, vinculada à Casa Civil do Governo Federal. Em 24 de janeiro de 2018, a SEAD foi extinta, e toda a estrutura e suas políticas e programas da agricultura familiar foram integradas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. A criação, em 1999, do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA foi na

garantia de outro espaço de interlocução e de operacionalização no Governo Federal para os programas governamentais e as políticas públicas orientadas para o setor rural denominado de *agricultura familiar*. É que o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA representa, historicamente, o segmento patronal rural. Essa separação entre agricultura familiar e agricultura patronal ou agronegócio buscou estabelecer diretrizes específicas no contexto da dinâmica particular de cada realidade: a primeira, a partir do modelo familiar de relação íntima entre trabalho e gestão, com ênfase na diversificação produtiva; e a segunda, com a completa

separação entre trabalho e gestão, com ênfase na especialização produtiva (VELLOSO, 2013, p. 131).

A extinção e a desarticulação de estruturas do Governo Federal para a agricultura familiar demonstram o direcionamento para qual projeto de rural que prevalece desde 2016. O mundo rural não é homogêneo, e de uma forma geral, pode-se afirmar a existência de dois mundos: o da agricultura familiar; e o do agronegócio. São mundos que incorporam diferentes concepções de vida e de projeto de sociedade. Enquanto o primeiro tem a sua centralidade na vida em uma concepção de *sub-existir* no contexto da precariedade construída ao longo da história, mas que tem importância por garantir o abastecimento alimentar do Brasil; o segundo está voltado para o acúmulo e a apropriação do capital, em grandes propriedades especializadas, que tem a centralidade no mercado externo.

As peculiaridades da agricultura familiar propiciam a promoção do desenvolvimento territorial, a partir da produção e da comercialização dos seus produtos; da diversidade produtiva; da geração de trabalho e renda; da propriedade da terra; pela existência do capital social, gerado pela cultura e tecnologia social, e produtos que asseguram o abastecimento interno alimentar.

Por desenvolvimento territorial entende-se como um processo endógeno, que tem como base a configuração local, a partir da participação dos sujeitos sociais e das bases institucionais, com “noções de governança e de concertação social para instrumentação da participação social nas ações de intervenção governamental, como atributos específicos de promoção do desenvolvimento rural” (VELLOSO, 2013, p. 69).

Nos processos endógenos estão os recursos locais e a participação social, voltada para a geração e a distribuição de riquezas. Assim, a agricultura familiar tem importância neste

contexto, em que Shanin (2005) afirma que é uma economia centrada no trabalho familiar, no controle de seus meios de produção, pela multidimensionalidade na sua qualificação e na produção de alimentos para abastecimento interno.

Dados do IBGE (2017) apresentam que a participação dos agricultores familiares na produção de alimentos tem fundamental importância na economia brasileira, país considerado potencialmente agrícola. A agricultura familiar constitui a base econômica de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes; e 40% da população economicamente ativa depende dessa atividade, assim como 70% dos brasileiros que vivem no campo. Sua produção corresponde a 87% da mandioca, 70% do feijão, 46% do milho, 38% do café e 34% do arroz produzidos no Brasil. Além da agricultura, os empreendimentos familiares têm atividades na pecuária, são responsáveis por 60% da produção de leite, 59% do rebanho suíno, 50% das aves e 30% dos bovinos do país. Desta forma, sua produção de alimentos exerce papel fundamental para o abastecimento do mercado interno e importante função social e econômica, com a geração de trabalho e renda, com a melhoria da dignidade humana para os sujeitos do campo.

Ainda segundo o IBGE (2017), existem no Brasil 3,9 milhões de estabelecimentos agropecuários que pertencem a grupos familiares, esse número representa 77% do total de estabelecimentos existentes no País, no entanto este grupo ocupa apenas 23% da área total ocupada por estabelecimentos rurais. De todo o pessoal ocupado em agropecuária no Brasil, a agricultura familiar representa 67%, em que 46,6% estão localizados na região Nordeste e 13,9% estão no estado da Bahia. Por um lado, a agricultura familiar ratifica a importância do setor pela sua abrangência, e por outro, revela ainda as condições de concentração fundiária no Brasil.

Esta condição é observada no Quadro 1, quando se apresenta a quantidade de estabelecimentos da agricultura familiar e não familiar do Brasil e da Bahia na relação com a área ocupada (em hectares).

**Quadro 1.** Número de estabelecimentos da Agricultura Familiar e Não Familiar no Brasil, no Nordeste e na Bahia e sua relação com a área em hectares – 2017.

Localidade	Agricultura Familiar		Agricultura Não Familiar	
	Estabelecimentos	Área (ha)	Estabelecimentos	Área (ha)
Brasil	3.897.408	80.891.084	1.175.916	270.398.732
Bahia	593.411	9.009.143	169.209	19.011.716

Fonte: IBGE (2017).

É possível observar no Quadro 1 que a realidade de estabelecimentos que prevalecem é da Agricultura Familiar, entretanto, estes estabelecimentos possuem uma área, respectivamente, de 23% e 32,2%, em relação ao total da área ocupada no Brasil e Bahia. Segundo Velloso (2013, p. 133), “isso revela a necessidade de uma reforma agrária e regularização fundiária, como ação de desenvolvimento rural”. Na Bahia, a situação é agravada, já que 77,8% das unidades produtivas são da agricultura familiar e dispoendo apenas de 32,2% das áreas dos estabelecimentos rurais.

De acordo com o IBGE (2017), a agricultura familiar contribui com a contenção do êxodo rural, já que 67% do pessoal ocupado no meio rural é da agricultura familiar. Além disso, 23% do valor bruto da produção da economia nacional ocupa menos que um quarto das terras do mundo rural no Brasil. Shanin (2005) aborda que estes sujeitos resistentes e resilientes são flexíveis e criativos, principalmente na adaptação nas principais mudanças desencadeadas pelo processo de exclusão histórica.

Neste contexto, as políticas públicas têm importância na compreensão de como as instituições modelam regras e decisões de elaboração, implantação e avaliação de ações, com a visão de

papéis desempenhados pelos governos, bem como da participação da sociedade civil. De acordo com Teixeira (2002, p. 2), “as políticas públicas são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado”.

Para implementação das políticas de fortalecimento da agricultura familiar, o Governo vem promovendo ações para o desenvolvimento do setor, como programas de políticas públicas direcionadas ao crédito e incentivo à comercialização da produção agrícola, como também à prática do associativismo e do cooperativismo. Dentre estes programas, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, o PNAE e o PAA se destacam pela importância que representam: o crédito, a comercialização dos produtos e a segurança alimentar e nutricional.

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, criado através do Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996, é um programa voltado para o fortalecimento da agricultura familiar, através da oferta de crédito para diversas finalidades – financiamento de máquinas e equipamentos, custeio das atividades agrícolas, financiamento de tecnologias e de infraestrutura, do beneficiamento e de atividades agroindustriais estabelecidas em projeto próprio.

O agricultor familiar tem que possuir a DAP – Declaração de Aptidão ao PRONAF, como documento de identificação e qualificação, para que possa ter acesso a diversas linhas de políticas públicas, como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, o Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER, dentre outros.

Inicialmente, o PRONAF foi organizado em três linhas: de crédito, que representou mais de 90% do volume de recursos; de

infraestrutura e serviços municipais, que a partir de 2003 passou a ser liberada em âmbito territorial; e de capacitação.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE é institucionalizado pela lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009, que determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE deve ser para a compra de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar.

O Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, criado pela Lei nº 10.696 de 02 de julho de 2003, tem como finalidade o atendimento às necessidades da população em situação de insegurança alimentar e nutricional, e o apoio à agricultura familiar, através da compra dos gêneros alimentícios pelos órgãos públicos pela modalidade de compra institucional, dispensando o procedimento licitatório.

Como incentivo à geração de renda e promoção da segurança alimentar e nutricional, o PAA é voltado para contribuir no tocante à comercialização dos produtos agrícolas originados da agricultura familiar. Neste sentido, o Decreto Federal nº 8.473/2015 estabeleceu no âmbito da Administração Pública Federal, o percentual mínimo de 30% destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, a partir de 1º de janeiro de 2016.

Além disso, o PAA integra o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN, fomenta a produção com sustentabilidade, o processamento, a industrialização de alimentos, bem como promove a prática do cooperativismo e do associativismo, como forma de organização, meio necessário de garantia de escala e de regularidade na oferta dos produtos da agricultura familiar.

## **A UFRB e as compras públicas**

A UFRB foi criada em 29 de julho de 2005, através da Política Pública de Estruturação e Expansão das Universidades Federais

(REUNI). É a primeira Universidade Federal do interior baiano. Esta criação surgiu de um amplo processo de mobilização da sociedade, como a segunda universidade federal do estado da Bahia, decorrente da proposta do Governo Federal de expansão e de interiorização do ensino superior, para contribuir com a formação científica, técnica, política, cultural e social de qualidade e inclusiva, a partir do contexto das realidades territoriais.

A estrutura da UFRB está constituída em sete Centros de Ensino, localizados em seis *campi*: em Cruz das Almas, com os Centros de Ensino de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas – CCAAB e de Ciências Exatas e Tecnológicas – CETEC; em Santo Antônio de Jesus, com o Centro de Ciência da Saúde – CCS; em Cachoeira/São Félix, com o Centro de Humanidades, Letras e Artes – CAHL; em Santo Amaro, com o Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas – CECULT; em Amargosa, com o Centro de Formação de Professores – CFP; e, em Feira de Santana, com o Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade – CETENS.

Conforme dados da Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis – PROPAAE (2017), o perfil sócio-econômico e racial da UFRB conta com 83,4% de estudantes autodeclarados negros e 82% oriundos de famílias com renda total de até um salário mínimo e meio; a UFRB acolhe o maior número de estudantes com vulnerabilidade sócio-econômica do Brasil. A PROPAAE tem papel fundamental na assistência estudantil, além de propiciar a assistência social, pedagógica e psicológica, administra o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES, que, através do PPQ, disponibiliza diversas modalidades de auxílio aos estudantes com perfil de vulnerabilidade sócio-econômica, dentre estes, o auxílio alimentação, que, em Cruz das Almas, é atendido pelo RU.

O PAA na modalidade Compra Institucional possibilitou a compra por parte da UFRB de alimentos oriundos da agricultura familiar para

abastecer seu Restaurante Universitário, situado no *campus* de Cruz das Almas. Neste sentido, várias ações foram articuladas para elaboração dos procedimentos necessários à execução do processo de compra dos alimentos, que visava o consumo dos estudantes da UFRB assistidos pelo PPQ da PROPAAE, o qual resultou na Chamada Pública 01/2016 dispensando-se o procedimento licitatório.

A primeira ação foi promovida pela Pró-Reitoria de Extensão – PROEXT, que coordena, dentre outros, o Programa de Extensão Acadêmica de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PAFAF, com o projeto “Mais Mercado”. Este projeto é considerado de grande importância para o desenvolvimento sócio-econômico, pois articula a oferta e a demanda para o PNAE nos Territórios do Recôncavo da Bahia, Portal do Sertão e Sisal. Na perspectiva das aquisições do PAA, o Núcleo de Extensão em Desenvolvimento Territorial – NEDET/ PROEXT acompanhou os Colegiados Territoriais do Portal do Sertão, do Recôncavo da Bahia e do Vale do Jiquiriçá, e entre as ações, foram desenvolvidas formações para acesso ao mercado institucional da agricultura familiar. Estes projetos tiveram o fomento do MDA, sendo o segundo projeto aprovado em Edital Público do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq.

Outra ação de extensão realizada com a experiência das compras públicas da agricultura familiar foi de viabilizar a participação de servidores técnicos administrativos da Coordenadoria de Licitação e Compras – CLC, vinculados à Pró-Reitoria de Administração – PROAD, responsáveis pelos processos licitatórios de compras da universidade, com a participação da PROEXT, na capacitação promovida pela União das Cooperativas da Agricultura Familiar do Estado da Bahia – UNICAFES, realizada na VI Feira Baiana da Agricultura Familiar – FEBAFES, em 2015, em Salvador. Evento que contou com a participação do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA e do Ministério do Desenvolvimento Social – MDS. Nesta

capacitação, foi possível compreender os procedimentos legais do PAA e do instrumento da Chamada Pública, com a exposição de produtos da agricultura familiar para degustação dos participantes.

Este evento foi um marco para os servidores do setor de compras da UFRB, visto que puderam receber orientações sobre os normativos e conhecer experiências com compras do PAA, pois o evento contou com a participação de diversas instituições públicas federais de maneira integrada com representação de empreendimentos da agricultura familiar da Bahia. Em consequência da participação na capacitação, foi realizada uma reunião entre a PROEXT, a PROAD e a PROPAAE para discussão sobre o PAA e as ações para efetivação das compras públicas de produtos da agricultura familiar para o RU da UFRB, especificamente no *campus* de Cruz das Almas.

Para tanto, foi importante a presença da nutricionista do RU, vinculada a PROPAAE, responsável pelo levantamento da demanda, a partir da constituição de cardápio. A proposta da constituição de um novo cardápio foi confrontada com a histórica constituição a partir de mercados tradicionais, principalmente considerando um desafio na estrutura do RU que se refere ao processo de armazenamento de alimentos. Esta condição é determinante, de um lado, em alimentos não perecíveis, e por outro, alimentos perecíveis com entregas regulares que interferem no custo de transporte para o RU no Campus de Cruz das Almas.

A partir deste levantamento, foi realizado em março de 2016, uma reunião com a presença da PROEXT, PROAD, PROPAAE, Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN e Reitoria com a presença de 14 empreendimentos de agricultores familiares, cujo objetivo foi realizar discussões acerca das compras públicas de produtos da agricultura familiar. Uma série de questões foram levantadas nesta reunião, desde a sazonalidade dos produtos da agricultura familiar, em que a demanda deveria articular com esta condição, até o

pagamento deste fornecimento. Outra definição foi a criação de uma comissão de licitação formada por três servidores da CLC/PROAD e dois do RU, cujo objetivo seria a elaboração do edital e a condução da sessão pública para recebimento e escolha das propostas.

Este levantamento foi enviado para a PROEXT que estabeleceu junto com a PROAD e a PROPAAE a lista de produtos da agricultura familiar para composição da Chamada Pública. Em seguida, foram realizadas as cotações/pesquisas de preços dos respectivos produtos, a partir dos empreendimentos da agricultura familiar. O que se observou, de maneira geral, foi que os preços estabelecidos para estes produtos não variavam muito do mercado tradicional. A média dos três orçamentos realizados fez a composição do valor de referência que foi incluído na Chamada Pública.

A Chamada Pública foi organizada pela CLC/PROAD, setor responsável por efetuar todas as aquisições de bens e serviços comuns da UFRB. Com o objetivo de subsidiar a elaboração do edital, a CLC realizou consultas a outras instituições federais que já realizavam compras públicas com a agricultura familiar em *sites* de divulgação, especialmente universidades e institutos federais, a exemplo, da Universidade Federal de Viçosa, Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal do Paraná, Instituto Federal Baiano, entre outras.

A Chamada Pública detalhou todos os itens solicitados para atender ao RU e buscou cumprir todos os procedimentos legais necessários para a realização das compras institucionais de uma universidade federal. A organização dos itens no Edital foi em lotes de produtos, a partir do levantamento da oferta dos produtos junto aos empreendimentos da agricultura familiar. Foram 41 (quarenta e um) produtos especificados em 10 lotes ou grupos: produtos não perecíveis; produtos hortifrutigranjeiros; produtos lácteos; e polpa de frutas, conforme o Quadro 2.

