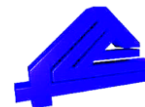




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES-UNAM
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS-FCE



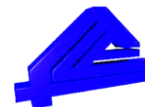
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Tese: GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA: um modelo para as cooperativas da Agricultura Familiar

Autora: Maria Irenilda de Sousa Dias

Diretor de Tese: Dr. Eduardo Rubén Scarano

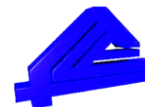
Posadas (AR), 2.017



GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA: um modelo para as cooperativas da Agricultura Familiar.

Tese doctoral apresentada à Universidad Nacional de Misiones - UNAM como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Posadas (AR), 2.017



GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA: um modelo para as cooperativas da
Agricultura Familiar

Maria Irenilda de Sousa Dias

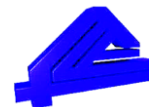
Tese Doutoral defendida e aprovada pelo Tribunal Examinador constituído pelos que
assinam abaixo:

.....

.....

.....

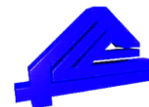
Posadas (AR), em//



DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Declaro para os devidos fins que a presente TESE é resultado de meus próprios estudos, constituindo-se assim num trabalho original. Os posicionamentos e conceitos de outros autores aqui utilizados estão devidamente identificados nas respectivas citações. Deixo explícito, por fim, que se trata de um conteúdo inédito, ainda não apresentado em nenhuma outra instituição, senão agora nesta UNAM.

Maria Irenilda de Sousa Dias.



DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTO

A ti, meu Deus, toda a honra e toda a glória, no reconhecimento de que tudo provém de ti; pois “sem ti, nada do que foi feito se fez” (Evangelho de Jesus Cristo, segundo o Apóstolo João: Cap. 1: 03).

A esse Deus dedico o trabalho de minhas mãos para que cumpra sua função e sirva da melhor maneira a quem dele necessite.

Te agradeço Deus por meus familiares, amigos, companheiros de estudos e colegas da Extensão Rural, a quem tu levantaste para cooperar comigo nesta construção; cada contribuição foi fundamental para que este trabalho fosse concluído da forma como está agora.

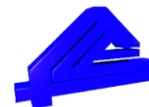
Agradeço imensamente a cada família de agricultores, pescadores, extrativistas, pessoas amadas que me confiaram sua amizade e que com seus conhecimentos completaram este estudo.

Aos amigos: Cleberson Eller Loose, Clodoaldo Oliveira de Freitas e Josenildo de Souza e Silva (meu irmão de luta), devo dizer que a amizade de vocês será lembrada sempre como a força motivadora desta jornada.

Quero honrar com este trabalho à casa de meus pais, minha raiz camponesa, onde a gente sempre busca refúgio e se refaz do cansaço da luta.

A cada um e cada uma que se dispôs com seus dons e que segundo suas competências cooperaram comigo para a efetivação deste trabalho, que o Deus de todo o poder lhes seja abundante em bênçãos; e que vocês tenham suas forças renovadas a cada dia para também alcançar a realização de seus sonhos.

Graças a Deus, sempre!



A terra mãe

*A terra vomitando suas dores e ardendo suas feridas ...
É como a mãe que tira de si todo o viço da mocidade e se doa
para alimentar o mundo.*

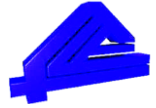
*A mãe e a terra amam em comum o mesmo filho...
A mãe é como a terra que de tanto amar e se dar emagrece...*

Envelhece, mas não morre.

*E quando recebe algum carinho, novamente se torna jovem, bonita e
viçosa.*

... E outra vez se dar.

(À memória de minha mãe, semente plantada)



Para Amanara Potykytã

Semente viva, 'botão de flor', regada pela chuva do amor
de mãe.

Sê fecunda, por que você é minha boa semente!

LISTA DE TABELAS	Página
Tabela 1- Uso das terras agrícolas no Brasil por condição de ocupação	44
Tabela 2 – Estabelecimentos agrícolas que não acessaram a Política de Crédito Rural/motivos	44
Tabela 3 – Ocupação da mão de obra agrícola no Brasil	45
Tabela 4 – Produção de alimentos pela Agricultura Familiar	45
Tabela 5 - Renda familiar na COOPPVERDE	151
Tabela 6 – Comercialização na COOPPVERDE	151
Tabela 7 - Venda da Produção na COOPPVERDE	151
Tabela 8 - Transporte da produção na COOPPVERDE	152
Tabela 9 - Acesso às Políticas Públicas na COOPPVERDE	152
Tabela 10 – Destinação dos dejetos na COOPPVERDE	153
Tabela 11 - Uso de agroquímicos na COOPPVERDE	153
Tabela 12 – Produção na COOPCUNIÃ	185
Tabela 13 – Faturamento na COOPCUNIÃ	186
Tabela 14 – Crescimento social na COOPCUNIÃ	186
Tabela 15 – Participação social por gênero na COOPCUNIÃ	186
Tabela 16 – Inclusão geracional na COOPCUNIÃ	188
Tabela 17 – Evolução da renda familiar na COOPCUNIÃ	190
Tabela 18 - Desempenho social no modelo convencional	194

QUADROS	Página
Quadro 1 – Reação das cooperativas à investigação	181
Quadro 2 – Comparativo do desempenho entre os modelos investigados	194

LISTA DE FIGURAS	Página
Fig. 01 – Localização da pesquisa	26
Fig. 02 - Fluxograma do processo decisório no modelo de gestão participativa e compartilhada	79
Fig. 03 - (a/b/c) Fases da investigação	85; 86
Fig. 04; 05 – Oficinas de formação e diagnóstico na COOPCUNIÃ	89
Fig. 06; 07 – Oficinas de formação na COOPCUNIÃ	90
Fig. 08; 09 – Oficinas de planejamento na COOPCUNIÃ	91
Fig. 10 - Matriz de planejamento	92
Fig. 11 - Matriz de diagnóstico e planejamento	93
Fig. 12 - Matriz de diagnóstico e planejamento	95
Fig. 13; 14; 15; 16 - Oficinas de formação e planejamento na COOPCUNIÃ	96
Fig. 17 - Matriz de objetivos	99
Fig. 18 - Matriz do Plano de Ação	100
Fig. 19; 20 - Oficinas de formação e planejamento	100
Fig. 21; 22; 23 - Plenárias de socialização e deliberação	101; 102
Fig. 24 - Estrutura de gestão hierarquizada	126
Fig. 25 – Localização da COOPPVERDE	139
Fig. 26 - Atividades na COOPPVERDE	140
Fig. 27 – Localização da COOPCUNIÃ	146
Fig. 28 - Atividades na COOPCUNIÃ	147