**Quadro 2.** Organização em lotes de produtos da agricultura familiar da Chamada Pública nº 01/2016 da UFRB

Lotes	Especificação dos Produtos	Quantidade
Grupo 1	FARINHA DE MANDIOCA, tipo grupo seca, tipo subgrupo fina, classe branca, tipo 1. Prazo de validade mínimo de 4 meses a partir data de entrega.	1000 kg
Grupo 2	MISTURA PARA MINGAU DE MILHO. Amido, material milho, aplicação mingau. Prazo de validade mínimo de 6 meses a partir data de entrega.	100 kg
	FLOCOS DE MILHO, tipo amarela, características adicionais degerminado, macerado, socado, peneirado, aspecto físico levemente torrada. Prazo de validade mínimo de 6 meses a partir data de entrega.	300 pacotes
	FUBÁ, aplicação culinária em geral, aspecto físico pó, cor amarela, matéria prima milho. Prazo de validade mínimo de 6 meses a partir data de entrega.	100 pacotes
	XERÉM DE MILHO, em embalagens com 500 gramas, contendo externamente os dados de identificação, procedência, número de lote, data de validade, quantidade do produto e atender as especificações técnicas dos órgãos de vigilância sanitária.	100 pacotes
Grupo 3	LEITE, de vaca, em pó integral fortificado instantâneo sem açúcar em pacote de 250 gramas. Embalagem apresentando externamente dados de identificação, procedência, informações nutricionais, número de lote, data de validade, quantidade do produto.	5000 pacotes
Grupo 4	FEIJÃO, tipo 1, fradinho. Prazo de validade mínimo de 4 meses a partir data de entrega.	300 kg
Grupo 5	INHAME, legume <i>in natura</i> , tipo inhame, espécie comum.	500 kg
	AIPIM, <i>in natura</i> , apresentação 1ª qualidade grau maturação completo.	1.000 kg

Grupo 6	ABÓBORA, legume <i>in natura</i> , tipo abóbora, espécie moranga.	700 kg
	CONDIMENTO, natural, alho, cabeça branca.	200 kg
	BANANA DA PRATA, fruta <i>in natura</i> , tipo banana, espécie prata.	1.000 kg
	BANANA DA TERRA, fruta <i>in natura</i> , tipo banana, espécie terra.	1.000 kg
	BATATA DOCE, legume <i>in natura</i> , tipo batata doce, espécie rosada.	900 kg
	BATATA INGLESA, legume <i>in natura</i> , tipo batata inglesa, lavada, espécie lisa.	1.800 kg
	CEBOLINHA, <i>in natura</i> ..	80 kg
	CHUCHU, <i>in natura</i> , variedades verde, espécie comum.	700 kg
	COENTRO, <i>in natura</i> .	80 kg
	LARANJA, fruta <i>in natura</i> , tipo laranja, espécie pera.	1.000 kg
	MAMÃO, fruta <i>in natura</i> , tipo mamão, espécie havaí.	1.000 kg
	MAXIXE, legume <i>in natura</i> , tipo maxixe, espécie redondo.	50 kg
	MELANCIA, fruta <i>in natura</i> , tipo melancia, espécie paulista.	2.500 kg
	PIMENTA VERDE, <i>in natura</i> .	40 kg
	PIMENTÃO, legume <i>in natura</i> , tipo pimentão, espécie verde.	1.000 kg
	QUIABO, legume <i>in natura</i> , tipo quiabo, espécie liso.	720 kg
TOMATE, <i>in natura</i> .	3.000 kg	
MILHO VERDE, <i>in natura</i> .	150 und	
Grupo 7	ABACAXI, fruta <i>in natura</i> , tipo abacaxi, espécie pérola, aplicação alimentar, características adicionais maduro.	800 kg
Grupo 8	MANGA, fruta <i>in natura</i> , tipo manga, espécie tommy atkin, aplicação alimentar.	80 kg
	MARACUJÁ, fruta <i>in natura</i> , tipo maracujá, espécie doce.	150 kg

Grupo 9	QUEIJO, tipo lanche, características adicionais de primeira qualidade, embalagem a vácuo/saco plástico, validade mínima de 3 meses a partir da data de entrega.	150 kg
	QUEIJO, tipo mussarela, características adicionais de primeira qualidade, embalagem a vácuo/saco plástico.	150 kg
	MANTEIGA, ingredientes sal, apresentação em pote de 500 gramas, conservação de 0 a 4° C.	1.500 kg
Grupo 10	POLPA DE FRUTA, natural, sabor de acerola, sem açúcar, com identificação do produto, marca do fabricante, prazo de validade e capacidade, de acordo com a resolução 12/78 da CNNPA. Validade mínima para o dia da entrega 6 meses.	300 kg
	POLPA DE FRUTA, natural, sabor de cajá, sem açúcar, com identificação do produto, marca do fabricante, prazo de validade e capacidade, de acordo com a resolução 12/78 da CNNPA. Validade mínima para o dia da entrega 6 meses.	300 kg
	POLPA DE FRUTA, natural, sabor de caju, sem açúcar, com identificação do produto, marca do fabricante, prazo de validade e capacidade, de acordo com a resolução 12/78 da CNNPA. Validade mínima para o dia da entrega 6 meses.	300 kg
	POLPA DE FRUTA, natural, sabor de cupuaçu, sem açúcar, com identificação do produto, marca do fabricante, prazo de validade e capacidade, de acordo com a resolução 12/78 da CNNPA. Validade mínima para o dia da entrega 6 meses.	300 kg
	POLPA DE FRUTA, natural, sabor de goiaba, sem açúcar, com identificação do produto, marca do fabricante, prazo de validade e capacidade, de acordo com a resolução 12/78 da CNNPA. Validade mínima para o dia da entrega 6 meses.	300 kg
	POLPA DE FRUTA, natural, sabor de manga, sem açúcar, com identificação do produto, marca do fabricante, prazo de validade e capacidade, de acordo com a resolução 12/78 da CNNPA. Validade mínima para o dia da entrega 6 meses.	300 kg
	POLPA DE FRUTA, natural, sabor de maracujá, sem açúcar, com identificação do produto, marca do fabricante, prazo de validade e capacidade, de acordo com a resolução 12/78 da CNNPA. Validade mínima para o dia da entrega 6 meses.	300 kg
	POLPA DE FRUTA, natural, sabor de graviola, sem açúcar, com identificação do produto, marca do fabricante, prazo de validade e capacidade, de acordo com a resolução 12/78 da CNNPA. Validade mínima para o dia da entrega 6 meses.	200 kg

O valor total estimado da Chamada Pública foi de R\$ 169.210,06 (cento e sessenta e nove mil, duzentos e dez reais e seis centavos), produto da média das três cotações de preços realizadas. Conforme informações obtidas junto à CLC/PROAD, este valor corresponde ao percentual de 17,14% da compra de produtos para o RU, realizado por meio do pregão eletrônico nº 6/2017, cujo montante foi de R\$ 986.931,45 (novecentos e oitenta e seis mil, novecentos e trinta e um reais e quarenta e cinco centavos). Portanto, o percentual foi abaixo do mínimo, previsto para, pelo menos, 30% (trinta por cento), como prevê o Decreto 8.473/2015 que regulamenta as compras do PAA. Esta situação foi explicada, por um lado, por ser a primeira experiência da UFRB, e por outro, porque houve a preocupação de relacionar a demanda com a oferta de produtos pelos empreendimentos da agricultura familiar.

A Chamada Pública nº 01/2016 teve êxito no sentido de que todos os lotes tiveram proponentes. Ou seja, foi possível na relação entre demanda e oferta que todos os itens relacionados fossem garantidos nas proposições, tanto por empreendimentos da agricultura familiar como por agricultores familiares individuais. Esta ação ocorreu em abril de 2017, com a abertura dos envelopes e análise da comissão responsável pela Chamada Pública.

Apesar das propostas individuais da DAP física terem sido em maior quantidade que as da DAP Associativas/Pessoa Jurídica, apenas as propostas de organizações de empreendimentos da agricultura familiar lograram êxito na concorrência da chamada pública 01/2016: Associação e Rede de Cooperativas (Cooperativa de segundo grau). Apesar de prevalecer o número de propostas individuais, as mesmas possuíam um número reduzido de oferta de produtos.

Este resultado demonstra que a organização da agricultura familiar em empreendimentos solidários, seja em associações

ou cooperativas, possibilita um maior poder de acesso às políticas públicas, neste caso, as compras públicas. E entre os empreendimentos solidários, no caso do formato de cooperativas, e com maior complexidade, no caso de cooperativa de segundo grau, este pode aumentar ainda mais. Ou seja, a organização dos agricultores familiares possibilita aumentar a regularidade e escala no fornecimento dos produtos.

A organização de cooperativas de segundo grau possibilita a criação de uma rede de cooperação que significa que a partir da união de cooperativas singulares se consegue benefícios comuns, com menores custos e com um modelo de distribuição de riquezas proporcional aos esforços empreendidos, com aumento e diversificação de oferta de produtos da agricultura familiar, e garantia de regularidade no fornecimento do mercado institucional.

Sendo assim, a cooperativa de segundo grau foi quem conseguiu atender 95% dos produtos da Chamada Pública, e apenas 5% dos produtos ficou com a associação, sendo produtos *in natura*. Tanto a cooperativa como a associação são empreendimentos solidários, e entende-se como organizações singulares ou complexas, rurais ou urbanas, formais ou não formais, que exercem atividades de natureza econômica, em que seus participantes exerçam a gestão coletiva centrada na pessoa e não no capital, e com um modelo de distribuição de riquezas proporcional aos esforços empreendidos por cada sujeito associado e sem relação de subordinação do trabalho frente ao capital.

Então, pode-se analisar que, além da organização mais complexa, a cooperativa de segundo grau, ampliar a sua capacidade de regularidade e de escala de fornecimento dos produtos, esta organização consegue avançar nos sistemas produtivos com o processamento dos produtos da agricultura familiar, diferentemente da associação desta experiência. Este aspecto também é uma

das dimensões que é um desafio para os empreendimentos da agricultura familiar, no que se refere à inspeção sanitária de produtos processados. Segundo Motter e Arruda (2012), em estudos dos desafios e dificuldades na aproximação da agricultura familiar com o mercado institucional apresentaram que a ausência de inspeção sanitária limitou a compra de produtos da agricultura familiar.

Na caracterização dos empreendimentos da agricultura familiar contemplados na Chamada Pública 01/2016, pode-se observar que são empreendimentos que possuem na sua trajetória o acesso ao mercado institucional a partir do PNAE, e especificamente na Central de Cooperativas, tanto o PNAE como o PAA. São também empreendimentos que têm de cinco a seis anos de existência.

Quanto aos fatores que dificultaram o processo, na visão das unidades administrativas da UFRB, para a construção da Chamada Pública estão: a insuficiência de formação e capacitação da equipe; percentual inferior ao valor das compras determinado pelo PAA (17,14%); o rito processual da Chamada semelhante aos processos licitatórios da Lei 8.666/1993; e as dificuldades na formação da lista de alimentos, na relação entre oferta e demanda.

Jesus e Crantschaninov (2017), no estudo sobre o papel dos sujeitos institucionais na implementação da compra pública da agricultura familiar, afirmam que a atuação politicamente orientada e discricionária destes sujeitos foi fundamental para a efetivação desta política pública em um estudo de caso. Entre as ações relacionadas com estes sujeitos institucionais estavam as orientações aos agricultores familiares, as visitas técnicas de aproximação entre as escolas e as organizações destes agricultores e o comprometimento da gestão municipal na sua efetivação.

Neste sentido, observa-se o comprometimento dos servidores técnicos e da gestão da UFRB desde a construção da relação com os empreendimentos da agricultura familiar no levantamento da oferta até

a operacionalização da Chamada Pública. Entre as ações, destaca-se a realização de degustação dos produtos da agricultura familiar com a presença dos agricultores no RU. Esta ação foi importante para aproximar o público demandante a partir dos estudantes do *campus* de Cruz das Almas com as organizações que ofertam os seus produtos no RU, entre outros que foram agregados para as futuras Chamadas Públicas.

Observou-se que durante a degustação, com uma diversidade de produtos da agricultura familiar, a aproximação e o diálogo entre esses sujeitos foram importantes, por um lado, para os estudantes que muitos souberam da aquisição e do consumo no RU naquela ocasião, e por outro, para as nutricionistas responsáveis pelo RU que poderão contribuir para a formação de um cardápio que amplie a aquisição dos produtos da agricultura familiar.

Na visão dos representantes dos empreendimentos da agricultura familiar, existem as dificuldades, e as principais destacadas foram: a carência de formação e ATER; a logística de acondicionamento e transporte dos alimentos; e a sazonalidade de alguns produtos.

A formação voltada para os sujeitos da agricultura familiar precisa ter a sua centralidade na educação do campo, enquanto categoria protagonista conceitual do território e da ruralidade para o estímulo da participação social. Entende-se aqui a necessidade de uma educação implicada no contexto agrário, emancipadora e crítica da realidade. Segundo Fernandes (2004, p. 137),

o campo é lugar de vida, onde as pessoas podem morar, trabalhar, estudar com dignidade de quem tem o seu lugar, a sua identidade cultural [...].O campo é espaço e território dos camponeses e dos quilombolas, é no campo que estão as florestas, onde vivem as diversas nações indígenas. Por tudo isso, o campo é lugar de vida e, sobretudo, de educação.

Portanto, as ações formativas, relacionadas tanto para os agricultores familiares quanto para os sujeitos institucionais como da UFRB, precisam ser implicadas com os princípios da participação, da emancipação, do respeito à diversidade cultural e da inclusão social que proporcione a relação com o seu território e os seus sujeitos no cumprimento de sua missão. Isto possibilita à UFRB o fortalecimento de sua agenda de extensão universitária, na relação com o ensino, a pesquisa e as políticas afirmativas, bem como da relação com os agricultores familiares e suas organizações nos seus processos de comercialização de produtos e utilização plena das políticas públicas dirigidas ao setor.

Outras questões podem ser apontadas nesta experiência das compras públicas de produtos da agricultura familiar pela UFRB, e aqui pretendeu-se uma análise exploratória de uma primeira experiência, que apresenta alguns desafios, mas que suscita os aprendizados para possíveis melhorias e adequações para o processo da relação da universidade com o seu território e entre as suas atividades administrativas e acadêmicas.

### **Considerações finais**

O objetivo deste capítulo foi analisar a experiência das compras públicas dos produtos da agricultura familiar da UFRB, com a sistematização dos desafios e das aprendizagens. Esta experiência foi possível por conta de avanços com as políticas públicas de acesso ao mercado institucional por parte da agricultura familiar, como o PAA.

Outra questão a destacar é que a experiência surgiu da integração da extensão universitária, com a PROEXT junto à PROAD, especificamente a Coordenadoria de Licitação e Compras e a PROPAAE, e, mais adiante, com a PROPLAN. Portanto, uma experiência que integra a gestão e a administração pública de uma instituição federal de ensino superior enquanto atividade meio

implicada com o desenvolvimento acadêmico para a promoção do desenvolvimento territorial sustentável.

Esta iniciativa apresenta como desdobramento a necessidade de formação da equipe responsável pela Chamada Pública da PROAD/CLC junto com a PROEXT, para aperfeiçoar os procedimentos legais, e principalmente adequações observadas ao longo da execução da Chamada Pública, implicadas com os princípios voltados para a promoção do desenvolvimento territorial. Para além da equipe, outras ações foram realizadas pela PROEXT na formação de empreendimentos da agricultura familiar com a divulgação e orientações para acessar o mercado institucional.

Destacam-se aqui as ações realizadas pelo Núcleo de Extensão em Desenvolvimento Territorial e pelo Projeto Mais Mercado, ambos fomentados pelo MDA. A extinção do MDA em 2016, e todo o direcionamento da estrutura e das políticas públicas da agricultura familiar para o MAPA, em 2018, demonstra a concepção de mundo rural dos Governos Federais deste período, e dos desafios postos para manutenção de políticas públicas fundamentais para o setor.

A UFRB assume, através da relação entre as atividades acadêmicas e administrativas, sua implicação com o território e os seus sujeitos, em que esta experiência de compras públicas de produtos da agricultura familiar fortalece a sua relação com o desenvolvimento territorial, mas oportuniza a segurança alimentar e nutricional para o fornecimento das refeições diárias no RU.

Entretanto, torna-se necessária a ampliação de, pelo menos, as compras de 30% de produtos da agricultura familiar. Para ampliação da demanda dos produtos para o abastecimento do RU, apresenta-se como ação o mapeamento de outros produtos que possam ser incorporados ao cardápio, principalmente a partir da oferta da agricultura familiar. Por outro lado, foi possível observar a importância da organização dos agricultores familiares em cooperativas de

segundo grau, que, além de garantia de uma rede de colaboração com menores custos, possibilita o acesso ao mercado institucional com diversificação na oferta e sua regularidade de abastecimento.

Assim, este estudo apresenta uma experiência em construção, voltada para contribuir no aprimoramento e na ampliação: de um lado, de implicar a UFRB que oportuniza a geração de trabalho e renda e potencializa as riquezas locais de um território e de um estado com importância da agricultura familiar; e por outro, como espaço de formação, na relação da extensão universitária com o ensino, a pesquisa e as políticas afirmativas no cumprimento da sua missão de formação de sujeitos implicados com o desenvolvimento territorial.

## Referências

ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e desenvolvimento territorial. **Reforma Agrária** – Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária, v. 28, n. 1, jan./dez. 1998 e jan./ago. 1999.

DENARDI, R. A. Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável. **Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável**, Porto Alegre. v. 2, n. 3, jul./set., 2001, p. 56-62.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo agropecuário 2017**. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br>. Acesso em: jun. 2020.

JESUS, D. de F. B. de; CRANTSCHANINOV, T. I. O papel político dos agentes públicos na compra direta da agricultura familiar em São Bernardo do Campo, **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 73, set./dez. 2017, p. 421-436. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/viewFile/67208/70403>. Acesso em: maio 2019.

FERNANDES, B. M. Diretrizes de uma caminhada. In: ARROYO, M. G.; CALDART, R. S.; MOLINA, M. C. **Por uma educação do campo**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOTTER, A. F. ARRUDA, C. R. P. **Agricultura familiar**: desafios e dificuldades na aproximação com o Programa Nacional de Alimentação Escolar. *In*: CONVIBRA SAÚDE, Congresso virtual brasileiro de educação, gestão e promoção da saúde. 2012.

SHANIN, T. **A definição de camponês**: conceituações e desconceituações – o velho e o novo em uma discussão marxista. *Revista NERA*, Presidente Prudente, ano 8, n. 7, jul./dez. 2005. p. 1-21.

TEIXEIRA, E. C. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**. Salvador: AATR, 2002. Disponível em: [http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a\\_pdf/03\\_aatr\\_pp\\_papel.pdf](http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf). Acesso em: jul. 2017.

VELLOSO, T. R. **Uma nova institucionalidade do desenvolvimento rural**: a trajetória dos territórios rurais no estado da Bahia. 2013. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2013.



# Tipologia das organizações econômicas da agricultura familiar

*Adriane Carneiro de Almeida  
Daciane de Oliveira Silva*

## Introdução

A agricultura familiar tem um papel essencial no abastecimento dos lares brasileiros e como fonte geradora de renda para milhares de pessoas. Segundo dados do Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), 77% dos estabelecimentos agropecuários (em números absolutos totalizam 3,9 milhões) são pertencentes à agricultura familiar. Apesar dessa participação considerável, em se tratando de área ocupada, representam apenas 23% do total, dados que mostram a concentração de terras nos estabelecimentos patronais. Além disso, apesar da agricultura familiar ser responsável por 23% da produção agropecuária brasileira, a taxa de ocupação em relação aos postos de trabalho chega a 67%, números que confirmam a grande desigualdade de renda na agricultura brasileira.

Quando nos deparamos com os elementos dessa ocupação, a partir da associação em cooperativas, por meio das Organizações Econômicas Solidárias da Agricultura Familiar<sup>14</sup>, segundo o IBGE (2017) apenas 11% dos estabelecimentos viabilizam os postos de trabalho por intermédio dessas organizações coletivas. Em contrapartida, nos estabelecimentos patronais esse percentual aumenta para 23%.

---

<sup>14</sup> São agentes econômicos coletivos que, além de exercitarem os princípios da agricultura familiar, agregam às suas práticas os ideais da Economia Solidária (Ecosol), expressos pela autogestão, ajuda mútua, preocupação com a comunidade, solidariedade, equilíbrio ambiental, entre outros.

As organizações coletivas são para os agricultores familiares uma estratégia para atingir seus objetivos nos âmbitos social e/ou econômico, visto que individualmente poucos teriam representação política que pautasse suas demandas e garantisse seus direitos. Com a criação do Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária (SIES), esses passaram a ter uma ferramenta que possibilitou entender com maior profundidade a diversidade que os constituem.

Neste contexto, o presente capítulo objetiva desvelar as práticas de comercialização das organizações econômicas solidárias da agricultura familiar, com dados do banco<sup>15</sup> criado pelos pesquisadores da Rede Mais Gestão, a partir do segundo mapeamento do SIES.

O grupo de pesquisadores da Rede Mais Gestão<sup>16</sup>, com base em diversas discussões teóricas, testes e validações estatísticas a partir do emprego da Análise Fatorial Múltipla (AFM), uma técnica multivariada, delineou para a agricultura familiar brasileira uma tipologia formada por quatro agrupamentos.

O tipo 1 constitui-se de organizações que atuam por meio de um associativismo comunitário, voltado para o consumo e para o acesso a bens e serviços por parte dos associados que apresentam baixo poder aquisitivo; o tipo 2 se caracteriza por ações expressivas nas áreas de meio ambiente, educação e segurança alimentar, além da participação, principalmente no movimento sindical; o tipo 3 agrega a maior proporção de cooperativas comparada às associações e apresentaram um esperançoso desempenho financeiro em relação

---

15 Essa base de dados contemplou apenas organizações da agricultura familiar que possuíssem Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP Jurídica), pré-requisito para serem atendidas por políticas públicas.

16 Com a finalidade de aperfeiçoar a gestão de cooperativas da agricultura familiar, o governo federal em 2012, desenvolveu o Programa Ater Mais Gestão por meio do lançamento de chamadas públicas para entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER). Para aperfeiçoar e monitorar essa política pública, o então Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) promoveu um convênio com pesquisadores de universidades federais com o objetivo de desenvolver estudos, pesquisa e inovação na área de gestão das Organizações Econômicas da Agricultura Familiar (OEAF) (PROJETO TÉCNICO, 2014).

aos demais tipos. Além disso, o tipo 3 apresenta uma relação intrínseca com as demandas em seu entorno, demonstrando, em certa medida, que o fortalecimento das OESAF contribuiu para o desenvolvimento local ao aliar fins econômicos com as demandas da comunidade. Já o tipo 4, foco desse trabalho, parece que assume como primazia o ato econômico, tornando secundárias as demais demandas que estão atreladas à sustentabilidade dos agricultores familiares e suas organizações associativas (RELATÓRIO TÉCNICO MAIS GESTÃO, 2016).

Nesse cenário, o embasamento metodológico dessa análise partiu de uma pesquisa quali-quantitativa centrando suas discussões somente nos empreendimentos brasileiros do tipo 4 que se unem para organizar e realizar a comercialização e totalizam 124,13% do total da amostra pesquisada. A partir disso, escolhemos variáveis que as distinguiram partindo das seguintes dimensões analíticas: caracterização, econômica e social. Como o quarto agrupamento, quando comparado aos demais, trouxe resultados distintos em relação às dimensões econômica e social, sentimos a necessidade de descrever o perfil desse grupo de empreendimentos.

No que se refere à caracterização, abordamos os aspectos gerais do empreendimento; a dimensão econômica, que se relaciona com os aspectos monetários e não monetários (reciprocidade); e, por último, a social, que abarca aspectos internos da organização e suas relações com a comunidade (movimentos sociais, redes etc.), bem como o envolvimento político da organização em relação às demandas locais. Para subsidiar o tratamento dos dados, utilizamos o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), cruzando as variáveis das dimensões supracitadas. Portanto, partindo de dados quantitativos foi feita a análise qualitativa das OESAF do tipo 4.

Para tanto, o capítulo foi estruturado em quatro tópicos, além desta Introdução. O segundo discute uma breve correlação entre

as Organizações Econômicas Solidárias e a agricultura familiar; o terceiro apresenta alguns estudos e desafios apontados pela literatura sobre a comercialização das OESAF brasileiras. O quarto tópico traz a discussão dos resultados da pesquisa, a partir de dados da comercialização nas OESAF do Tipo 4 e, por fim, as considerações finais e referências.

### **Organizações da agricultura familiar**

Os Empreendimentos Econômicos da Agricultura Familiar do Brasil ganharam força ao trabalhar coletivamente com sucessivos ganhos no campo teórico e legal. Os agentes desses empreendimentos, os agricultores familiares, possuem reconhecimento legislativo (Lei nº 11.326/2006). No entanto, a definição dessa classe na lei não expressa a dinâmica econômica de suas atividades na agricultura. Isso porque, para além de posse da terra e modo de produção, a “relação dos produtores familiares com a propriedade não se pauta na necessidade de produção para a comercialização, mas tem a ver com uma base em que trabalha e vive” (SILVA; MENDES, 2010, p. 03).

O crescente desempenho dos empreendimentos na agricultura familiar garantiu um importante espaço na agricultura do Brasil. Esse avanço permitiu uma nova conquista de *status*, tornando-se prioridade nos últimos dez anos na agenda de políticas públicas (BUAINAIN, 2006).

Concomitantemente aos processos de luta da agricultura familiar, no Brasil, especificamente a começar da década de 1990, a percepção do aumento da preponderância do capital sobre as relações de trabalho fez surgir no meio dos movimentos sociais “uma proposta alternativa, de base econômico-social, fundamentada em valores como solidariedade, autogestão e distribuição igualitária de excedente”, denominada como Economia Solidária (Ecosol) (HELLWIG; CARION, 2007, p. 30). Para além do viés econômico e

social, Schmidt (2013) a aponta como um movimento político que defende um modelo de desenvolvimento inclusivo, sustentável e com justiça social.

Pensando globalmente no fazer Ecosol, Souza (2011) apresenta cinco dimensões que a caracterizam: a dimensão econômica, que acontece por meio da partilha equitativa dos resultados coletivos; a social, que se faz na busca de esforços conjuntos para a melhoria de vida do coletivo; a política, que exprime em suas ações o ideal de empoderar os sujeitos que compõem o coletivo; a cultural, pautada na valorização do sujeito em seu meio, buscando demonstrar a importância de se organizar coletivamente por um sentimento de solidariedade (ajuda mútua, laços comunitários etc.); e, por fim, a dimensão ecológica, que aborda a prática agroecológica e o respeito pelo meio ambiente de maneira a “incorporar a necessidade da utilização racional dos recursos naturais e o manejo adequado dos resíduos” (SOUZA, 2011, p. 70).

Os agentes coletivos da Ecosol são representados pelos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) de diferentes tipos e com diversas finalidades. Podem ser definidos como “todo ente privado que atende a princípios e práticas da Economia Solidária e tenha por objeto o desenvolvimento de atividade de trabalho, produção, consumo, poupança e/ou crédito” (MATOS; DIAS, 2011, p. 112). Se os proprietários forem agricultores familiares podemos denominá-los de Organizações Econômicas Solidárias da Agricultura Familiar (OESAF). Nesse caso, desvelamos que são agentes econômicos coletivos de agricultores (as) familiares que unem o fazer da agricultura familiar com as práticas e princípios da Ecosol para desenvolverem suas atividades econômicas de natureza diversa.

Com a concepção da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), esses empreendimentos ganharam representação no governo federal. Segundo Paul Singer (2014), a criação

da SENAES, uma ação governamental prevista no programa de governo do Presidente Lula, fundamentou-se no intuito de “ajudar os trabalhadores sem trabalho a se organizar em cooperativas, obviamente autênticas” (p. 91). Uma das suas ações foi a criação do Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária (SIES), definido pela Secretaria da Agricultura, Pecuária, Irrigação, Pesca e Aquicultura (2007) como sistema que identifica e registra informações dos EES e de entidades de apoio e fomento à Ecosol brasileira. Esse sistema era uma base permanente de dados e que se ampliava a cada novo mapeamento. No entanto, no ano de 2016, com a mudança de governo presidencial, Michel Temer incluiu a SENAES como uma subsecretaria integrante do Ministério do Trabalho. Em janeiro de 2019, foi extinta e transformada em departamento do Ministério da Cidadania pelo atual presidente da República - Jair Bolsonaro.

Em sua heterogeneidade, a Ecosol e a agricultura familiar se constituem de empreendimentos que são de trabalho, de produção, bancos comunitários, clubes de trocas, associações de serviços, empresas recuperadas, associações de moradores, bancos de sementes, cooperativas de educação etc. (FRANÇA FILHO, 2011). Desse modo, criam-se organizações que objetivam atender necessidades coletivas de cunho ecológico, político, cultural, social e econômico.

Dentro dos empreendimentos associativos, o patrimônio, os resultados do trabalho e os ganhos econômicos são repartidos ou se tornam investimentos de acordo com regulamentos estabelecidos pelo coletivo. Para tanto, cada membro deve embasar suas ações nos princípios autogestionários que exige dos(as) sócios(as) proatividade para assumir seus direitos e deveres de forma ética e democrática. Dessa forma, os associados dão força e qualidade na gestão do empreendimento (KRAYCHETE, 2011).

Pesquisas no Brasil confirmam que uma das maiores dificuldades na agricultura familiar se refere à adoção de um modelo

de gestão que atenda suas peculiaridades no empreendimento e na propriedade produtiva. Por isso, o governo Lula, mediante demanda popular, criou o Programa Ater Mais Gestão. Esse programa oferta gratuitamente Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) para profissionalizar a gestão de cooperativas e associações da agricultura familiar. Busca qualificar os processos de gestão, melhorar as articulações entre os empreendimentos e auxiliá-los na inserção dos mercados institucionais e privados (MDA, 2015). Essa intervenção visa o fortalecimento dos empreendimentos oportunizando viabilidade econômica e facilidade para competir nos mercados.

Mas o que se entende por gestão? Compreende-se por gestão atividades de planejamento, controle de produção, marketing, custos, logística, comercialização e outros, desenvolvidos pela equipe da administração ou quadro gestor de um empreendimento econômico, e, no caso da propriedade produtiva, são desenvolvidas pelos agricultores (LOURENZANI; SOUZA FILHO, 2009). Dada a relevância dos processos de gestão para os empreendimentos econômicos coletivos da agricultura familiar, da Ecosol ou de ambos, em observância da sua dinâmica, pode-se afirmar que as decisões tomadas pela equipe gestora afetam expressivamente a vida dos associados. O desempenho dessas organizações depende, portanto, de como é qualificada sua equipe gestora, de modelos de gestão que integrem o empreendimento e a propriedade produtiva, de conhecimentos sobre mercados, articulações políticas e da compreensão que os(as) associados(as) possuem acerca do seu funcionamento.

Para superar desafios em processos de comercialização e/ou gestão, os empreendimentos econômicos na atualidade também podem contar com o auxílio de tecnologias. Por meio delas é possível desempenhar atividades econômicas mais rápidas e integradas aos mercados. Os *softwares* podem auxiliar no controle

adequado dos processos administrativos e de produção na lógica do *input*, processamento e do *output* das organizações coletivas. No ambiente externo ao empreendimento, a tecnologia pode ajudar nas articulações promovendo a concretização de parcerias. Significa dizer que, na atualidade, as tecnologias corroboram para o crescimento e desenvolvimento das atividades econômicas de agentes econômicos em geral (LOURENZANI; SOUZA FILHO, 2009).

Quanto aos novos mercados institucionais e à competitividade no chamado mercado convencional, são exigidos dos empreendimentos da agricultura familiar: formação, habilidades técnicas e especialização. O alcance dessas exigências e como elas se apresentam nos empreendimentos brasileiros variam de região e de acordo com as características socioculturais e geográficas. Além desses, conforme Buainain (2006), são vários indicadores que ressaltam as diferenças entre as organizações coletivas. Dentre elas, podemos citar a posse de terra, nível de renda, capacidade de produção, acesso às tecnologias, infraestrutura, nível de organização, acesso à assistência técnica, eletrificação e nível de especialização.

Com a extinção da SENAES e do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), que trabalhavam em prol da agricultura familiar e da Ecosol, o futuro do SIES, dos EES e da agricultura familiar em relação a políticas públicas tornou-se incerto. Além disso, a ausência das informações atualizadas do SIES inviabilizará a visão em nível nacional da proporção que a Ecosol e a agricultura familiar representam para os(as) sócios(as) e para o desenvolvimento local.

### **Comercialização das OESAF brasileiras**

O ato de comercializar no início da história da humanidade fazia parte do cotidiano das pessoas e restringia-se à troca de mercadorias para suprir a falta de outras. Hoje, a comercialização é o meio pelo qual a maioria, senão todas as famílias, adquire seu

sustento, acumula bens materiais e consegue estabilidade financeira para manter certo nível de qualidade de vida da família. Lourenzani e Souza Filho (2009, p. 80) conceituam comercialização “como a troca de bens e serviços entre agentes econômicos.” Ainda segundo esses autores, as trocas em uma sincronia e respeitando regras comerciais passam a ser denominadas de transações comerciais que constituem as ações do sistema econômico. E, portanto, as OESAF também são agentes dentro deste sistema.

Para além das trocas de bens e serviços, Silva (2016) defende que o processo de comercialização abarca desde o momento da produção, estende-se às etapas de beneficiamento, embalagem, até a dinâmica da logística. Isso significa que, no caso da comercialização de produtos agrícolas, torna-se necessário promover o elo entre o setor produtivo e o consumidor final. Isso implica a necessidade de adotar boas práticas de gestão nesses processos.

Os agentes das organizações coletivas, formadas por agricultores familiares, agem diferentemente dos agentes empresariais que seguem a linha do capitalismo. A empresa solidária não serve apenas para os(as) sócios(as), mas também para a sociedade como um todo. Sua atuação está pautada em ações que não são exclusivamente para fins econômicos. Existe uma preocupação com outros fatores como, por exemplo, a relação com o planeta e com a comunidade. Enquanto que a empresa capitalista visa elevar ao máximo o lucro e, para esse tipo de organização, o foco é essencialmente a acumulação de capital (SINGER, 2002).

Dada a complexidade dos processos de comercialização, Frare *et al.* (2001) defendem a realização de planejamento da comercialização das associações e cooperativas como passo para a inserção dos produtos no mercado. Planejar não é um termo novo, “representa decisões presentes que terão implicações futuras e significa traçar planos para atingimento de objetivos da organização”

(SILVA, 2012, p. 16). Para que esse planejamento seja condizente com o objetivo das organizações coletivas, Frare *et al.* (2001) sugerem que estas sigam algumas etapas como: análise do ambiente interno e externo, mercado fornecedor, concorrente, mercado consumidor e das oportunidades de mercado.

No desenvolvimento do planejamento de comercialização, ao estudar os potenciais fornecedores, a equipe gestora do empreendimento deverá buscar comunicação com organizações e/ou pessoas que poderão ser parceiras no fornecimento de insumos e equipamentos. A pesquisa dos concorrentes visa identificá-los e observá-los, a ponto de desvelar seus pontos fortes e fracos. Assim, demonstrar-se-á, por exemplo, que há espaço viável para a organização atuar, quais as oportunidades a serem exploradas e o seu potencial para concorrer no mercado. Na escolha do público-alvo, as organizações se preocupam em identificar as características gerais, os interesses e comportamentos e a localização dos possíveis clientes (ALVES, 2010). A análise de oportunidades de mercado deve ser direcionada a estudos sobre adequados canais de comercialização, agregação de valor dos produtos, calendário cultural local, diversidade e origem de produtos dos concorrentes. Salientamos que, na agricultura familiar e solidária, os concorrentes podem e devem se tornar parceiros seja como integrantes de redes ou por meio de trocas de saberes e experiências (FRARE *et al.*, 2001).