LISTA DE GRÁFICOS	Página
Gráfico 01 – Desempenho da produção na COOPCUNIÃ	191
Gráfico 02 – Desempenho do faturamento na COOPCUNIÃ	191
Gráfico 03 – Desempenho da inclusão social na COOPCUNIÃ	192
Gráfico 04 – Inclusão de gênero na COOPCUNIÃ	192
Gráfico 05 – Inclusão de jovens na COOPCUNIÃ	193
Gráfico 06 – Desempenho da economia familiar na comunidade da COOPCUNIÃ	193
Gráfico 07 - Rendimento socioeconômico na COOPPVERDE	194
Gráfico 08 – Situação inicial do desempenho entre as duas cooperativas investigadas	195
Gráfico 09 - Desempenho apresentado pelas cooperativas investigadas	196
Gráfico 10 - Comparativo de desempenho entre as duas cooperativas investigadas	196

GLOSÁRIO

ABCAR – Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural

ACAR - Associação de Crédito e Assistência Rural

ALC – América Latina e Caribe

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ASMOCUN – Associação dos Moradores Agroextrativistas do Lago do Cuniã

ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

COOPCUNIÃ – Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da RESEX Cuniã

CIMI – Conselho Indigenista Missionário

DRP - Diagnóstico Rural Participativo

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

FNO – Fundo Constitucional do Norte

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMBio – Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

ITERON – Instituto de Terras de Rondônia

JUCER – Junta Comercial do Estado de Rondônia

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário

MEC – Ministério da Educação e Cultura

NEAD - Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural

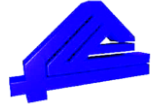
OCB/RO – Organização das Cooperativas Brasileiras em Rondônia

PAA - Programa de Aquisição de Alimentos

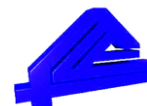
PAD - Projeto de Assentamento Dirigido

PIB – Produto Interno Bruto

PIC - Projeto Integrado de Colonização

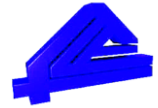


PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATER – Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
POLONOROESTE – Programa de Desenvolvimento Integrado do Noroeste do Brasil
PROCERA – Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária
PRONAF – Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar
PRONATER - Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na
Agricultura Familiar e na Reforma Agrária
SEAGRI- Secretaria de Estado da Agricultura
SEDAM - Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental
SIBRATER – Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural
UPF – Unidade Produtiva Familiar
UNICAFES - União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária

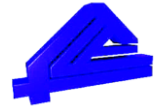


SUMÁRIO

I – INTRODUÇÃO	15
1. <i>O problema</i>	18
2. <i>A proposta</i>	20
3. <i>O aporte</i>	22
4. <i>Resumo dos capítulos</i>	24
II - MARCO TEÓRICO	27
1. <i>Campesinato: organização e evolução conceitual</i>	28
2. <i>Agricultura Familiar: importância sociopolítica e econômica</i>	35
2.1. <i>As transformações na Agricultura Familiar brasileira</i>	35
2.2. <i>Importância estratégica para a segurança alimentar do país</i>	48
3. <i>O cooperativismo como movimento: sociedades cooperativas e o modelo praticado no Brasil</i>	52
3.1. <i>Sociedades cooperativas: o modelo praticado no Brasil</i>	54
4. <i>Gestão organizacional: modelos praticados</i>	58
4.1. <i>Algumas teorias</i>	58
4.2. <i>Novas organizações e novos modelos de gestão</i>	62
4.3. <i>Gestão das sociedades cooperativas</i>	64
4.4. <i>A gestão democrática</i>	67
4.5. <i>A gestão participativa</i>	70
5. <i>A proposta de gestão participativa e compartilhada</i>	76
III – METODOLOGIA	80
1. <i>A abordagem metodológica</i>	80
2. <i>A aplicação do método</i>	82
3. <i>A investigação - ação participativa</i>	87
3.1. <i>O processo de formação</i>	87
3.2. <i>Estratégias e ferramentas metodológicas</i>	89
3.3. <i>O processo de adoção do modelo proposto</i>	102
IV – O UNIVERSO EMPÍRICO E A PESQUISA DE CAMPO	105
1. <i>Antecedentes</i>	105
1.1. <i>O estado de Rondônia</i>	105
1.2. <i>A capital: Porto Velho</i>	106
1.3. <i>Potencialidades do estado e a lacuna das políticas de desenvolvimento</i>	107



1.4. Organização do campesinato: Influência dos movimentos migratórios	114
1.5. O cooperativismo agrícola e o modelo de gestão praticado	121
2. Modelo convencional: gestão hierarquizada	125
3. As contribuições da política nacional de ATER: do fracasso do extensionismo convencional à implementação de um processo de pesquisa-ação com extensão rural participativa	127
4. As comunidades de nosso estudo	136
4.1. Porto Verde	136
4.2. A RESEX Lago do Cuniã	141
5. A pesquisa de campo: aceitação por parte das cooperativas, dados levantados e a intervenção	148
5.1. Dados e análise do processo produtivo na COOPPVERDE	149
5.2. Dados e análise do processo produtivo na COOPCUNIÃ	154
V - A GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA: resultados e aplicabilidade do modelo	162
1. Gestão participativa e compartilhada: um modelo para as cooperativas da Agricultura Familiar	163
1.1. A prática de gestão participativa e compartilhada	165
2. Comportamento organizacional e desempenho das cooperativas de nosso estudo	181
3. Aplicabilidade do modelo	197
VI - CONCLUSÃO	198
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	208