Ao entender a relevância em analisar o ambiente exógeno, Alves (2010) aponta a necessidade também de compreendermos o ambiente interno da organização. Para isso, devemos partir da observação dos pontos característicos, potenciais e gargalos. Estes podem, por exemplo, se referir à profissionalização do quadro gestor, educação cooperativista, identificação dos custos fixos e variáveis das cadeias produtivas e a variedade de serviços e/ou produtos.

Além desses pontos, Frare *et al.* (2001) ressaltam a ênfase nas relações interpessoais, a execução de planejamento, incluindo todo o processo produtivo e a qualidade dos produtos ou serviços a serem ofertados. A identificação desses pontos direcionará as ações em prol da competitividade.

Ao se discutir sobre os mercados a serem alcançados pela agricultura familiar, Wilkinson (2008, p. 16) defende que “a maioria dos mercados de relevância para a agricultura familiar é conquistada por distintos processos de fidelização, com base na identificação dos produtos e dos processos produtivos com características específicas.” Isso significa que a agregação de valor pautada nos valores do “saber-fazer” da agricultura familiar (o caráter social, territorialidade, sabor artesanal e justiça social) garante aos agricultores espaço próprio nos mercados (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2009). Ainda de acordo com os autores, os mercados mais significativos para a agricultura familiar são os de *commodities* e um conjunto de novos mercados - “especialidade de nichos, orgânicos, artesanais, solidários e institucionais” (p. 16).

Oliveira (2014, p. 33) defende que a agricultura familiar se ampara em quatro vias para acessar os mercados: “acesso direto, sobretudo no caso do mercado local (informal); intermediação via atravessador; integração com a agroindústria; e compras por parte do poder público”, esse último denominado de mercado institucional ou governamental. No entanto, sem poder de competitividade, justificado pela baixa eficiência técnica e alocativa, a agricultura familiar não consegue acessar e se manter nos mercados, necessários para viabilizar a atividade econômica (SOUZA *et al.*, 2015). Em outras palavras, o empreendimento precisa ter potencial técnico e produtivo, ferramentas gerenciais, profissionais ou produtores capacitados para exercer as funções de gestão e equipamentos capazes de contribuir para atingir os objetivos do grupo. Wilkinson (2008) elenca cinco

tipos de mercados acessados pela agricultura familiar e os desafios diante desses mercados.

**Quadro 1.** Mercados x desafios da agricultura familiar.

<b>Mercados</b>	<b>Desafios</b>
Commodities	Padronização, Legislação, Qualidade Mínima e Escala
Especialidades nicho	Concorrência de Novos Entrantes
Orgânicos	Certificação, Escala, Pesquisa
Artesanais	Qualidade, Normas Técnicas, Autenticidade, Ação Coletiva
Solidários	Escala, Variedade, Qualidade
Institucionais	Qualidade, Variedade, Escala

Fonte: Adaptado de Wilkinson (2008, p. 17).

De modo geral, a superação desses obstáculos depende do conhecimento dos agricultores em relação à forma de produzir, da consolidação do potencial de produção e da articulação com suas bases de movimentos; conhecimento acerca do mercado que atuam; busca de parceria com o Estado e a disponibilidade de capital de giro. Portanto, os impedimentos apresentam origens diversas, alguns são decorrentes das fragilidades dos agricultores, outros surgem em decorrência das relações de mercado. Para superá-los, os empreendimentos precisam contar com assistência técnica qualificada (tanto na propriedade produtiva como nas dependências da organização) e com a articulação por meio de parcerias com órgãos governamentais e instituições privadas.

Batalha, Buainain e Souza Filho (2009) apontam dois desafios internos presentes nos empreendimentos e propriedades produtivas da agricultura familiar: gestão do sistema produtivo e da propriedade. Isso acontece porque “o agricultor entende muito

das técnicas relacionadas ao seu trabalho propriamente dito, mas quando a habilidade diz respeito a atividades mais gerenciais, o seu conhecimento é escasso” (TOMEI; SOUZA, 2014, p. 116). Essa deficiência os impedem de atingir níveis consideráveis de competitividade, situação que pode provocar a inviabilidade econômica dessas organizações e de propriedades produtivas.

Para as OESAF, a superação dos déficits nos processos de gestão depende da sua profissionalização. Uma vez que acessar o mercado de *commodities* exigirá que a equipe gestora leve em consideração nos processos de comercialização os seguintes aspectos: a sazonalidade da produção, variações de qualidade do produto agropecuário, perecibilidade da matéria-prima e do produto final, sazonalidade de consumo, qualidade e vigilância aos aspectos culturais (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2009). Esses requisitos exigem conhecimentos específicos e competências técnicas na área.

A profissionalização da gestão repercute positivamente nos resultados das atividades desenvolvidas na propriedade produtiva e/ou no empreendimento. Mas, isso somente será possível se os grupos que compõem o empreendimento forem conhecedores dos processos que formam a atividade econômica. Essa apropriação pode e deve ser iniciada com a construção coletiva do estudo de viabilidade. No entanto, para Kraychete (2011), uma parcela considerável dos empreendimentos da economia solidária não é precedida dessa investigação. Essa situação distancia os associados de conhecimentos que poderiam qualificá-los para acessar possíveis mercados, bem como para obter dados capazes de calcular a renda, a composição de preços, o cálculo de custos fixos e custos variáveis etc.

Além dos problemas citados, os agricultores familiares enfrentam em suas atividades econômicas, conforme dados do segundo mapeamento da SENAES (2010-2013), desafios em

relação à geração de renda, viabilidade econômica, união de grupo, efetivação de participação, manutenção da articulação entre os empreendimentos e garantia de previdência, assistência e saúde (proteção social).

Além do acesso ao crédito, como tentativa de organizar e fortalecer a comercialização, as organizações coletivas estão buscando se associar entre iguais criando redes. Para Castro, Lopes e Neves (2010), essa ação objetiva sincronizar atividades comerciais em determinado mercado, alinhar interesses comuns e ampliar os relacionamentos, sem se preocupar com a propriedade dos produtos. Como consequência, tendem a se tornarem economicamente mais eficientes, ganham poder de barganha e se transformam em organizações de credibilidade.

Um das práticas que agregam valores aos produtos da agricultura familiar e solidária e que fogem das linhas lógicas do capitalismo são as redes de comércio justo e solidário. Nestas há uma relação próxima entre agricultores e consumidores que, segundo Viegas (2012, p. 13), são “parcerias comerciais imbuídas de valores - reciprocidade, confiança, cooperação, transparência e respeito – com o objetivo de desenvolvimento sustentável.” Nessa lógica há uma reorganização entre oferta e demanda, entre produtor e consumidor que abrange a produção de determinado produto até sua comercialização com respeito à vida do consumidor, pautados em preços justos. Portanto, as redes permitem maior articulação e construção de laços entre parceiros.

Ademais, de forma associativa, pequenos agricultores organizados em redes podem estabelecer mecanismos de certificação, rastreabilidade e monitoramento da produção. “Essas redes são também essenciais para aumentar a escala de produção, ganhar poder de barganha e atingir mercados que individualmente seriam inacessíveis” (BATALHA, BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2009, p. 46).

Para além de questões que abarcam a gestão organizacional dos empreendimentos no sentido técnico, a dificuldade de acesso ao crédito, a inviabilidade financeira dessas organizações também perpassa pela falta de participação dos(as) sócios(as). Visto que quem é dono tem mais responsabilidades do que o funcionário e se o dono não se comporta como tal, o mesmo retrairá as atividades do empreendimento que integra. Neste caso, “o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos(as) sócios(as), sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige” (SINGER, 2002, p. 19).

Um empreendimento autogestionário exige uma participação plena dos(as) associados(as), já que são donos da organização. E isso expressa que integrar-se a um empreendimento desta natureza perpassa pela consciência do trabalhador enquanto proprietário de bens ou serviços de uma organização coletiva que traz como consequência a responsabilidade por todas as suas dimensões (DIAS, 2011).

Nesse encadeamento, nota-se o quão importante é a ação coletiva aliada a um quadro social atuante e qualificado. Juntos será possível enfrentar e superar as adversidades que se interpõem no alcance das metas dos empreendimentos coletivos visando à uma maior eficiência das ações em conjunto, contribuindo para a sustentabilidade das organizações e, principalmente, o cumprimento de seus objetivos sociais.

#### **A comercialização nas OESAF do tipo 4**

De acordo com as informações tratadas no Segundo Mapeamento da SENAES que constitui o SIES, as OESAF do Tipo 4 selecionadas apresentaram como atividade principal a comercialização ou organização da comercialização e totalizam 124 OESAF no Brasil. Dessa totalidade, 62% são cooperativas e 38% são associações.

Os principais produtos comercializados são: cadeias das frutas, legumes e verduras (FLV); FLV processados; cereais, leguminosas e grãos; farinhas e panificados; mandiocas e derivados; leite e derivados; mel e derivados; carnes e derivados; insumos agropecuários; industrializados e processados; extrativismo; tubérculos e raízes. A cadeia FLV é a mais frequente e, destes produtos, 95% são fornecidos pelos associados dos empreendimentos.

O resultado das variáveis que demonstraram as áreas de atuação dos empreendimentos permitiu inferir que 53% atuaram apenas na Zona Rural, 19% na Zona Urbana e 27% em ambas as áreas.

Dentre as variáveis que abarcam a caracterização, os dados referentes à área de localização mostraram que as OESAF da Tipologia 4 estão presentes em 18 estados do Brasil. Desses, apenas 23% estão distribuídos nos estados do Acre, Alagoas, Bahia, Ceará, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte. A maioria, 77% desses empreendimentos, está nas regiões Sudeste e Sul.

Em relação ao questionamento sobre o acesso à computador e internet, as organizações coletivas informaram que 80% e 77%, respectivamente, fazem uso destas ferramentas tecnológicas. No entanto, 98% da sua totalidade não tem o comércio eletrônico como via principal de organização da comercialização.

O banco de dados trouxe questões que indagavam para os(as) sócios(as) sobre a influência do empreendimento como fonte de geração de renda. Para tanto, qualificou essa renda com a comercialização como principal ou complementar. Constatou-se que os empreendimentos da presente tipologia foram inicialmente idealizados como fonte de renda complementar para os(as) associados(as), representado por 59% das respostas. Com o passar dos anos, tornaram-se como principal renda individual ou familiar para 56% dos seus sócios.

Na variável que desvela a principal motivação dos sócios para a criação do empreendimento, observou-se que 74% afirmaram que se uniram no formato de empreendimento associativo com o objetivo de auferir maiores ganhos. Esses dados confirmam que os agricultores familiares que constituem o tipo 4 veem na atividade coletiva uma estratégia para acessar mercados e, por conseguinte, auferir renda com as vendas de seus produtos. A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) (2016), por exemplo, argumenta que essas formas de organizações coletivas se utilizam dos princípios do associativismo e do cooperativismo como estratégias para a superação de desafios ou meios para alcançar objetivos partilhados em comum por agricultores familiares.

Considerando as variáveis da dimensão econômica, referente à renda e sustentabilidade econômica, uma parte considerável dos associados sinalizou como desafios principais: o alcance de viabilidade econômica representado por 58% das respostas e 73% apontaram a dificuldade de geração de renda adequada para os(as) sócios(as).

O fato de apenas 6% destes empreendimentos participarem de centrais de cooperativas como principal forma de organização da comercialização e 34% fazerem parte de alguma rede de produção ou comercialização são fatores que, pela natureza dos empreendimentos, podem contribuir no resultado dos baixos níveis de geração de sobras, conforme apontado por 73% das organizações coletivas pesquisadas. Inverso a essas condutas, Batalha, Buainain e Souza Filho (2009) apontaram que o trabalho em redes entre empreendimentos dos mesmos movimentos sociais tendem a fortalecê-los e aumentar o poder de barganha nos mercados que acessam.

Das quatro vias de acesso a mercados que, segundo Oliveira (2014), a agricultura familiar utiliza para comercialização, as mais

utilizadas pelas OESAF são: o acesso direto ao consumidor com 62%; e a via de intermediação (atacadistas), também conhecida como atravessador, que representou 43% das respostas. A via menos empregada e que, em tese, poderia fortalecer essas organizações coletivas refere-se à venda a outros Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). No banco de dados, não constam informações de que esses empreendimentos integram a via de agroindústrias, mas 35% desses acessam o mercado governamental. Portanto, a maioria deles não acessou as chamadas públicas que inserem alimentos da agricultura familiar nos cardápios das escolas públicas. Um fato que merece atenção, já que os principais produtos comercializados são da cadeia FLV (frutas, legumes e verduras).

Além disso, também é importante compreendermos quem são seus agentes (sócio(a)/funcionário(a)) de comercialização. Sobre essa questão, o banco de dados traz como resposta a informação de que 66% das OESAF designam sócio(a) para essa função. Ao exercer essa atividade específica, os(as) sócios(as) são remunerados(as). Apesar disso, o resultado apontou que 47% dos empreendimentos conseguem remunerar esses agentes.

**Tabela 1.** Raio de atuação dos empreendimentos

Variáveis	Nº de empreendimentos	Porcentagem
Mercado/ comércio municipal	83	67
Mercado/ comércio territorial ou microrregional	60	48
Mercado/comércio estadual	35	28
Mercado/comércio nacional	12	10
Mercado/comércio externo	04	3

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados construído pelos pesquisadores do projeto Mais Gestão com base no SIES (2017).

Como observado na Tabela 1, as organizações declararam que os principais mercados acessados são o comércio municipal

e o territorial. Apesar de entendermos a importância dos circuitos curtos como um potencial canal de comercialização, ainda tornam-se insuficientes para uma adequada aquisição de sobras para os(as) associados(as), pois como a comercialização e a organização da comercialização de produtos de sócios(as) é a sua principal atividade econômica, essas áreas de atuação precisam ser otimizadas e ampliadas.

Em relação à viabilidade econômica das organizações econômicas da agricultura familiar, Wilkinson (2008) defende como solução dos problemas enfrentados por esses agentes econômicos a aquisição de conhecimentos que permitam entender a dinâmica do meio em que estão atuando. Para tanto, estes precisam determinar claramente os objetivos a serem alcançados e que estes constituam articulações com outros agentes, assegurando, por meio destas novas parcerias, maior abrangência de mercado e, em consequência, aumento da competitividade.

As variáveis que apontaram dificuldades nos processos de comercialização demonstraram que 51% dos empreendimentos da tipologia 4 apresentaram alguma barreira nestes processos. Mencionaram como dificuldades mais frequentes: a falta de capital de giro (41%); a concorrência, os atravessadores e a existência de monopólios exibiram cada um o mesmo percentual (38%); custos elevados de transportes (31%); manter regularidade de fornecimento (28%); prática de preços inadequados e precariedade das estradas para escoamento da produção - ambos com iguais percentuais (23%). E, por último, estrutura para comercialização (local, espaço, equipamentos etc.) inadequada, opção escolhida por 22% das organizações.

Considerando a literatura deste capítulo, entendemos que todos os desafios podem ser minimizados através da melhoria dos processos de gestão, com ferramentas como o estudo de Viabilidade

Econômica, a realização da matriz SWOT e o planejamento da comercialização. Além disso, seriam necessárias a capacitação e formação para o quadro de associados, técnicos e funcionários, considerar as peculiaridades dos mercados acessados e dos produtos comercializados, agregar e comunicar os valores da agricultura familiar imbuídos nos produtos, buscar inovar e acessar assistência técnica rural (ATER). Sendo, essa última, um apoio essencial para sócios(as) e organizações coletivas na realização das ações de superação de desafios. Salienta-se que o SIES não apresentou variáveis que informassem a existência de ações técnicas específicas para enfrentar os desafios constatados.

Com o objetivo de atender às demandas dos agricultores familiares em relação ao acesso à ATER, o Governo Federal, no mandato do ex-Presidente Lula, criou por força de lei, no ano de 2010, a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária (PNATER). Esta objetivou ofertar educação não formal continuada na zona rural para agentes econômicos que tivessem Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) e que integrassem a relação de beneficiários do Programa de Reforma Agrária, promovendo com essa ação apoio aos processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização no desenvolvimento das atividades e dos serviços agropecuários e não agropecuários desses agentes, incluindo os atuantes no agroextrativismo e nas atividades florestais e artesanais (BRASIL, 2010).

Outro exemplo de Assistência Técnica Governamental para os agricultores familiares é o Programa Mais Gestão que foca as ações em assessorar os processos de gestão dos empreendimentos da agricultura familiar. Diante de tudo isso, torna-se evidente a importância da Assistência Técnica para essas organizações.

Considerando os dados do SIES, referentes aos serviços de Assistência Técnica acessados pelas OESAF, 72% destes

empreendimentos tiveram algum tipo de assistência técnica. Esses serviços eram ofertados principalmente pelo Governo Estadual, Municipal, pelo Sistema “S” (Sebrae, SESCOOP, outros) e pelo Movimento Sindical (Central, Sindicato, Federação). Apesar dos dados demonstrarem que um número expressivo de empreendimentos obteve acesso à assistência técnica, há a persistência de grandes gargalos como, por exemplo, o desafio na geração de renda adequada para os(as) sócios(as). Portanto, essa situação sugere uma assistência técnica ineficiente, mas somente com uma nova pesquisa de campo seríamos capazes de avaliar os reais motivos desse resultado.