I – INTRODUÇÃO

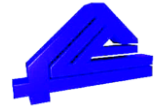
Em Rondônia a organização do campesinato (Agricultura Familiar) em sociedades cooperativas tem se constituído num instrumento de ativismo para garantir a prática do agrossustento¹ em diversas comunidades de assentamentos agrários onde se desenvolvem atividades socioprodutivas e econômicas, especialmente nas comunidades tradicionais da Agricultura Familiar, onde se destaca a produção extrativista da castanha da Amazônia (*Bertholletia excelsa: Bonpland e Humboldt, 1.807*), do açaí (*Euterpe oleracea Mart- Mart, 1.824*), de óleos essenciais como o da copaíba (*Copaifera sp.*) e da andiroba (*Carapa guianensis* Aubl.), raízes de uso medicinal como a poaia (*Cephaelis ipecacuanha* (Brot.) A. Rich.), frutíferas diversas, de organismos aquáticos como jacaré – açu (*Melanosuchus Níger*), jacaré - tinga (*Caiman crocodilus*) e os peixes: pirarucu (*Arapaima Gigas - Cuvier, 1.829*), tambaqui (*Colossoma macropomum*), jatuarana (*Brycon spp*) e outros de menor valor comercial, porém com grande importância na alimentação local; além do cultivo de mandioca (*Manihot esculenta Crantz- Crantz, 1.767*) utilizada na produção de farinha.

Nas áreas remanescentes de antigos projetos de colonização e de regularização fundiária, comunidades agrícolas buscam no cooperativismo um aporte para a sustentabilidade de suas atividades socioeconômicas, em harmonia com suas práticas socioculturais, bastante diversificadas por influência da imigração de agricultores proveniente das diversas regiões do país.

Com os investimentos feitos a partir de 1.988 na formação organizativa de grupos sociais do campesinato e na preparação de extensionistas do serviço público de assistência técnica e extensão rural (ATER), onde se utilizou como instrumental metodológico o Laboratório Organizacional de Terreno (LOT)², este veio a dar

¹ Modelo de produção agrícola e pecuária que tem como premissa a sustentabilidade dos diversos recursos e processos de forma integrada e interativa;

² Método desenvolvido pelo Professor Dr. Clodomir Santos de Moraes, trata-se de um ensaio prático que tem por objetivo gerar nos grupos sociais a consciência organizativa, implementado em Rondônia no final dos anos 80 do século XX, numa cooperação técnica entre a Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER) e a Food and Agriculture Organization (FAO).



suporte para a posterior instalação de algumas cooperativas agrícolas em áreas de assentamentos do programa nacional de reforma agrária em Rondônia nos anos 90 do século XX, fortalecidas em torno de elementos como produção, aquisição de insumos, armazenamento, transporte, comercialização e a instalação de algumas unidades de beneficiamento (agroindustrial) da produção.

O cooperativismo agrícola em Rondônia veio a se constituir num instrumento de inclusão socioeconômica e política entre os agricultores familiares, envolvendo os diversos estratos do campesinato como pescadores artesanais, extrativistas florestais, agricultores ribeirinhos, indígenas e quilombolas, e especialmente entre os assentados dos programas de reforma agrária.

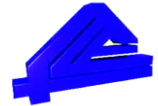
A prática de extensão rural nos permite afirmar que o cooperativismo agrícola tem sido de fato um aporte em potencial para a sustentabilidade não apenas econômica, mas também social e política nas comunidades onde estrategicamente é adotado para dar suporte às atividades da Agricultura Familiar enquanto categoria social.

No entanto, a categoria ainda necessita ser reconhecida como seguimento estratégico para a soberania nacional; tanto no que se refere à segurança alimentar e nutricional e nas questões relacionadas ao abastecimento interno³ pela produção de alimentos culturalmente integrantes do cardápio brasileiro, como pela potencial produção de matéria prima para a indústria de transformação.

Como potencial matéria prima destaque-se os produtos da sociobiodiversidade amazônica em cujo bioma abriga-se a maior biodiversidade do planeta, sendo que no Brasil esse bioma ocupa 40 % do território nacional e está povoado pelos chamados povos e comunidades tradicionais (PCTs). Estes, pelo saber geracional, desenvolvem práticas tradicionais de cultivos agrícolas e extrativismo florestal.

A prática de cooperação aparece nessas comunidades como alternativa à ausência do estado e das políticas públicas de suporte à produção. Suas

³ A Agricultura Familiar é responsável pela produção de 84% da alimentação brasileira, segundo dados do Censo Agropecuário/IBGE: 2.006.



organizações são usadas também como canais de distribuição de 'benefícios tecnológicos' oriundos de emendas parlamentares e políticas de compensação.

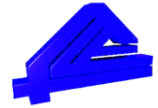
Essas organizações socioprodutivas, especialmente as que desenvolvem atividades econômicas, como é o caso das sociedades cooperativas, carecem, no entanto, de maiores investimentos na estruturação dos serviços e na formação de seus gestores, sem dispensar o desenvolvimento de métodos apropriados de gestão que permitam o melhor trato com suas peculiaridades.

A preparação de uma comunidade para a gestão ideal de seus empreendimentos só pode se dá pelo envolvimento dos indivíduos na elaboração coletiva dos planos de desenvolvimento e nas tomadas de decisão sobre suas atividades. Nesse propósito buscamos desenvolver um modelo de gestão administrativa com características capazes de qualificar o planejamento e o processo decisório nas cooperativas da Agricultura Familiar pela participação ampliada dos comunitários e no compartilhamento das decisões entre os sócios titulares dessas organizações e seus núcleos familiares, considerando o envolvimento desses núcleos no processo produtivo.

Nosso estudo propôs analisar os modelos de gestão praticados pelas sociedades cooperativas da categoria social Agricultura Familiar em Rondônia, enquanto procedia a experimentação de um novo modelo que consiste no compartilhamento do processo decisório entre gestores, sócios titulares e núcleos familiares. Este procedimento, aliado ao envolvimento ampliado da comunidade na vida societária da cooperativa local, se constitui numa estratégia de qualificação da gestão nas cooperativas dessa categoria.