Apesar dos empreendimentos apresentarem dificuldades econômicas e gargalos nos processos de comercialização, o banco de dados SIES aponta que essas organizações desenvolveram algumas ações para qualificar seus produtos, conforme Quadro 2.

**Quadro 2.** Ações para qualificar produtos e melhor atender à clientela.

Variáveis	Porcentagem
Aplica processos de controle de qualidade como alternativa que o empreendimento faz para qualificar seus produtos e/ou serviços no intuito de melhor atender aos (as) consumidores (as)	64
Pratica menores preços ou custos mais baixos em relação ao mercado	57
Oferta produtos orgânicos ou livres de agrotóxicos	34
Manifesta preocupação ambiental na produção ou prestação dos serviços	33
Fornecer informações sobre a composição ou especificação de seus produtos e/ou serviços	30
Dá garantia de origem social	30

Fonte: Elaboração própria a partir do banco de dados construído pelos pesquisadores do Projeto Mais Gestão com base no SIES (2017).

As informações do Quadro 2 permitem, portanto, afirmar que uma parte significativa destes empreendimentos admitem que qualidade

e agregação de valor associados aos produtos são importantes no processo de consolidação da atividade econômica. Mas, apenas 34% e 30% buscaram algum diferencial na oferta de orgânicos e na qualificação de seus produtos por meio de informações sobre a sua especificação, respectivamente.

Para Frare *et al.* (2001), apresentar a origem social do produto é uma das melhores formas de agregar valor. Nesse quesito, as organizações do quarto agrupamento apresentaram incipiência, representado por apenas 30%. Sabemos que a participação em mercados alternativos como os orgânicos e o uso da estratégia de origem social dos produtos, focando em sua territorialidade, são um nicho de mercado que precisa ser explorado por essas organizações coletivas.

A caracterização dos empreendimentos na dimensão social apoiou-se em uma análise das variáveis do SIES que abordaram a participação em movimentos sociais, populares e sindicais, o desenvolvimento de alguma ação social e comunitária e a participação em rede ou fórum de articulação. A investigação constatou que apenas 42% das OESAF do tipo 4 participaram de algum tipo de fórum ou rede de articulação ou representação; 37% tem alguma relação ou participa de movimentos sociais, populares ou sindicais; e nenhuma delas participou ou desenvolveu alguma ação social ou comunitária.

O comportamento das OESAF no âmbito da região Nordeste e da Bahia apresentam similaridades com os resultados apontados nacionalmente. Isso se torna explícito principalmente em relação à baixa participação dos(as) associados(as), com exceção de Alagoas. Em relação às compras governamentais, dentre os agrupamentos da tipologia apresentada, o tipo 4 demonstrou em todos os estados da federação baixas proporções.

Observa-se, a partir destes baixos percentuais de participação, que há indícios de que os empreendimentos da tipologia examinada

foram criados por pessoas que se utilizaram da forma OESAF com o intuito de auferir ganhos financeiros, por meio da comercialização em conjunto, de seus produtos, sem se preocupar com os valores e princípios da Ecosol e da agricultura familiar. Pode também estar associado às dificuldades de articulação em rede e em visualizar os benefícios dessa cooperação.

De acordo com Schmidt (2013), baseado em postulações de Paul Singer, o fazer da agricultura familiar e solidária ocorre de acordo com a natureza da autogestão e das articulações que integram. No entanto, a atuação de uma OESAF se expande para além da dimensão econômica, atuando também na social e/ou cultural, pois em suas ações, primam pelo desenvolvimento global da comunidade em que estão inseridos. Ao comparar este entendimento com os percentuais nas variáveis da dimensão social dos empreendimentos do tipo 4, reafirmamos a hipótese de que esses se distanciam do que é ser uma OESAF. Portanto, uma efetiva validação ou refutação das análises apontadas depende de uma pesquisa de campo com o objeto escolhido.

### **Considerações finais**

Após as ponderações realizadas, apontamos que as OESAF do tipo 4 apresentaram como atividade econômica principal a organização da comercialização ou a realização da comercialização dos produtos dos(as) sócios(as). As OESAF são pessoas jurídicas, em sua maioria, formada por cooperativas que apresentam DAP Jurídica, constituídas por agricultores familiares que usufruem destas organizações exclusivamente com a finalidade de geração de renda e competitividade nos mercados. Apesar disso, não conseguem participar satisfatoriamente em redes de comercialização, atuam fortemente apenas no mercado municipal e territorial, o que, em

tese, repercute em insuficiente renda para os(as) associados(as) e consequente inviabilidade econômica para o empreendimento.

Como visto na literatura deste trabalho, agricultores familiares, para além da determinação na Lei nº 11.326/2006, têm uma relação próxima com a comunidade em seu entorno, pois, além do uso da terra para extrair o sustento, também a utilizam como espaço geográfico em que vive em família construindo assim laços sociais. Quando organizados em EES atuam à serviço da sociedade e não somente para o bem comum dos(as) sócios(as), como postula Singer. Divergindo dessa visão, as averiguações dos dados apresentaram que os empreendimentos do tipo 4, em sua maioria, não participam de movimentos sociais, nem de redes de comercialização, não desenvolvem ação social e comunitária e não demonstram interesse em inserir produtos da agricultura familiar nas escolas públicas via Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Além disso, apontamos que a baixa participação em redes de comercialização, aliada à falta de transações comerciais com outras organizações coletivas de mesma natureza, podem, supostamente, ser fatores que estejam contribuindo para o não alcance dos seus objetivos sociais.

A tipologia criada pelos pesquisadores da Rede Mais Gestão para avaliação do programa objetivou compreender as características das organizações econômicas da agricultura familiar e desvelou a existência de quatro agrupamentos distintos. Em meados de 2016, o governo federal interrompeu o projeto, fato que inviabilizou financeiramente a realização da pesquisa de campo que, em tese, responderia várias indagações, inclusive em relação às práticas de comercialização das organizações coletivas, bem como as que se referem ao tipo 4, objeto de estudo do presente capítulo. Portanto, o teste da tipologia foi realizado apenas no âmbito interno, conforme prerrogativas estatísticas. Nesse sentido, as conclusões do presente trabalho são probabilísticas.

Devemos ressaltar que este trabalho só foi possível pela existência da base SIES, que possibilitou não somente criar a tipologia de OESAF, mas também caracterizar nacionalmente e regionalmente os tipos, dentre eles, o quarto agrupamento. Assim como o SIES se tornou base de dados para este trabalho, pode também servir de fonte para os empreendimentos e na formulação de políticas públicas. Partindo deste entendimento, conclui-se, também, que a atualização das informações do SIES é fundamental para avanços na agricultura familiar, economia solidária e para a academia no desenvolvimento de suas pesquisas.

## Referências

ALVES, A. F. **Manual para cooperativas**: boas práticas na gestão cooperativada. Francisco Beltrão: Unioeste/Unicafes/SETI, 2010. Disponível em: [http://www.unicafes.org.br/uploads/publicacoes/54/manual\\_para\\_cooperativas\\_ii.pdf](http://www.unicafes.org.br/uploads/publicacoes/54/manual_para_cooperativas_ii.pdf). Acesso em: 10 set. 2016.

BATALHA, M. O; BUAINAIN, A. M; SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. *In*: BATALHA, M. O; SOUZA FILHO, H. M. (org.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: Edufscar, 2009.

BRASIL. **Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Portal da Legislação, Brasília, DF, jul. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm). Acesso em: 20 out. 2016.

BRASIL. **Lei n. 12.188, de 11 de janeiro de 2010**. Institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária – PNATER e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária – PRONATER. Portal da Legislação, Brasília, DF, jan. 2010. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20072010/2010/lei/L12188.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2010/lei/L12188.htm). Acesso em: 10 nov. 2016.

BUAINAIN, A. M. **Agricultura familiar, agroecológica e desenvolvimento sustentável**: questões para debate. Brasília: IICA, 2006.

CASTRO, L. T.; LOPES, F. F.; NEVES, M. Redes, capital social e marketing como elementos fundamentais para a agricultura familiar: uma experiência no projeto público de irrigação jaíba. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 12, 2010.

DIAS, M. C. **Participação e viabilidade de empreendimentos autogestionários no Brasil**: um estudo de dois casos da indústria têxtil. Brasília: IPEA, 2011. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada 2011/pdf/area11/ área 11-artigo 12.pdf](http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada%202011/pdf/area11/area%2011-artigo%2012.pdf). Acesso em: 10 dez. 2016.

FRANÇA FILHO, G. C. **Economia solidária**: Fundamentos e contexto. In: SETRE (org.). **Economia sustentável**. Salvador: SETRE, 2011.

FRARE, A. P.; NADER, G. L.; DI SABATTO, T.; NICOLAU, O. S.; OLIVEIRA, J. P.; BARROS, M. T. P. **Princípios básicos para a comercialização de produtos e serviços de cooperativas e associações**. Rio de Janeiro: Fase, 2001.

HELLWIG, C. B; CARRION, R. M. A participação no processo decisório: um estudo na economia solidária, **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, out./dez., 1-14, 2007. Disponível em: <http://revista-gt.fpl.edu.br/get/article/view/159>. Acesso em: 11 maio 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2017**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/21814-2017-censo-agropecuario.html?edicao=25757&t=resultados> Acesso em: 19 maio 2020.

KRAYCHETE, G. Viabilidade econômica e sustentabilidade dos empreendimentos da economia solidária: conceitos básicos. In: SETRE (org.). **Economia solidária**. Salvador: SETRE, 2011.

LOURENZANI, W. L; SOUZA FILHO, H. M. Gestão integrada da agricultura familiar. In: BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. (org.).

**Gestão integrada para agricultura familiar.** São Carlos: Edufscar, 2009.

MATOS, I. L. de; DIAS, G. L. Aspectos jurídicos dos empreendimentos de economia solidária. In: SETRE (org.). **Economia solidária.** Salvador: SETRE, 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Aberta inscrição para o Ater Mais Gestão.** Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/aberta-inscri%C3%A7%C3%A3o-para-o-ater-mais-gest%C3%A3o>. Acesso em: 11 set. 2016.

OLIVEIRA, P. S. **Canais de comercialização de orgânicos:** desafios e alternativas de agricultores familiares do leste paulista. Araras: UFSCar, 2014. 91 p. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/176/6097.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10 out. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA. **Superação da fome e da pobreza rural:** iniciativas brasileiras. Brasília: FAO, 2016. Disponível em: <http://www.fao.org/3/a-i5335o.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.

PROJETO TÉCNICO MAIS GESTÃO. **Projeto da Rede de Universidades na Avaliação do Programa Mais Gestão.** Viçosa, 2014.

RELATÓRIO TÉCNICO MAIS GESTÃO. **Relatório técnico elaborado pelo Grupo de Trabalho 1 da Rede de Universidades para Avaliação do Programa Mais Gestão.** Jun. 2016.

SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA, IRRIGAÇÃO, PESCA E AQUICULTURA. **O que é o SIES.** Disponível em: <http://www.seagri.ba.gov.br/noticias/2007/02/09/o-que-%C3%A9-o-sies>. Acesso em: 10 out. 2016.

SCHMIDT, C. A economia solidária: panaceia do capitalismo pós-moderno ou um caminho para o socialismo. In: SCHMIDT, C.; NOVAES, H. T. (org.). **Economia solidária e transformação social:** rumo a uma sociedade para além do capital? Porto Alegre: UFRGS, 2013.

SILVA, R. M. A. Mapeamento da economia solidária no Brasil: uma estratégia de reconhecimento e visibilidade. In: CULTI, M. N.; KOYAMA, M. A. H.; TRINDADE, M. **Economia solidária no Brasil: tipologia dos Empreendimentos Econômicos Solidários**. São Paulo: Todos os Bichos, 2010.

SILVA, J. M.; MENDES, E. P. P. Agricultura familiar e cultura: identidades e territorialidades. **XVI Encontro Nacional dos Geógrafos – ENG**, Porto Alegre, 2010.

SILVA, D. O. **Dinâmica espacial da feira livre de Cruz das Almas**: uma leitura a partir das proposições de gestão e planejamento municipal. 2012. Dissertação (Mestrado em Cultura, Memória e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Ciências Humanas Campus V, Universidade do Estado da Bahia, Santo Antônio de Jesus, 2012.

SILVA, A. O. **Diagnóstico das práticas de comercialização dos produtos pelos agricultores familiares na feira livre de Serrinha-BA**. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira, 2016.

SINGER, P. Dez anos de Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes). **Mercado de trabalho**: conjuntura e análise, Brasília, n. 56, 2014. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadode trabalho/bmt56\\_completo.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadode%20trabalho/bmt56_completo.pdf) . Acesso em: 21 out. 2016.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, J. C. M. Economia solidária e desenvolvimento. In: SETRE (org.). **Economia Solidária**. Salvador: SETRE, 2011.

SOUSA, E. P.; CORONEL, D. A.; BENDER FILHO, R.; AMORIM, A. L. Competitividade da agricultura familiar no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Paraíba, v. 5, 2015.

TOMEI, P. A.; SOUZA, D. A. A. L. Análise das barreiras que dificultam a transformação do agricultor familiar em empreendedor rural no contexto brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, p. 107-122, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33286/analise-das-barreiras-que-dificultam-a-transformacao-do-agricultor-familiar-em-empreendedor-rural-no-contexto-brasileiro>>. Acesso em: 12 out. 2016.

VIEGAS, I. F. P. **Redes de comércio justo e solidário**: organização, relações e valores. Campinas: UNICAMP, 2012. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000866836&fd=y>. Acesso em: 21 out. 2016.

WILKINSON, J. **Mercados, redes e valores**: o novo mundo da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS, 2008.



# **Educação em economia solidária e assessoria técnica**

*Antonio dos Santos Sampaio Junior  
Tatiana Ribeiro Velloso*

## **Introdução**

A economia solidária pode ser descrita como o conjunto de atividades, sob diversos formatos organizacionais, em diferentes setores econômicos e espaços, que contribuem para a democratização econômica a partir do engajamento de grupos de sujeitos suprafamiliares. Seu ideário prioriza princípios que perpassam, em diferentes graus, a luta por justiça social e garantia de direitos fundamentais aos cidadãos, através da satisfação de suas necessidades e da igualdade de oportunidades com princípios de cooperação, de participação e democracia (IPEA, 2016).

No Brasil, a agenda pública federal reconheceu a economia solidária a partir do Decreto nº 4.764 que cria, em 2003, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) dentro do extinto Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Importante destacar a conquista da economia solidária na agenda pública a partir de sua visibilidade institucional, voltada para incentivar, fomentar e desenvolver empreendimentos econômicos solidários no país, com vistas ao desenvolvimento territorial sustentável e solidário. Foi um percurso relativamente curto na história, visto que a SENAES foi extinta em 04 de novembro de 2016 após treze anos de atuação. Em substituição foi criada uma Subsecretaria de Economia Solidária dentro da Secretaria do Trabalho, no âmbito do Ministério da Economia. Esta mudança representou uma diminuição da participação e financiamento público federal nas ações de desenvolvimento que

pautam a economia solidária. Também esta Subsecretaria deixou de existir após a mudança de governo com as eleições de 2018 e ascensão da extrema direita no Brasil.

Diante do cenário de ausência de fomento institucional, a nível federal, é importante destacar a autonomia do movimento e que o termo economia solidária foi designado no início da década de 1990 enquanto uma categoria, mas seus princípios e práticas remontam desde os nossos povos originários. Sua existência está diretamente ligada aos movimentos populares e às formas alternativas de organização do trabalho e geração de renda. As iniciativas econômicas pautadas nos princípios e valores da economia solidária, desde então, se multiplicaram, adquirindo diferentes tipologias que têm em comum a socialização dos recursos produtivos, gestão democrática e a adoção de critérios igualitários de participação (LAVILLE; GAIGER, 2009).

Os empreendimentos econômicos solidários são distintos, a exemplo de coletivos de geração de renda, cooperativas populares, empresas de autogestão de trabalhadores, redes e clubes de troca, sistemas de comércio justo e de finanças solidárias, grupos de produção ecológica, comunidades produtivas originárias, associações comunitárias, coletivos culturais, serviços de proximidade, entre outros. A inserção social e comunitária da economia solidária se amplia com suas ações e cumpre uma série de funções em domínios como saúde, educação e preservação ambiental. A solidariedade é estimulada por meio do engajamento cidadão e da consciência crítica sobre questões de interesse comum (LAVILLE; GAIGER, 2009).

Os empreendimentos econômicos solidários representam modalidades de organizações econômicas, originadas da livre associação de trabalhadores e trabalhadoras. Reúnem sujeitos movidos por suas convicções ou excluídos do mercado de trabalho formal, à procura de alternativas coletivas de sobrevivência. Esses

empreendimentos combinam as atividades econômicas com ações de cunho educativo e sociocultural, valorizando o sentido da comunidade de trabalho e o compromisso com a coletividade social em que surgem, buscando gerar resultados materiais efetivos e ganhos extraeconômicos. As virtudes destes empreendimentos não estão [pré] determinadas, mas sim constituem tendências que se concretizam em menor ou maior intensidade de acordo com as condições objetivas e subjetivas em que se desenvolvem cada experiência (GAIGER, 2003).

Estes empreendimentos são espaços propícios à prática da autogestão, e ainda que reproduzam elementos do sistema hegemônico, representam uma proposta de novas relações sociais e de trabalho. Registra-se um grande número de experiências desse tipo, principalmente de produção. Essas experiências ganharam força com o acirramento do desemprego estrutural da década de 1990 na América Latina e vêm apresentando um crescimento nos países centrais que foram atingidos por constantes crises estruturais do capital (ZAMORA, 2014).

As pesquisas de Laville e Gaiger (2009), Anjos (2012), Holzmann (2012), Locks Filho e Veronese (2012) demonstram que a crise do mercado de trabalho e as dificuldades de existir/viver em uma sociedade capitalista geram necessidades que influenciam sujeitos marginalizados na criação de alternativas à produção material e imaterial da vida. Essa “criação de alternativas” acontece rodeada de conflitos, contradições e resistências, e aparecem substanciadas pela necessidade de manter condições básicas de existência e na busca dos sujeitos por autonomia política e econômica.

O Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária (SIES) aponta que, de 2009 a 2013, no Brasil foram identificados e caracterizados 19.708 empreendimentos econômicos solidários, em todos os estados da federação, em 2.713 municípios pesquisados.

Segundo o relatório do IPEA (2016, p. 11), o mapeamento “explicita a pluralidade de microdinâmicas econômicas em pleno funcionamento na sociedade brasileira”.

A maioria destes empreendimentos é identificada enquanto forma jurídica de associação, com um percentual de 60%, as cooperativas representam 8,8% e as diversas formas de sociedade mercantil 0,6%, e apresentam 69,5% dos empreendimentos econômicos solidários como formalizados. Uma quantidade significativa de 30,5% ainda atua como grupos não formalizados. Quanto à área de atuação, destaca-se que 54,8% estão em áreas rurais, 34,8% em áreas urbanas e 10,4% atuam tanto no rural quanto no urbano (IPEA, 2016). Portanto, pode-se observar nestes dados que, na realidade da economia solidária no Brasil, há predominância de associações e muitas delas situadas no meio rural, ou entre o rural e urbano.

Diante das demandas de sua expansão e consolidação, enquanto modelo de desenvolvimento, a economia solidária desenvolveu, por meio de políticas públicas, programas de educação, em especial para os sujeitos formadores, com “a perspectiva de consolidar uma dinâmica educativa multiplicadora” (ADAMS, 2014, p. 578). Com este objetivo, a SENAES instituiu em diferentes regiões do país os Centros de Formação em Economia Solidária (CFES). Iniciados no ano de 2010, os CFES foram responsáveis pela sistematização das diretrizes e princípios político-metodológicos que orientam as ações educativas em economia solidária. Estas diretrizes foram oficializadas na Recomendação nº 08, de 04 de julho de 2012.

Portanto, essa pesquisa é um estudo teórico que objetiva discutir as tendências teórico-metodológicas que orientam as ações educativas em economia solidária no Brasil e a relação com a assessoria técnica realizada por entidades de apoio e fomento. Autores como Anjos (2012), Locks Filho e Veronese (2012), Adams (2014) e Gaiger (2003) definem que é propósito da economia solidária

a mudança e a socialização do sistema de produção, trabalho, comercialização e consumo de bens e serviços, a partir da formação coletiva de sujeitos políticos, capazes de transformar a realidade onde vivem. Esta capacidade de transformação local, atribuída aos sujeitos da economia solidária, é conferida, dentre outros fatores, por contribuições de entidades de apoio que enfatizam a educação como processo formativo, político e técnico, subsidiado em inter-relações lógicas e sensíveis.

Adams (2014) destaca que a educação em economia solidária, considerando sua dinâmica emancipadora, exige que os seus sujeitos rompam com uma cultura de dependência, e deve contrapor elementos de subordinação que foram incorporados ao *ethos* no decorrer da vida, em que os sujeitos reproduzem relações de dominação, subserviência e dependência. Assim, a assessoria técnica voltada para os empreendimentos econômicos solidários precisa ter por princípio a autogestão das organizações e autonomia dos sujeitos.

A autogestão enquanto prática social de natureza democrática é fundante para a construção da autonomia e da emancipação dos sujeitos dos empreendimentos econômicos solidários. Assim, educar para autogestão é um processo para conscientização social e econômica, e requer uma “proposta pedagógica plural fundada na reciprocidade, na apropriação dos espaços públicos e no pensar o bem comum” (ALBUQUERQUE, 2008, p. 97). No interior dos empreendimentos econômicos solidários, Gaiger (2003) descreve que a autogestão se configura como um experimento que pressupõe a autonomia dos sujeitos, consciência crítica da realidade, gestão democrática, propriedade social dos meios de produção e a capacidade de decisão em espaços deliberativos.

O desafio é atingir e melhorar as condições objetivas e éticas relacionadas a um resultado econômico, que garanta uma vida digna

aos sujeitos participantes (trabalhadores, trabalhadoras e entidades de apoio) e, ao mesmo tempo, modifique o *ethos* individual e coletivo dos participantes, para formar sujeitos coletivos capazes de escolher e lutar por um projeto de emancipação social coletiva (ADAMS, 2014).

As diretrizes para essa assessoria estão postas nesta breve introdução. No entanto, a compreensão e as condições objetivas para o desenvolvimento do processo educativo emancipatório junto aos empreendimentos são repletas de contradições, o que nos exige uma revisão mais crítica da assessoria e de como essas diretrizes são incorporadas pelas organizações denominadas de agentes externos ou mediadores. Holzmann (2012) descreve que a dificuldade de realização plena da autogestão parece decorrer de uma cultura do trabalho que reproduz hierarquias, inibindo as habilidades de participação democrática direta. Sendo um desafio, quase invariável, impedir que personalismos, tendências autoritárias e mediações externas resultem em situações de tutela dos trabalhadores e trabalhadoras diante do processo de assessoria técnica.

### **Formação para autogestão**

A autogestão pode ser compreendida em sentido *lato* como um “sistema de organização das atividades sociais” desenvolvidas através da cooperação entre pessoas para a realização das atividades administrativas, produtivas e de serviços. A gerência, o planejamento e a tomada de decisões são realizados por seus participantes “com atribuição do poder decisório às coletividades definidas por cada uma das estruturas específicas de atividade” a exemplo de empresas, escolas, bairros, entre outros (FOLLIS, 1998, p. 74). O autor identifica ainda duas condições determinantes: a superação da distinção entre quem toma as decisões e quem as executa; e autogestão, que a autonomia decisória de cada unidade de atividade busca na

superação da interferência de vontades alheias às coletividades concretas na definição do processo decisório.

Na segunda metade do século XX, o debate e os acontecimentos autogestionários ganham maior complexidade, o cenário urbano e suas relações surgem a partir de movimentos sociais de diferentes ordens (gênero, sexualidade, raça/etnia, direitos civis, meio ambiente, entre outros), reivindicando o direito de participação e autorrepresentação, contra a imposição e degradações causadas pelo sistema capitalista, para além das relações de trabalho.

Mothé (2009, p. 165) relata que neste contexto surgiram as questões do cotidiano, da preservação ambiental, da participação dos usuários – cidadãos – na concepção e funcionamento dos serviços públicos, das relações de gênero, de raça/etnia, de geração e do reconhecimento dos sujeitos com suas singularidades e direitos. Percebidas, estas iniciativas populares (urbanas e rurais) foram duramente reprimidas. Iwamoto (2007) citando Méndez e Vallota (2005) relata que a autogestão, enquanto autonomia política, sempre foi reprimida pelos modelos de institucionalização da vida coletiva, em especial pelas formas estatais, e em muitos casos de forma violenta.

Esta repressão evidencia o temor à dimensão política da autogestão que demanda propriedade e participação social nas tomadas de decisões em todos os níveis da sociedade, requerendo descentralidades, distribuição de poderes e consciência crítica da realidade (LOCKS FILHO; VERONESE, 2012). Estes autores, ao analisarem a autogestão na obra de Rosanvallon (1979, p. 268), constatarem que, em primeiro plano, “a autogestão é um conceito que deve ser encarado pelo viés político, uma vez que estabelece uma indissociável relação da economia e de seu aspecto determinante, os meios de poder”. Os autores destacam que “há um crescente interesse pelo tema da autogestão e suas aplicações em diferentes

esferas da sociedade”, e podemos acrescentar, em diferentes áreas. Neste contexto,

[...] a atualidade da proposta da Autogestão é, em geral, reivindicada dentro de uma perspectiva de análise, presente no pensamento social contemporâneo, segundo a qual a contradição fundamental das sociedades industriais não estaria tanto na estrutura das relações de propriedade, quanto na das relações de autoridade que o processo de racionalização tecnológica e organizacional teria consolidado cada vez mais, condenando a maior parte dos trabalhadores à alienação do seu trabalho [...] (FOLLIS, 1998, p. 76).

A partir destas indagações, admite-se que a gestão coletiva de base associativa – realizada por grupos de produção, formais ou informais, associações de produção e cooperativas – desenvolvem formas de organização do trabalho que, como define Holzmann (2012), podem ser compreendidas como “eventos de autogestão”. Nestes espaços, para Locks Filho e Veronese (2012), os sujeitos realizadores da autogestão, cientes de sua participação na organização sociocultural, política e econômica da sociedade, apresentam diversas formas de resistências, ainda que sofram repressão.

Em Novaes (2007), a autogestão sugere um novo modelo de sociedade, para além da gestão do próprio negócio, reivindicando participação ativa e propriedade social para a gestão dos meios de produção. Na busca da construção de outro modelo de sociedade, baseada na valorização do trabalho, na cooperação e de paradigma não capitalista.

Laville e Gaiger (2009) apontam que a reconstituição das condições objetivas e subjetivas de transformação social requer especial atenção às iniciativas que possam, ainda que de forma inicial e em pequena escala, instituir outras formas de vida, “por estarem imbuídas do valor da justiça, de um *ethos* redistributivo e de um ensejo de humanização” (p. 162). Os autores enfatizam, em especial, as

experiências que brotam da auto-organização, que defendem direitos básicos do trabalho e que “apostam na associação e em soluções coletivas, formando o lastro de experiências e de convicções morais e intelectuais indispensáveis à construção de novos rumos para a sociedade” (p. 162).

Através das relações de trabalho, a autogestão é vista como importante estratégia de desenvolvimento da autonomia, considerando trabalhadores e trabalhadoras como sujeitos políticos de direito. A institucionalização do conceito da autogestão apresenta maior visibilidade do ponto de vista econômico e das relações de trabalho (sob a perspectiva do trabalho e renda), e aparece assim incentivada pelo Estado. Para os autores Locks Filho e Veronese (2012), o Estado, como aparelho ideológico da classe dominante, tende aos interesses e à manutenção do capital, contudo, governos populares cederam às manifestações sociais com formas alternativas de gestão, produção e de relação com a natureza.

Cabe ressaltar que, embora utilizados por diferentes autores na atualidade, o conceito de autogestão, sujeito ao tempo, se modificou adquirindo um caráter de mudança a nível local, especificamente no interior de empresas, a partir da década de 1990, com processos de gestão tendendo à descentralização. A pluralidade de reivindicações de maior autonomia pela classe trabalhadora, iniciada na década de 1960, permanece, pois que as minorias e majorias destituídas de força expressiva de decisão e participação buscam ser englobadas e melhor representadas nos processos públicos. Ainda que o conceito de autogestão tenha perdido parte de seu conteúdo substancial ligado a uma sociedade global, acredita-se que as experiências da economia solidária, podem significar uma – dentre outras possíveis – alternativa para as classes historicamente oprimidas, especialmente quando proporcionam possibilidades democráticas nas decisões e propriedade dos meios de produção (LOCKS FILHO; VERONESE, 2012, p. 277-288).

## Educação para autonomia

Os empreendimentos econômicos solidários são organizações coletivas permanentes, que disponham ou não de registro legal, prevalecendo sua existência real e que realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito, de comercialização e de consumo solidário (BRASIL, 2020). Admite-se que os ambientes de trabalho coletivo, como as cooperativas, associações e grupos de produção, representam espaços possíveis de práticas da autogestão, enquanto modelo de gestão democrática, que busca em seu cotidiano a superação da pobreza, com a geração e manutenção de trabalho e renda, aliado à tarefa de construção de um novo tipo de sujeito e sociedade.

Segundo Adams (2014, p. 581), as relações sociais de interação ou conflito, provocadas por dimensões objetivas ou subjetivas, espontâneas ou intencionais, “quer do mundo da produção material ou das relações interpessoais e intergrupais, oportunistam, de alguma forma, mediações pedagógicas”. É nesta perspectiva que abordamos a assessoria técnica em economia solidária enquanto ação educativa dialógica de ensino e aprendizagem. Ainda para este autor, os empreendimentos de trabalho associado da economia solidária, para além da resistência, apesar da fragilidade e contradições que lhes são inerentes, “pretendem cultivar um espaço real de trabalho emancipado: associado, autogestionário, mais autônomo e de caráter não alienado” (p. 588).

Quando referida à economia solidária, os espaços em questão, segundo Adams (2014, p. 581), são “contraditórios”, tendo em vista que,

o trabalho associado dentro dos princípios de autogestão, em última análise, permanece como um processo marginal, inserido e dependente do modo de produção capitalista dominante. Isso

fica mais evidente quando uma cooperativa é contratada por uma empresa privada ou pública com o objetivo de diminuir custos, o que significa, em geral, uma maior exploração dos trabalhadores e trabalhadoras cooperativados. Além disso, trata-se de uma relação de extrema dependência da cooperativa frente às normas e condições que ela assume por meio de contrato ou convênio.

Sendo assim, “é preciso situar o modo solidário de produzir, pois se busca ganhos extraeconômicos, o que requer uma mudança no comportamento dos sujeitos diante da realidade percebida” (ADAMS, 2014, p. 581). Ainda que apresente contradições, na intersecção com o sistema capitalista, estas iniciativas econômicas autogestionárias para Veronese e Esteves (2009, p. 219) enfatizam o caráter político do trabalho associado e da participação social, e “possibilita um novo tipo de sujeito”. Na citação a seguir os autores descrevem como as experiências laborais, dotadas de sentido, são constitutivas das identidades.

Em sua articulação com a construção das identidades, o trabalho é entendido como *locus* do estabelecimento de relações em que as dimensões cognitivas e afetivas do sujeito são postas à prova, desenvolvidas e intensamente vivenciadas nas múltiplas experiências que o contexto laboral proporciona. Na esfera da intersubjetividade produzida pelo trabalho, vivências e aprendizagens incorporam-se à dimensão identitária dos sujeitos em interação, de tal modo que formas de trabalhar pautadas na cooperação e solidariedade possam ter um impacto significativo sobre a identidade dos trabalhadores associados (VERONESE; ESTEVES, 2009, p. 219-220).

Os empreendimentos econômicos solidários são espaços de vivências, trabalho e educação, e, diante de sua complexidade, apresentam variados problemas de participação e gestão. Estes problemas podem ser redimidos pela presença de entidades e agentes mediadores que realizam formações e assessoria técnica

para construção da autogestão e de sua apropriação. Para tanto, a assessoria técnica deve ser um processo de ensino aprendizagem que possibilite a autonomia dos envolvidos. Os mediadores se vinculam aos empreendimentos com intuítos que vão desde trabalhos assistencialistas até intervenções que buscam uma gestão participativa plena. A presença dessas entidades – ou pessoas – é justificada pelo grande número de empreendimentos que necessitam da atuação de apoiadores, para se instituir e se manter por meio de financiamento, assessoria, organização e/ou na gestão das atividades organizacionais (OLIVEIRA, 2009).

Gaiger (2003; 2009) alerta que o interesse legítimo em evidenciar as qualidades emancipadoras e promissoras destas alternativas de produção econômica não dispensa sua análise criteriosa. Os empreendimentos solidários tendem a buscar ou criar mecanismos e instituições de articulação, representação, intercâmbios econômico e político. Com suas vinculações e extensões, se constituem a célula propulsora básica da economia solidária. E, segundo Locks Filho e Veronese (2012, p. 269) por serem “expressas genericamente sob a égide do conceito de autogestão indicam possíveis caminhos e propostas a serem desenvolvidas”.

É crucial que a economia solidária seja definida por uma educação para a autogestão capaz de promover acesso a conhecimentos e assessoramento técnico possíveis de conjugar o profissional com a realidade vivida, possibilitando ainda, o acesso e a construção de tecnologias sociais e a inovação. Assim, é fundamental o desenvolvimento de processos formativos – educacionais – que valorizem o território, a realidade sociocultural dos sujeitos da economia solidária e que possam contrapor as lógicas capitalistas (OLIVEIRA; ELY, 2017).

Adams (2014) aborda que os trabalhadores e trabalhadoras podem realizar processos de formação emancipadores na atividade

cotidiana do trabalho. Tal prática depende, entre outros fatores estruturais, da capacidade de compreensão, organização e gestão do trabalho, além da desenvoltura profissional dos sujeitos envolvidos e do processo reflexivo presente nos coletivos de trabalho, estimulados ou não por educadores e educadoras externos aos empreendimentos. A implementação das ações de educação, formação, assistência técnica e qualificação pela economia solidária implica a elevação de escolaridade dos sujeitos, a formação para a cidadania e para a prática da autogestão e a qualificação técnica e tecnológica para a formalização, sustentabilidade ou constituição dos empreendimentos solidários.