Embora o estudo esteja restrito ao cooperativismo da Agricultura Familiar em Rondônia, seu conteúdo aborda uma problemática que afeta diversas cooperativas nos demais estados brasileiros em função da matriz convencional de gestão administrativa adotada por essas organizações cujo processo decisório se apoia exclusivamente nas deliberações dos sócios titulares.

Ocorre que a democracia representativa não consegue satisfazer os anseios dos demais membros familiares, em particular os jovens, no que diz respeito ao planejamento do processo produtivo e na destinação dos resultados da produção familiar.



Contrariando a luta da categoria pela sucessão familiar, a democracia representativa que tem pautado esse modelo vem reforçando um procedimento de alienação dos jovens já observado também na gestão da Unidade Produtiva Familiar.

Por se tratar de uma proposta de gestão fundamentada na democracia participativa também se utilizou ferramentas metodológicas participativas para experimentação do modelo proposto. Nisto foram priorizados os métodos: Diagnóstico Rural Participativo (DRP), Planejamento Participativo (PP), e Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP), elegendo-se dentre as técnicas destes métodos aquelas que melhor se adequaram à natureza da investigação.

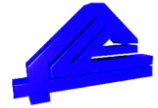
Pretendemos que o resultado desse estudo seja disponibilizado mediante publicação bibliográfica e socializado com as cooperativas da categoria social em questão, bem como com os entes de assistência técnica e extensão rural, universidades e escolas técnicas afetas à temática.

1. O problema

O modelo convencional de gestão administrativa praticado nas cooperativas da Agricultura Familiar onde as deliberações estão exclusivamente a cargo dos sócios titulares não tem contemplado os anseios dos demais membros da Unidade Produtiva Familiar (UPF), e em particular dos jovens que são parte significativa da mão de obra ocupada na produção.

Esse fator, além de desqualificar o processo decisório nessas organizações, refletindo-se de forma negativa na definição de seus projetos, interfere também na elaboração das políticas públicas para as comunidades agrícolas, onde os principais prejudicados são os mais jovens, cujas perspectivas futuras são incertas, até mesmo quanto à possibilidade de permanência na atividade agrícola. Convém destacar que, via de regra, esses projetos têm se limitado a atividades pontuais de processamento e algumas estratégias de comercialização da produção, quando poderiam alcançar outras dimensões como a inclusão sociopolítica, educacional, cultural, etc.

Na ausência de estratégias de inclusão, os jovens agricultores (rapazes e moças) abandonam a Unidade Produtiva Familiar à procura de inserção econômica



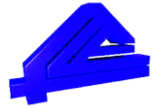
nas atividades assalariadas. Essa migração ocorre especialmente para as atividades urbanas, mas por vezes esses trabalhadores se ocupam em agroindústrias como laticínios e frigoríficos, ou ainda na operação de máquinas agrícolas em estabelecimentos da Agricultura Patronal.

Repetidas vezes ouve-se relatos de que “a não participação dos jovens na gestão da Unidade Produtiva Familiar”, assim como na definição dos projetos da cooperativa onde a família deposita sua produção para ser processada e comercializada, o que se traduz na falta de governança desses jovens sobre o processo produtivo, tem sido motivo para a saída de jovens da atividade agrícola.

Também se relata que os rapazes estariam saindo do ambiente agrícola “por não encontrarem moças no meio rural” com quem possam estabelecer um relacionamento conjugal, uma vez que elas saem cedo para as áreas urbanas. Ocorre que essas moças também saem à procura da autonomia econômico-financeira não encontrada na Unidade Produtiva Familiar, o que se constata em depoimentos do tipo: “(...) espero completar dezoito anos para procurar emprego”. Esses empregos são buscados especialmente nos serviços urbanos, quase sempre em residências, na condição de empregada doméstica ou em estabelecimentos comerciais, na condição de atendentes.

A falta de governança dos jovens sobre o processo produtivo nas unidades familiares tem tomado proporções relevantes e motivado o êxodo das juventudes do ambiente agrícola, o que tem provocado escassez de mão de obra na atividade, com consequente sobrecarga para os idosos, além de consequências sociais relevantes como o inchaço populacional nos centros urbanos.

As organizações socioprodutivas da Agricultura Familiar em Rondônia, a pesar das fragilidades de ordem estrutural, conseguem exercer significativa importância para a sustentabilidade política das atividades econômicas da categoria. No entanto, as decisões tomadas unicamente pelos sócios titulares nas deliberações em suas sociedades cooperativas reforçam o mesmo comportamento já observado em diversas unidades produtivas onde o poder de decisão recai na pessoa de um titular, por vezes sobrecarregando-o e sobre tudo desconsiderando que os componentes dos núcleos familiares são integralmente a força de trabalho responsável pela produção.



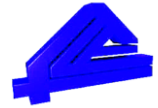
Assim como o distanciamento dos jovens da gestão do processo produtivo na Agricultura Familiar e das decisões sobre a forma de uso do espaço rural quando da definição de políticas públicas para o setor tem afastado a juventude da atividade agrícola, também o distanciamento dos núcleos familiares das deliberações das sociedades cooperativas dessa categoria, deixando lacunas na satisfação de suas expectativas, tem desqualificado a gestão desses empreendimentos, tornando-os incapazes de atender as demandas dos familiares envolvidos na produção.

A hipótese é de que um modelo de gestão que amplie o envolvimento comunitário e legitime a participação dos sócios titulares pelo compartilhamento das decisões com os núcleos familiares, considerando que os indivíduos desses núcleos são igualmente a mão de obra responsável pela produção que movimenta a cooperativa, possa trazer respostas positivas a, pelo menos, três questionamentos fundamentais nesta pesquisa:

- 1- A gestão participativa e compartilhada nas cooperativas da Agricultura Familiar contribui de forma positiva para a permanência dos jovens na atividade agrícola (?);
- 2- O envolvimento das famílias na definição dos planos/projetos da cooperativa pode qualificar sua gestão (?);
- 3- A prática da gestão participativa e compartilhada na cooperativa influencia positivamente para a democratização da gestão na Unidade Produtiva Familiar (?).

2. A proposta

Na Agricultura Familiar, categoria social instituída no Brasil pela Lei 11.326/2.006, a qual, por sua vez, “estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais”, a produção que abastece suas cooperativas está vinculada à mão de obra de jovens agricultores e depende especialmente da permanência desses jovens no ambiente agrícola. No entanto, não se observa a participação dos jovens nas deliberações das cooperativas dessa categoria, salvo nos casos em que já são titulares em seus estabelecimentos agrícolas.

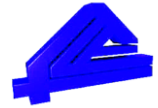


Ocorre que nessa categoria social o núcleo familiar é integralmente envolvido na produção, uma vez que cada membro se ocupa de frações do processo produtivo, desde a tarefa mais simples executada pelos menores até a mais difícil, executada pelos mais experientes; e dessa forma a produção que abastece a cooperativa é resultado do esforço familiar, sendo prudente que as decisões relacionadas com essa produção leve em conta as demandas das pessoas envolvidas no processo, porquanto são a força de trabalho responsável pelo abastecimento da organização.

Considerando a importância social e econômica da Agricultura Familiar no Brasil e no estado de Rondônia em especial, bem como das sociedades cooperativas dessa categoria enquanto instrumento de suporte para sua produção, fomos buscar na democracia participativa os fundamentos de um modelo de gestão com foco na participação social ampliada, capaz de envolver no processo decisório dessas organizações as pessoas já envolvidas na produção que garante o seu funcionamento, na perspectiva de ampliar a governança dessas pessoas sobre as decisões que afetam sua atividade socioprodutiva e fortalecer as condições de permanência das juventudes rurais na atividade agrícola.

Convém ressaltar que embora a legislação cooperativista brasileira estabeleça que “a Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes”, destacando ainda que “a sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral...” (Lei 5.764 de 16/12/1. 971: artigos 38 e 47), é possível qualificar esse mecanismo de gestão sem, contudo, desprezar a legislação em foco.

Ainda a esse respeito, no parágrafo 1º do seu artigo 41, a referida lei esclarece que “o estatuto poderá criar outros órgãos necessários à administração”. Ora, sendo o estatuto social uma peça cuja aprovação é deliberada pelos sócios, desde que observadas as normas estabelecidas no artigo 21 da referida lei em cujo texto disciplina a elaboração do dito estatuto, este deverá manifestar exatamente a



opção dos sócios no que se refere à prática de gestão no seu empreendimento, bem como sobre os procedimentos que julgam necessários para melhor atendimento das demandas de sua atividade econômica.

Pelo exposto anteriormente, a hipótese que formulamos e defendemos neste trabalho é que, estando os sócios em concordância com o estabelecimento de um modelo de gestão que permita a participação ampliada dos comunitários, a partir do envolvimento das famílias nas tomadas de decisão da cooperativa, inclusive tendo nesse procedimento um mecanismo de transparência, nada impede que deliberem a esse respeito e instituem o modelo mais apropriado.

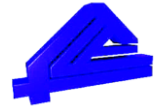
3. O aporte

Seguindo as orientações de SCARANO [2.004: pp. 117-119], buscou-se desenvolver um aporte a partir de uma linha de investigação já em curso, a qual vem se desenvolvendo em função de uma trajetória de trabalho com cooperativas agrícolas atendidas no âmbito do serviço público de assistência técnica e extensão rural.

Aprofundou-se a investigação sobre a gestão administrativa e o comportamento organizacional dessas cooperativas já em estudo para desenvolver e apresentar à comunidade agrícola da categoria social Agricultura Familiar um método diferenciado do modelo convencional de gestão a que estiveram submetidas, propondo-se um modelo inclusivo, capaz de considerar as habilidades preexistentes e desenvolver novas competências entre os membros dessas organizações.

A proposta de Gestão Participativa e Compartilhada nas Cooperativas da Agricultura Familiar configura um modelo que consiste na ampliação do envolvimento comunitário com as questões tratadas na cooperativa local. Inicia-se com a participação dos núcleos familiares dos sócios no planejamento e definição dos projetos da cooperativa e estende-se até o compartilhamento do processo decisório dessas organizações com esses núcleos.

O modelo tem por meta a convergência contínua da comunidade agrícola para participação na sociedade cooperativa de sua categoria e por objetivo a qualificação da gestão nas sociedades cooperativas da Agricultura Familiar.

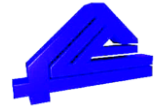


Espera-se que o modelo em foco, fundamentado na democracia participativa, supere problemas da gestão convencional, fundamentada na democracia representativa, onde as tomadas de decisão orientadas exclusivamente pela deliberação dos sócios titulares e conduzidas conforme o juízo de valores de um grupo gestor culmina por desconsiderar as demandas dos demais envolvidos na produção econômica que sustenta a cooperativa.

O novo modelo que foi desenvolvido a partir de uma investigação realizada em duas cooperativas da Agricultura Familiar, sendo testado em uma delas, considerou o envolvimento dos núcleos familiares no processo produtivo para envolvê-los também na gestão da cooperativa, considerando a relação de interdependência existente entre a comunidade e a cooperativa, no sentido de que, enquanto a comunidade tem na cooperativa um suporte para sua produção econômica, a cooperativa, por sua vez, tem na comunidade a fonte da matéria prima que lhe dá sustentação e permite seu funcionamento.

Ao considerar as demandas e capacidades dos indivíduos partícipes da produção econômica que sustenta a organização, oportunizando sua participação nos diversos níveis de decisão, desde a definição do plano de ação da cooperativa até a escolha do mercado onde o produto final será comercializado e na destinação do resultado econômico-financeiro da organização, o novo modelo confere legitimidade às decisões tomadas sobre a produção quando do seu processamento e comercialização pela cooperativa, adotando um procedimento inclusivo que culmina por agregar competências ao processo decisório. Esse comportamento se constitui numa estratégia de qualificação da gestão organizacional.