O relatório do IPEA (2016, p. 34) sobre o Mapeamento do SIES (2009/2013) descreve as entidades de assessoria aos empreendimentos econômicos solidários e os órgãos ligados aos governos (municipal, estadual e federal) como os mais citados no apoio a estas organizações. Como a maioria destes empreendimentos está no meio rural, ou entre o rural e urbano, destacam-se as empresas estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER). Além destas empresas, observam-se a presença de Organizações Não Governamentais (ONGs) que atuam na assessoria e fomento, especialmente aquelas que abrangem o meio rural; como também o Sistema S, com destaque para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); e as incubadoras universitárias, vinculadas às instituições de ensino superior que exercem um importante trabalho ao aliar a prática da extensão universitária ao fomento de grupos econômicos coletivos.

Especificamente no meio rural brasileiro, tem-se o desafio de ruptura histórica de tratamento da educação como políticas compensatórias, com a negação enquanto espaço de produção cultural, social e econômico e com ações assistencialistas e domesticadoras. Portanto, a discussão de entidades de apoio e

fomento aos sujeitos vinculados aos empreendimentos econômicos solidários, especialmente no meio rural, tem condicionamentos em matrizes escravistas, latifundiárias e centralizadas pelo poder das oligarquias rurais (CALAZANS, 1993). Admite-se que este histórico de dominação e controle ainda se reflete nas relações de trabalho, mesmo em espaços em que se propõem uma gestão democrática.

Neste sentido, quando se apresenta as empresas estatais de ATER como uma das principais instituições de apoio e fomento aos empreendimentos econômicos solidários no espaço rural, com destaque para as associações comunitárias rurais, uma discussão no processo de formação é ainda a difusão de projetos vinculados à modernização conservadora. Velloso (2013, p. 91) aborda que no

período da *modernização conservadora* teve o pressuposto da necessidade de industrialização do campo a partir do modo de produção capitalista, com panorama de precarização das relações de trabalho devido às transformações sofridas nas relações sociais de produção no espaço rural brasileiro. Não se pode desconsiderar que a modernização propiciou aumento na produção agrícola, voltada para a exportação e que contribuiu para o crescimento da economia brasileira, mas de maneira desuniforme no espaço nacional. Portanto, essa *modernização* foi excludente, com benefícios direcionados, especialmente, para a elite rural, e proporcionou o aumento do êxodo e no empobrecimento da maior parte da população rural, principalmente no Nordeste brasileiro a partir da formação de um *exército de reserva de mão-de-obra*. Esse modelo de desenvolvimento ocasionou o aumento das disparidades regionais, principalmente na relação campo e cidade, com uma intervenção de *modernização* no campo com a intensificação das relações capital e trabalho, com o discurso da necessidade de aumentar a produtividade para combater as desigualdades sociais.

Importante considerar que este modelo de desenvolvimento impactou as relações campo e cidade, o que ocasionou a intensificação

das mazelas e das desigualdades sociais, com concentração de renda e precarização nas relações de trabalho. Portanto, aqui se entende a discussão entre campo e cidade na realidade brasileira como *continuum* de relações sociais e institucionais, com unidades distintas e associadas, principalmente porque os sujeitos dos empreendimentos econômicos solidários estão associados nesta dinâmica de resistência dos movimentos sociais e de luta pelos modos de vida associados.

Destaca-se que as lutas contra as desigualdades e a exclusão contribuíram para a redefinição da educação nesta realidade, e, por consequência, da assessoria técnica. Assim, a educação é popular e tem como base sujeitos educadores comprometidos para a (re)construção de referenciais e abordagens, que considerem a diversidade de experiências educativas que incorporam o respeito à identidade e aos modos de vida dos sujeitos dos empreendimentos econômicos solidários. Oliveira (2009) aborda que a atuação de entidades de apoio e fomento é frequente nestes empreendimentos. O modo como essa atuação acontece e como esses agentes externos se inserem no cotidiano desses espaços é um fator de peso para a assunção, ou não, de sujeitos autônomos e no domínio da autogestão.

Essa participação dos agentes mediadores no cotidiano de trabalho da economia solidária aumenta com a complexidade das relações sociais e de produção, além da crescente demanda e pressão externa, no que tange ao relacionamento com o mercado. O autor nos alerta que esse aumento e diferenciação criam a possibilidade de maior efetividade na participação e no poder atribuído aos especialistas, que geralmente pertencem a uma realidade social diferente dos membros do empreendimento (OLIVEIRA, 2009).

Como forma de reduzir esta diferenciação, identificada por Oliveira (2009), entre os especialistas e os sujeitos que compõem

os empreendimentos, a assessoria técnica em economia solidária incorpora os fundamentos e metodologias da Educação Popular para o desenvolvimento de atividades substanciadas na autonomia, abordagem territorial e reflexão crítica da realidade. A perspectiva da educação para autonomia é urgente diante de tantas tragédias socioeconômicas e socioambientais que hostilizam as condições de vida no planeta e preservam diferenças de classes que tornam milhões de pessoas pobres e miseráveis.

A assessoria técnica independente, em que os profissionais e líderes locais são os agentes mediadores, é outro exemplo que pode reduzir a diferenciação entre os especialistas e os sujeitos que compõem os empreendimentos. Estas estratégias pretendem forjar uma economia diferente, que traz as questões humanas e ambientais no centro de suas relações e ações e, nessa perspectiva, “propõe uma sociedade mais justa e igualitária, apenas possível de se alcançar, na era moderna, nas sociedades onde a democracia acontece” (OLIVEIRA; ELY, 2017, p. 20).

Adams (2014) enfatiza a necessidade da mediação compreensiva das percepções e interpretações dos desafios cotidianos frente aos quais os sujeitos tomam posição, formulam seus julgamentos e definem sua ação. Considerando o exposto, a educação popular concilia os valores e metodologias que podem garantir os propósitos da economia solidária no processo de assessoria técnica. Sobre este aspecto, as autoras Oliveira e Ely (2017, p. 77) descrevem que

a educação popular é uma construção coletiva que nasce na América Latina a partir de práticas educativas junto a classes populares que têm como meta a releitura das práticas dominantes e dominadoras nas quais essas classes estão inseridas de forma subordinada, tendo em vista a transformação das condições materiais e subjetivas que produzem e reproduzem cotidianamente as relações de subordinação entre as classes que

concentram os capitais econômico e político e as classes que são destituídas desses capitais. Ela é simultaneamente prática e teórica e se conecta com movimentos e organizações populares.

Aliada a educação popular, tendo o trabalho como princípio educativo, a economia solidária propõe a construção de uma pedagogia do trabalho associado e a autogestão desta pedagogia, ou definir que a construção das metodologias, análises e resultados seja sugerida e partilhada por todos. Para melhor definição da atuação de uma entidade de formação e assessoria técnica, admite-se que o sujeito mediador(a) deve ser também educador/educadora e educando/educanda, ou seja, as estratégias metodológicas devem contribuir para o ensino aprendizagem numa perspectiva mútua e dialógica (CÁRITAS BRASILEIRA, 2016).

Paulo Freire (2005) considera que a dialogicidade é a essência da educação como prática de liberdade, em que promove a ação e a reflexão, de tal forma solidária, que permite a tomada de consciência da plena humanidade para a transformação da realidade. “É lutar com o povo para recuperação da humanidade roubada e não conquistar o povo [...], cabe libertar e libertar-se com o povo, e não conquistá-lo” (p. 98).

Os agentes mediadores, que englobam as entidades de assessoria e as demais presenças dentro de grupos associativos, são, em determinadas circunstâncias, indutores e responsáveis por apresentar, mobilizar e construir conhecimentos e discussões em torno de diversos temas geradores (OLIVEIRA, 2009). Por isso a postura destes agentes precisa considerar de forma educativa, em um sentido mais técnico ou político, respeito à cultura e aos modos de vida destes sujeitos, bem como seus direitos de participação e informação.

Os sujeitos da economia solidária sugerem, como instrumento de orientação na atuação da assessoria, os Referenciais Metodo-

lógicos de Formação e Assessoria Técnica em Economia Solidária, publicado em 2016 pela Cáritas Brasileira e organizado pela Rede dos Centros de Formação, Apoio e Assessoria Técnica em Economia Solidária – Rede CFES. Estes referenciais metodológicos contêm princípios, conceitos e diretrizes político-metodológicas para orientar os planos, programas e ações de formação e assessoria técnica em economia solidária. Considerando a diversidade desta outra economia e as possibilidades de abordagens das ações educativas, torna-se importante dizer que,

a existência de Referenciais Metodológicos que descrevem e fundamentam a concepção, princípios e diretrizes político-pedagógicas e metodológicas da educação em economia solidária não transformam esses referenciais num instrumento a ser aplicado como manual que define as regras e os procedimentos das atividades educativas em economia solidária. Eles se constituem, como as várias reflexões e proposições indicam e como o próprio documento indica por várias vezes, num referencial, num instrumento de referência a ser utilizado nas reflexões para a organização, realização, avaliação e sistematização dos mais diversos processos e atividades educativas de formação e assessoria técnica da economia solidária, principalmente aqueles que são realizados através de ações de políticas públicas (CÁRITAS BRASILEIRA, 2016, p. 5).

Assim, o processo de formação e assessoria técnica em economia solidária é um modelo de educação que busca conciliar a problemática da gestão ao projeto político e ideológico das iniciativas da economia solidária e suas particularidades. Consideram a comunidade e o território no processo de educação como indispensáveis na construção da identidade, numa abordagem territorial do desenvolvimento, bem como para territorialidade na educação. Seu objetivo é explicitar, assim como a educação popular, uma crítica à educação voltada para a reprodução do capital e

contrapor com uma perspectiva de educação para a transformação social e reprodução da vida (CÁRITAS BRASILEIRA, 2016). Neste contexto, o espaço territorial é favorável aos processos formativos, devido aos vínculos e os lugares de vida e de referência dos sujeitos e empreendimentos envolvidos.

Para a Economia Solidária, as diferentes compreensões sobre o que é educar e como a educação acontece e quem educa e é educado se configuram em torno de duas perspectivas de compreensão sobre os processos de construção do conhecimento: a primeira parte dos significados das tensões e conflitos resultantes das relações sociais de produção e reprodução da vida; e a segunda tem como base as perspectivas de história e de futuro que se propõem para a humanidade (CÁRITAS BRASILEIRA, 2016, p. 14).

A abordagem territorial definida e estimulada pela SENAES foi uma estratégia para criação, implantação e avaliação de políticas públicas para o setor. E teve por base a integração de espaços, sujeitos e políticas públicas de intervenção e, através destas, alcançar a geração equânime de riquezas, respeito às diversidades, solidariedade e justiça social, o uso sustentável dos bens naturais, a inclusão social, a valorização dos conhecimentos tradicionais e da diversidade cultural e étnica dos povos e comunidades.

O desafio reside em fazer rupturas de uma história de exploração sobre a classe trabalhadora, e ao mesmo tempo de promover um desenvolvimento que considere princípios como cooperação, democracia, controle social e autonomia, com a centralidade da aprendizagem no sujeito, sendo o território compreendido como território impregnado de conhecimentos (ABRAMOVAY, 2001). Este desenvolvimento denomina-se de territorial sustentável e solidário em que o sentimento de pertencimento e sua identidade são de classe social, que traz na sua essência a resistência e a luta por direitos e

por políticas públicas que respeitem e visibilizem os modos de vida destes sujeitos.

Assim, as experiências de educação popular são necessárias para a construção do desenvolvimento territorial sustentável e solidário porque são vivências em espaços de resistências e de lutas, e que carregam uma base epistemológica fundante nesta construção: parte da realidade concreta, em processos dialógicos de uma educação libertadora e transformadora; amorosidade que está relacionada com a dialogicidade, a partir das relações horizontais; e a conscientização através da tomada de consciência para promoção da transformação da realidade (FREIRE, 2005). Portanto, a construção do conhecimento é dada de forma coletiva, em que sua sistematização possibilita a reflexão e a ação a partir das experiências vivenciadas, com aprendizagens para uma perspectiva transformadora.

Neste contexto, a educação em economia solidária é implicada com a promoção do desenvolvimento territorial sustentável e solidário, e se desafia como prática de construção social de conhecimento, partindo dos problemas reais – estudos de casos – na busca de reflexões, soluções e transformações que contribuam para o bem viver da população. A construção de conhecimentos e informações socialmente úteis requer práticas educacionais, culturais, técnicas e afetivas. “E, quanto mais forem conhecimentos construídos coletivamente, tanto mais serão válidos para os grupos e comunidades envolvidos” (CÁRITAS BRASILEIRA, 2016, p. 17). Assim, enquanto práticas sociais históricas,

a pedagogia e a educação estão numa relação permanente de interdependência recíproca, na qual a educação depende de uma orientação de alguma diretriz pedagógica já formulada. E a diretriz pedagógica resulta de uma teorização sobre uma práxis educacional já realizada. Essa interdependência indica que a pedagogia se constitui num campo de conhecimento em

constante movimento, não de concepções estáticas e fechadas. A educação e a pedagogia, como práticas sociais históricas, são parte do movimento dialético de disputa de projetos de sociedade. Nesse processo, as concepções pedagógicas ou educativas nunca são neutras, mas sempre estão a serviço de um determinado projeto de vida em sociedade (CÁRITAS BRASILEIRA, 2016, p. 45).

Nesta perspectiva, destacamos que todas as ações dos educadores e educadoras são direcionadas pela prática pedagógica e orientadas por um modelo epistemológico. O que sugere desta assessoria técnica uma abordagem sociocultural das práticas educativas e intenções de ensino em economia solidária. Sobre este modelo de abordagem, Silva e Borba (2009) descrevem que pode ser considerado interacionista, num processo em que os sujeitos envolvidos crescem juntos. Assim, a educação torna-se fator de suma importância na passagem das formas mais primitivas da consciência para a consciência crítica. E suas estratégias devem promover o humano, para quem a educação é permanente, problematizadora e dialógica, e não enquadrá-lo a uma sociedade desigual.

As práticas da economia solidária envolvem uma mudança de paradigma que só a formação via uma educação contextualizada e crítica pode [re]estabelecer. A economia solidária está fortemente ligada à necessidade de formação sociocultural, considerando que esta deve contribuir para superação das condições de desigualdades socioeconômicas, para uma mudança de comportamento sobre a utilização dos recursos naturais e valorização da vida em todas as suas dimensões. Trata-se de uma mudança profunda de valores e princípios que orientam o comportamento humano em relação ao que é e ao que não é sustentável. A eficiência econômica está ligada não só a valores econômicos, mas também aos valores culturais das práticas solidárias (GADOTTI, 2009, p. 33).

No campo teórico, as diretrizes do modelo de assessoria técnica em economia solidária são sinônimas de uma educação contextualizada e estão postas para orientar o trabalho cotidiano dos agentes mediadores bem como as políticas públicas para o setor. Quando referidos as práticas de gestão e assessoria, Holzmann (2012) alerta que a ação de agentes externos tem assegurado a formação e continuidade de empreendimentos solidários. E que estas ações são desenvolvidas em instâncias governamentais ou por meio de organizações da sociedade civil, ou até mesmo por alguns indivíduos sem vínculos institucionais. No entanto, a ação desses agentes não tem propiciado, até agora, o pleno exercício da autonomia mantendo muitos dos empreendimentos sob tutela.

Para Holzmann (2012), o significado recorrente de autonomia diz respeito à livre determinação de indivíduos ou coletividades em definir as regras e escolhas que presidem suas ações e relações. Dessa maneira, o poder decisório se constitui e se esgota no âmbito do próprio coletivo, estando restrito aos integrantes do grupo, não devendo haver interferências externas na elaboração, aplicação e observância das regras do grupo. Em empreendimentos solidários, a autora descreve essa autonomia expressa nas decisões relacionadas com a organização do trabalho, produção, investimentos, inovação tecnológica, remuneração, contratações, inclusão de novos membros, promoções funcionais dos participantes, comercialização, rotina administrativa, e quem vai dirigir o empreendimento e por quanto tempo, etc.

Os entraves a esta autonomia, que podem resultar em tutela dos assessorados, são problematizados por Holzmann (2012) em casos onde os empreendimentos passam décadas sendo dirigidos por agentes externos, casos em que não conseguem gerar lideranças dentro do próprio empreendimento, casos em que os empreendimentos

foram iniciados e mantidos por ações governamentais e não da livre iniciativa, casos em que os trabalhadores e trabalhadoras atribuem a comercialização da produção ao agente externo. Assim, a autora questiona onde fica o protagonismo, a possibilidade de autossustentação, a autonomia e a possibilidade de sobrevivência desses empreendimentos sem a tutela dos agentes externos. Percebe-se com isso que a interferência de agentes externos nos empreendimentos faz com que estes passem a ter sua autonomia reduzida ou comprometida, e a autogestão, limitada ou inviabilizada.