Espera-se que o envolvimento dos núcleos familiares na gestão da cooperativa capacite os agricultores (as) para exercer também de forma democrática a gestão da Unidade Produtiva Familiar, permitindo ampliar a governança dos demais membros sobre a gestão da produção onde ocupam sua mão de obra, de forma que esse comportamento de abertura possa motivar a permanência dos jovens na atividade familiar e contribuir para a retração do êxodo de jovens agricultores à procura de autonomia econômica fora do ambiente agrícola.



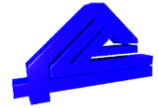
4. Resumo dos capítulos

Neste primeiro capítulo procuramos contextualizar o trabalho de investigação e fizemos uma descrição introdutória da situação-problema que motivou o desenvolvimento da pesquisa e da nossa proposta de um modelo diferenciado de gestão para as cooperativas da Agricultura Familiar em Rondônia. Evidenciamos pontos críticos do modelo convencional e descrevemos sucintamente o modelo proposto e a perspectiva de um aporte teórico capaz de subsidiar a prática de gestão participativa e compartilhada nas sociedades cooperativas dessa categoria social.

No segundo capítulo formulamos o Marco Teórico deste trabalho, fundamentando a prática de gestão inclusiva nas sociedades cooperativas da Agricultura Familiar e trazendo para reflexão teorias relacionadas com o trabalho nas organizações de base comunitária. Destacamos o potencial produtivo da Agricultura Familiar e a importância de suas organizações, embasando nossa proposta especialmente nas teorias da participação, da democracia e da democracia participativa.

No terceiro capítulo descrevemos a metodologia que seguimos para validação de nossas hipóteses, o que consistiu principalmente em tomar duas cooperativas da mesma categoria social para analisar o desempenho entre ambas, tendo uma delas adotado o modelo de gestão proposto e a outra seguido com o modelo convencional. Apontamos o elenco das ferramentas metodológicas utilizadas, descrevendo a função de cada uma delas durante o processo de investigação e tecendo comentários acerca da estratégia de pesquisa-ação adotada.

No quarto capítulo caracterizamos o universo empírico de nossa pesquisa, trazendo dados etnográficos e da sociobiodiversidade local, bem como da produção econômica e aspectos socioculturais das comunidades onde se localizam as organizações objeto de nossa intervenção. Trazemos uma reflexão sobre o desempenho da pesquisa-ação participativa e destacamos o diferencial da ação de extensão rural aliada à pesquisa para o desempenho socioeconômico das comunidades agrícolas atendidas pelo serviço público de ATER.



O quinto capítulo apresenta os resultados obtidos durante a investigação com utilização do modelo de gestão participativa e compartilhada adotado pela Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da RESEX Cuniã (COOPCUNIÃ). Fazemos uma análise comparativa do desempenho entre as duas cooperativas envolvidas na pesquisa, quando uma delas utiliza o novo modelo de gestão proposto e a outra segue utilizando o modelo convencional já dantes praticado. Apontamos ainda os impactos do novo modelo e avaliamos sua aplicabilidade nas organizações da Agricultura Familiar.

O sexto e último capítulo traz um resumo dos fatores que julgamos relevantes para validação de nossas hipóteses, com os quais também concluímos nossa investigação e justificamos a aplicabilidade do modelo de gestão participativa e compartilhada nas organizações da Agricultura Familiar, categoria social a quem se destina o estudo realizado. Evidenciamos a influência do modelo, fundamentado na democracia participativa, para a democratização da gestão também nas unidades produtivas familiares e como esse fator contribui de forma positiva para a permanência dos jovens na atividade agrícola e, conseqüentemente, para a sucessão na Agricultura Familiar.

LOCALIZAÇÃO DA PESQUISA: PORTO VELHO (RO) /RESERVA EXTRATIVISTA LAGO DO CUNIÃ

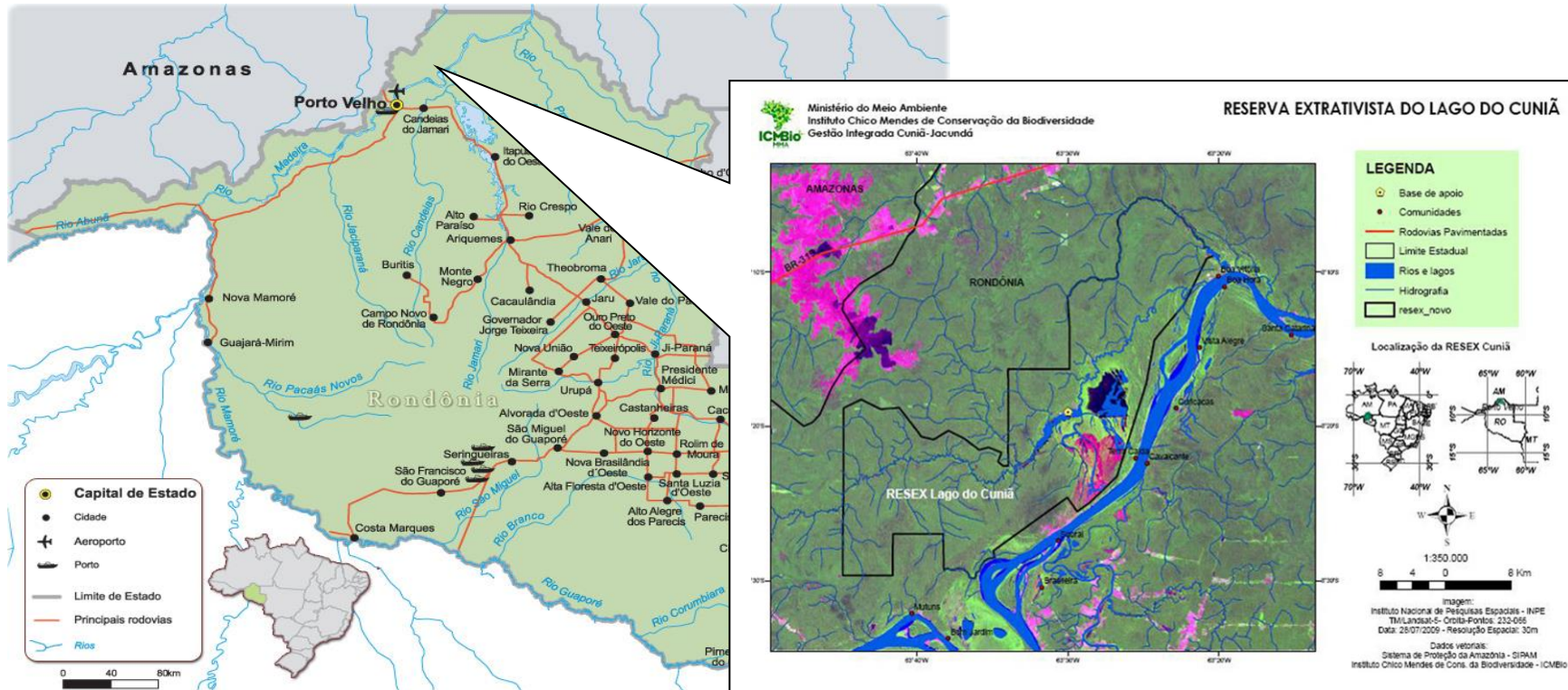
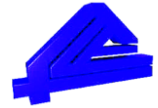


Fig. 1 – Localização da pesquisa



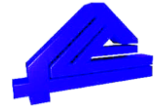
II - MARCO TEÓRICO

Neste capítulo fundamentamos a proposta de um modelo de gestão participativa e compartilhada para as cooperativas da Agricultura Familiar, descrevendo aspectos peculiares do campesinato e a evolução do marco legal de uma categoria social de trabalhadores composta por 4.367.902 estabelecimentos agrícolas e respectivas famílias no Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE: Censo Agropecuário (2.006), envolvendo um contingente populacional de cerca de 25.955.967 pessoas (DIEESE; NEAD; MDA, 2.011: 292 pp.).

Abordaremos o conceito de 'Agricultura Familiar' para discutir a importância sociopolítica e econômica dessa categoria de trabalhadores, trazendo uma reflexão sobre o comportamento de suas organizações socioprodutivas.

Propomos uma reflexão sobre a capacidade da organização socioprodutiva do campesinato como ferramenta para a prática de um modelo de desenvolvimento social e econômico que para além da sustentabilidade econômica pensa a sustentabilidade humana em comunidade, a co-evolução de pessoas em interação com o meio ambiente e deste com os saberes e fazeres dos camponeses, sendo estes últimos sujeitos da gestão dos recursos que compõem os ecossistemas locais.

Mais ainda, propomos uma releitura dessas organizações como estratégia de defesa contra a exclusão econômica e social do modo capitalista de produção agrícola, funcionando como instrumento de ativismo social, político e econômico para garantir a prática do agrossustento, um modo de produção que resiste nas áreas ocupadas pelas comunidades tradicionais da Agricultura Familiar em Rondônia, onde prevalece o extrativismo da castanha da Amazônia (*Bertholletia excelsa*- Bonpland e Humboldt , 1.807), do açaí (*Euterpe oleracea* Mart- Mart, 1.824), de óleos essenciais como o da copaíba (*Copaifera sp.*) e da andiroba (*Carapa guianensis* Aubl.), raízes de uso medicinal como a poaia (*Cephaelis ipecacuanha*) e ainda os recursos pesqueiros que ultrapassam as dez espécies de maior importância econômica, entre elas o pirarucu (*Arapaima Gigas*- Cuvier, 1.829); além do cultivo de mandioca (*Manihot esculenta* Crantz- Crantz, 1.767) utilizada na produção de farinha e frutíferas diversas.



1. **Campesinato: organização e evolução conceitual**

Primeiramente me proponho uma reflexão que longe de ser uma definição serve apenas para clarear nosso debate, sem nenhuma pretensão de encerrá-lo, mas na esperança de aprofundá-lo noutra momento; afinal, estamos num ambiente de construção participativa e furtar-me ao debate seria negar a tal ‘participação’ tão eloquentemente defendida e propagada entre nós (individualmente) e nossos pares (coletivamente): refletir sobre o uso do termo ‘campesinato’ e por que ir desse termo à expressão ‘Agricultura Familiar’ sem fazer cerimônia de seus significados e sem receio de fazer injustiça. Naturalmente, para quem conviveu no campesinato e convive na prática da extensão rural com a Agricultura Familiar, negar-se a esse diálogo seria trair-se a si própria.

Para tal, recorreremos ao que descreve Morais (1.997: pp. 12;13), referindo-se à organização sindical do campesinato:

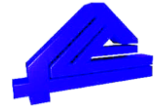
Até 1.963, no Brasil, existia de *júri* uma relativa liberdade sindical estabelecida no Direito Positivo (Consolidação das Leis do Trabalho) e, de *facto*, uma rígida restrição ao sindicalismo rural, ditada pelo contexto político de governos comprometidos com os latifundiários.

Segue dizendo ainda que:

(...) pelo fato de não se poder superar esses limites institucionais, a única possibilidade residia em atuar dentro do âmbito do Código Civil, o mesmo que admite a organização de associações de caráter não especificamente trabalhistas. (...) a organização de trabalhadores rurais não somente abarcava aos assalariados agrícolas de áreas da agricultura comercial, mas sim penetrava em setores camponeses, especialmente os pequenos arrendatários, parceiros e posseiros localizados em quase todos os estados brasileiros.

Observe-se que o autor faz uma distinção entre ‘assalariados agrícolas’ e ‘camponeses’, destacando entre estes últimos os “pequenos arrendatários, parceiros e posseiros”.

Confirmando a quem se refere quando trata de campesinato, Morais (1.997: p. 21), ao reportar-se à institucionalização do Conselho Regional das Ligas Camponesas, fala de uma decisão tomada nessa instância no sentido de “limitar a arregimentação de massas rurais tão somente às áreas de posseiros”, e especifica:



“(arrendatários, parceiros e ocupantes) e de pequenos proprietários, isto é, depender esforços exclusivamente nas áreas tidas como de camponeses mesmo”.