Diante do exposto, de acordo com as análises de Holzmann (2012), os laços de dependência com o setor público, setor privado ou com o terceiro setor ameaçariam a autonomia das experiências de economia solidária. Agrava ainda mais esse cenário o fato de que a tutela pode ocorrer também por indivíduo ou grupo dentro do próprio empreendimento solidário. Neste sentido, a autora destaca que um membro ou um pequeno grupo de sócios, por razões diversas, detém o controle do empreendimento, inviabilizando práticas democráticas e participativas, o que compromete a autogestão e elimina a autonomia do grupo.

Nestes termos, a educação contextualizada ganha centralidade no processo de emancipação da classe trabalhadora. Gadotti (2009) destaca que a economia solidária, como uma forma cooperativa e não competitiva de produzir e reproduzir a existência material e simbólica tem um componente educativo extraordinário. A educação para a cooperação e para a autogestão é necessária para viabilizar que as pessoas envolvidas em empreendimentos solidários possam compreender sua organização e administrá-la adequadamente. E também sejam conscientes de sua realidade, podendo coletivamente interferir nesta realidade em prol de condições dignas de existência e resistência.

## Considerações finais

Analisar a educação e assessoria técnica em economia solidária requer admitir as contradições inerentes aos empreendimentos econômicos solidários, sua intersecção com o sistema capitalista e a presença e participação das entidades de apoio que viabilizam a educação a partir das atividades laborais e socioculturais inerentes à realidade de vida e trabalho dos sujeitos envolvidos. Dentre os desafios, discute-se a atuação da educação para uma mudança de comportamento e retomada da centralidade do pensamento sobre questões socioambientais e socioeconômicas, evitando as dicotomias e parcelamento da vida enquanto componente de um todo construído historicamente.

Ainda que apresente grandes potencialidades na perspectiva educacional, do trabalho e geração de renda, a economia solidária também tem grandes desafios, entre estes, destaca-se a ausência de fomento institucional a nível federal, a partir de 2016, o que inviabiliza a multiplicação de suas ações e princípios nos cantos mais remotos do país. Ainda que estados, municípios, organizações sociais e instituições de ensino e pesquisa mantenham políticas sociais de desenvolvimento pautadas na economia solidária, mas sem estrutura do Governo Federal.

Considerando que a realidade da economia solidária no Brasil tem predominância em associações situadas no meio rural, ou entre o rural e urbano, os desafios se tornam ainda mais urgentes no meio rural, tendo em vista o histórico de dominação e a luta histórica pela ruptura de tratamento da educação com políticas compensatórias, com a negação enquanto espaço de produção cultural, social e econômico e com ações assistencialistas e domesticadoras que promovem projetos vinculados à modernização conservadora.

Outro destaque é a necessidade de discutir a ATER, pela abrangência e importância dos empreendimentos econômicos

solidários estarem, por um lado, situados na zona rural dos municípios brasileiros, e, por outro, das empresas estaduais de ATER terem sido destacadas pelo SIES (2009/2013) como uma das principais entidades de apoio e fomento. Neste contexto, coloca-se aqui a necessidade de estudos empíricos que abordem os instrumentos das políticas públicas de ATER no processo de formação e de orientação, relacionando com os princípios dialógicos e preconizados pela educação popular e educação do campo, implicados com a transformação das desigualdades históricas em que foram colocados os sujeitos rurais e seus desafios de rupturas com a educação voltada para a alienação.

Considerando as contradições inerentes a estes empreendimentos, destaca-se a importância dos agentes externos na dinâmica de constituição, produção, gestão e comercialização dos empreendimentos, com a oferta dos serviços de ATER, porém estes empreendimentos ainda não conseguem exercer o pleno exercício da autonomia mantendo uma relação de tutela com os agentes externos.

Para que a prática da autogestão possa ser um aprendizado real de uma nova cultura do trabalho e de construção de conhecimentos, ela não pode ser definida e realizada de forma simplista e ingênua. Para chegar aos aprendizados desejados, o processo participativo não pode abrir mão de uma “estratégia pedagógica planejada e processualmente desenvolvida num processo de ação-reflexão-ação”. O desafio é iniciar com informação e consciência do que e como se vai participar para que toda a metodologia dessa assessoria seja pensada e organizada com os participantes das atividades educativas (CÁRITAS BRASILEIRA, 2016, p. 23).

Enquanto modelo de educação, a difusão de diretrizes político-metodológicas para assessoria torna-se importante para a preservação do ideário e do caráter revolucionário que acompanham

as iniciativas econômicas solidárias, tanto para os empreendimentos econômicos solidários situados no rural, como no ambiente urbano. Neste quesito, as entidades de apoio e fomento, ainda que sejam definidas como sujeitos externos, são responsáveis pela ampliação do alcance do trabalho associado – coletivo – como condutor de diferentes saberes para uma mudança na construção do conhecimento e na participação popular, mas que respeitem o direito a informação, participação e as especificidades e a diversidade cultural e identitária dos sujeitos envolvidos.

Assim, uma educação crítica e contextualizada em estudos de caso, oportunizada pela assessoria técnica, é um importante elemento para fortalecer projetos emancipatórios de sociedade com vistas à humanização do trabalhador e trabalhadora, a fim de romper com a mercantilização do cotidiano em prol de outra cultura do trabalho, das relações de produção e para o bem comum, implicada com a promoção do desenvolvimento territorial participativo, sustentável e solidário.

## Referências

ABRAMOVAY, R. Desenvolvimento e instituições: a importância da explicação histórica. *In*: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. (org.). **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: UNESP/EDUSP, 2001. p. 165-177.

ADAMS, T. Educação na economia solidária: desafios e perspectivas. **Educação**. Santa Maria, v. 39, n. 3, p. 577-588, set./dez., 2014.

ALBUQUERQUE, P. P. Simpósio 2 – redes solidárias, autogestão e solidariedade: um outro olhar sobre a inclusão social e o trabalho do educador. *In*: GUARESCHI, N. (org.). **Estratégias de invenção do presente: a psicologia social no contemporâneo**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. p. 93-102.

ANJOS, E. G. **Práticas e sentidos das cooperativas de trabalho: um estudo a partir da economia solidária**. 2012. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo/RS, 2012.

BRASIL. Ministério da Economia. **Subsecretaria de Economia Solidária**. Brasília: SENAES. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/trabalhador-economia-solidaria>. Acesso em: 15 maio 2020.

CALAZANS, M. J. C. Para compreender a educação do Estado no meio rural (traços de uma trajetória). *In*: THERRIEN, J; DAMASCENO, M. N. **Educação e escola no campo**. Campinas: Papyrus, 1993.

CÁRITAS BRASILEIRA. **Referências metodológicas de formação e assessoria técnica em Economia Solidária**. Brasília: Cáritas Brasileira/SENAES/MTE, 2016.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 47. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FOLLIS, M. Autogestão. *In*: BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. (org.). **Dicionário de política**. 11. ed. v. 01. Brasília/DF: UnB, 1998. p. 74-81.

GADOTTI, M. **Economia solidária como práxis pedagógica**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2009. (Série Educação Popular).

GAIGER, L. I. Empreendimentos econômicos solidários. *In*: CATTANI, A. D. **Outra Economia**. Porto Alegre: Veraz Editora, 2003. p. 135-142.

GAIGER, L. I. Empreendimentos econômicos solidários. *In*: CATTANI, A.; LAVILLE, J-L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (org.). **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Edições Almedina S/A, 2009. p. 181-187.

HOLZMANN, L. Empreendimentos solidários. Autonomia ou tutela? *In*: LEITE, M. de P.; GEORGES, I. (org.). **Novas configurações**

**do trabalho e economia solidária.** São Paulo: Annablume Editora, 2012. p. 269-286.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil:** nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos. Brasília/DF: IPEA, 2016. (relatório de pesquisa).

IWAMOTO, H. M. Autogestão: origens, tendências e experiências. *In:* CANÇADO, A. C. (org.). **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão** – As experiências em Palmas/TO. Palmas: NESol/UFT, 2007. p. 233-244.

LAVILLE, J-L.; GAIGER, L. I. Economia Solidária. *In:* CATTANI, A.; LAVILLE, J-L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (org.). **Dicionário internacional da outra economia.** Coimbra: Edições Almedina S/A, 2009. p. 162-168.

LOCKS FILHO, P.; VERONESE, M. V. Tramas conceituais: uma análise do conceito de autogestão em Rosanvallon, Bourdet e Guillermin. **Revista de Ciências Sociais Política & Trabalho**, n. 36, abr. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/usu%C3%A1rio/Downloads/12875-Texto%20do%20artigo-19654-1-10-20120617.pdf>. Acesso em: 10 de maio 2020.

MOTHÉ, D. Autogestão. *In:* CATTANI, A.; LAVILLE, J-L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (org.). **Dicionário internacional da outra economia.** Coimbra: Edições Almedina S/A, 2009. p. 26-31.

NOVAES, H. T. **Qual autogestão? Campinas:** Núcleo de Economia Solidária da USP, 2007. p. 1-17. Disponível em: <http://sites.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/V%20Encontro/Artigos/Principios/PRI-07.pdf>. Acesso em: 10 maio 2020.

OLIVEIRA, A. L. Empreendimentos econômicos solidários: implicações da ação externa. **Outra Economia.** São Leopoldo, v. 3, n. 5, 2009. p. 61-71.

OLIVEIRA, I. A. **Epistemologia e educação**: bases conceituais e racionalidades científicas e históricas. Petrópolis/RJ: Vozes, 2016. (capítulo 1).

OLIVEIRA, D.; ELY, H. B. **A política pública de educação em economia solidária através do CFES Sul**. Porto Alegre: Dialogar, 2017.

SILVA, R. N.; BORBA, E. O. **A importância da didática no ensino superior**. 2009, p. 29. Disponível em: <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2011/11/10/outros/75a110bfebd8a88954e5f511ca9bdf8c.pdf>. Acesso em: out. 2016.

VELLOSO, Tatiana Ribeiro. **Uma nova institucionalidade do desenvolvimento rural**: a trajetória dos territórios rurais no estado da Bahia. 2013. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristovão, 2013.

VERONESE, M. V.; ESTEVES, E. G. Identidade. In: CATTANI, A.; LAVILLE, J-L.; GAIGER, L. I.; HESPANHA, P. (org.). **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Edições Almedina S/A, 2009. p. 219-223.

ZAMORA, M. A. M. Autogestão e emancipação dos trabalhadores: limites das cooperativas na produção capitalista. **Revista Brasileira de Estudos Latino-Americanos**, v. 04, n. 01, jan./abr. 2014. Santa Catarina. Rebelo, 2014.



## Sobre os autores

### **Adriane Carneiro de Almeida**

Mestranda em Educação pela Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS. Graduada em Tecnologia em Gestão de Cooperativas e Pedagogia. Pós-graduanda em Administração de Pessoas pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI. Especialista em Gênero e Diversidade na Escola. Especialista em Docência no Ensino Superior.

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

### **Ana Georgina Peixoto Rocha**

Professora associada da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, no Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas – CCAAB. Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Bahia – UFBA, com mestrado em Administração pela mesma instituição. Tem doutorado em Desenvolvimento Rural pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PGDR/UFRGS. Pós-doutorado no *Laboratoire Dynamiques Sociales et Recomposition des Espaces* – LADYSS, na *Université Paris Ouest Nanterre La Défense*. Integra o Grupo de Pesquisa Desenvolvimento da Agricultura Familiar e da Agroecologia – DAFAG.

E-mail: [anageorgina@ufrb.edu.br](mailto:anageorgina@ufrb.edu.br)

### **Antonio dos Santos Sampaio Junior**

Pós-Graduando da Especialização em Metodologia da Pesquisa Científica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, em Governador Mangabeira. Graduado em Tecnologia em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia –UFRB (2018). Atua como Assessor Técnico de Nível Superior Pleno no Projeto Paraopeba, na identificação de danos causados à economia, trabalho e renda das pessoas atingidas pelo deslizamento da Barragem da Vale.

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

**Cintia Santos Carvalho**

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Norte do Paraná – Unopar (2016) e em Tecnologia em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB (2018). Atua na apresentação de programas jornalísticos e entretenimento em emissoras de radiodifusão.

E-mail: cintiasacarvalho@hotmail.com

**Cleunice Pereira dos Santos**

Graduada em Tecnologia em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. Foi bolsista do Projeto Mais Mercado.

E-mail: cleuniceps@gmail.com

**Daciane de Oliveira Silva**

Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS (2001) e mestrado em Cultura, Memória e Desenvolvimento Regional pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB (2012). Atualmente é professora assistente da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, no Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas – CCAAB, e doutoranda em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Integra a Incuba – Incubadora de Empreendimentos Solidários da UFRB e é membro do Grupo de Pesquisa Desenvolvimento da Agricultura Familiar e da Agroecologia – DAFAG.

E-mail: dacianeoliveira@ufrb.edu.br

**Eliene Gomes dos Anjos**

Docente da UFRB, leciona no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social (PPGGPPSS) e nas graduações de Tecnologia em Gestão de Cooperativas e Tecnologia em Agroecologia. Tem graduação e mestrado em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia – UFBA, doutora em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, com Programa Sanduíche na Universidade de Valência, na Espanha. Participa da equipe técnica da Incubadora de Empreendimentos Solidários - Incuba da UFRB e do Grupo de Pesquisa Desenvolvimento

da Agricultura Familiar e da Agroecologia – DAFAG.

E-mail: [elieneanjos@ufrb.edu.br](mailto:elieneanjos@ufrb.edu.br)

### **Geruza Pereira Novaes**

Graduada em Tecnologia em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. Estagiou na Embrapa Mandioca e Fruticultura, desenvolvendo atividades no Núcleo de Comunicação Organizacional - NCO.

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

### **Hugo Juliano Duarte Matias**

Psicólogo formado pela UFRN (2007), com mestrado pela mesma instituição (2008) e doutorado pela UnB (2013). Professor efetivo na UFRB desde 2014.

E-mail: [hugomatias.jd@ufrb.edu.br](mailto:hugomatias.jd@ufrb.edu.br)

### **Laise Vasconcelos Oliveira**

Graduada em Tecnologia em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB. Foi estagiária do Projeto Rede de Universidades na Avaliação do Programa Mais Gestão (2016).

E-mail: [laiseoliveira233@gmail.com](mailto:laiseoliveira233@gmail.com)

### **Maria Lúcia da Silva Sodré**

Docente da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, lotada no Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas – CCAAB. Licenciada e Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia – UFBA (1996/1997). Mestre em Ciências Agrárias / Desenvolvimento Rural pela UFBA (2002). Doutora em Sociologia.

E-mail: [mlsodre@ufrb.edu.br](mailto:mlsodre@ufrb.edu.br)

### **Patrícia Moreira dos Santos**

Tecnóloga em Gestão de Cooperativas pela UFRB. Participa do Projeto de extensão “Vivenciar para aprender, aprender para vivenciar”, uma parceria da UFRB com a ASCCOB. Foi bolsista de extensão do “Projeto Mais Mercado” em 2017.

E-mail: [patriciamoreira.22@hotmail.com](mailto:patriciamoreira.22@hotmail.com)

**Roberto S. Sardeiro (*in memoriam*)**

Graduado em Tecnologia em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB.

E-mail: roberto.sardeiro@ufrb.edu.br

**Rozilda Mascarenhas de Souza da Costa**

Graduada em Tecnologia em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB (2018). Foi estagiária do Projeto Rede de Universidades na Avaliação do Programa Mais Gestão (2016) na UFRB. Atualmente atua no setor administrativo da Secretaria de Ação e Promoção Social de Cabaceiras do Paraguaçu – BA.

E-mail: rozildaereinan@hotmail.com

**Sheila Santos de Jesus**

Tecnóloga em Gestão de Cooperativas na UFRB. Técnica de enfermagem pelo CEMAM – Cruz das Almas/BA.

E-mail: sheilasantos-15@hotmail.com

**Tatiana Ribeiro Velloso**

Possui Graduação em Agronomia pela Universidade Federal da Bahia (1996), Especialização em Cooperativismo e Mestrado em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (2000) e Doutorado em Geografia pela Universidade Federal de Sergipe (2013). É professora da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB do Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade – CETENS e do Mestrado Profissional em Educação do Campo do Centro de Formação de Professores – CFP. Compõe a coordenação do Núcleo da Incubadora de Empreendimentos Solidários – INCUBA/UFRB da Rede UNITRABALHO.

E-mail: tatiana@ufrb.edu.br



Este livro resulta dos Trabalhos de Conclusão do Curso (TCC) de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, defendidos entre 2015 e 2019. O tecnólogo graduado neste curso adquire competências para atuação, de forma crítica e reflexiva, nas cooperativas, associações da agricultura familiar e empreendimentos solidários. Os capítulos que compõem a obra revelam a relevância do cooperativismo e do associativismo no desenvolvimento socioeconômico dos espaços rurais da Bahia nos quais estão inseridos os agricultores familiares. Seja pela articulação sociopolítica das associações e das cooperativas que reverberaram em melhorias nas condições de vida dos agricultores familiares, seja pelas experiências dos programas de compras públicas, os textos elucidam a necessidade de qualificar a gestão dos empreendimentos associativos para que assim possam se inserir nos mercados em condições mais favoráveis.

ISBN: 978-65-88622-96-4