O autor reafirma os estratos citados anteriormente e acrescenta os “pequenos proprietários” ao conjunto desses estratos a que se refere como campesinato. Ao complementar dizendo que “adiava-se deliberada e indefinidamente a arregimentação dos assalariados agrícolas”, também deixa claro nessa discussão que esse estrato integra uma categoria exclusivamente profissional e não se inclui no conjunto do campesinato.

Há que se ter o discernimento de que muitos camponeses já tiveram por diversas vezes que prestar serviços em troca de um pagamento que lhes complementasse os rendimentos familiares. No entanto, isso não lhe ocupa a maior parte do seu tempo e nem tão pouco lhe confere a maior parte da renda familiar⁴, ainda que esta, quase sempre, não seja contabilizada de forma integral.

No mesmo raciocínio, o trabalhador assalariado (rural ou urbano) que eventualmente desenvolve uma produção autônoma de natureza agrícola, sem que esta seja sua principal ocupação, não se constitui num camponês.

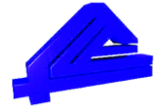
Observemos que o autor, tendo sido um importante organizador e líder das Ligas Camponesas, descreve com detalhes estratos desse contexto, a quem também chamou de ‘artesãos do campo’. No entanto, todos esses estratos descritos por Moraes (1.997) e mais alguns não descritos por ele são incluídos na categoria designada pela expressão ‘Agricultura Familiar’ quando da instituição da Lei 11.326/2.006.

Ora, me parece mais apropriado entender que o termo ‘campesinato’ descreve exatamente um modo de vida, ancestral⁵ e fundamentado em práticas geracionais apreendidas mediante a sucessão familiar; por isso mesmo com uma gama de peculiaridades comportamentais inerentes à cultura de cada comunidade agrícola⁶ que se possa observar. Não pode ser interpretado simplesmente como uma categoria profissional que possa ser analisada friamente pelas dimensões da

⁴ Por renda familiar agrícola entenda-se a soma de tudo o que o núcleo familiar produz no ambiente agrícola para manutenção das pessoas, dos animais e do ambiente, com o resultado pela venda dos excedentes dessa produção;

⁵ Não se fabrica um camponês. Ele é a própria sucessão familiar, a continuação de um modo de vida.

⁶ Grupo social de cultura homogênea que vive em ambiente agrícola e tem na produção agrícola e pecuária (cultivada e ou extrativista) sua principal atividade socioeconômica.



atividade econômica que desenvolve. Ademais, neste caso, não é a atividade econômica que determina o modo de vida do campesinato, mas o inverso.

O modo de vida do campesinato determina sua atividade econômica à medida que esta é feita dos saberes apreendidos ao longo das gerações, e a comercialização do produto desses saberes se dá a partir da existência de excedentes: só vai para o mercado o que sobra depois de satisfeitas as necessidades do núcleo familiar e até mesmo da comunidade.

Assim, é lógico afirmar que a finalidade desse modo de produção não é o 'negócio', mas o 'sustento' das variadas formas de vida: das pessoas, do ambiente de produção com seus recursos naturais, da atividade familiar como garantia de sucessão geracional e da própria cultura, etc., de modo que, sem prejuízo de uma produção econômica (atividade socioeconômica), há no campesinato um modo de produção (atividade socioprodutiva) cuja finalidade é a reprodução da própria vida.

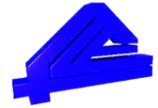
Não se pode ignorar que as 'Ligas Camponesas' cresceram de tal maneira nos aspectos políticos e seguiam ampliando o quantitativo de envolvidos, até que despertou o estado de alerta da oligarquia agrária da época, cujos representantes políticos providenciaram a desarticulação das estratégias do movimento camponês, inclusive tratando de apagar a memória desse movimento a partir da extirpação do próprio termo campesinato.

Tal qual na Rússia do século XIX o campesinato na América Latina do século XX demonstrou uma força capaz de ameaçar o poder político constituído e a estrutura econômica de sustentação desse poder. Ainda hoje o termo campesinato desperta receio e incomoda aqueles que estão a serviço da economia capitalista, mesmo quando não têm a devida consciência histórica da força que esse contexto representa.

Morais (1.997: p. 23) destaca a autonomia do camponês, argumentando que este não depende de salários, posto que vive do que produz e do que vende.

Contudo, referindo-se aos movimentos sociais do campesinato dos anos 60 do século XX, o autor destaca a dependência política desse contexto em relação a outros movimentos operários das cidades e dos campos [Ibidem: p.14].

Essa dependência é parcialmente explicada em algumas fragilidades das bases camponesas da época como o alto índice de analfabetismo e a pouca



consciência política. Pelo que não é de se estranhar que os movimentos de 'esquerda' ao ascenderem ao poder no início do século XXI no Brasil tenham investido na formação camponesa como nunca visto antes, o que também (outra vez) despertou o sinal de alerta em alguns grupos políticos de matriz capitalista a quem não interessa a ascensão do campesinato, como de nenhuma outra massa operária.

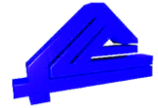
Outra fragilidade estava no fato apontado por Moraes (1.997: p. 23):

(...) a Reforma Agrária que nessa fase se determinou que fosse pregada pelas Ligas Camponesas se resumia em umas poucas medidas que não representavam mudanças estruturais.

Um aspecto relevante do modo de vida camponês é que a comunidade lhe 'protege' do consumismo da economia capitalista. Se não fosse assim seus excedentes não conseguiriam cobrir os gastos induzidas pela propaganda com que esse sistema manipula as pessoas. É suficiente observar que a economia capitalista com seu modelo de produção apoiado nos próprios fundamentos tecnológicos e materializado pela agricultura convencional ou moderna tem investido de forma agressiva sobre essas áreas, impondo o uso de insumos e aparatos tecnológicos que culminam por endividar os camponeses (agricultores, pescadores artesanais, extrativistas e outros estratos), tirando-lhes os rendimentos, enquanto promove a migração dessa renda para as empresas do capital.

Essa ação de expropriação ocorre por vezes de forma voraz, como nas desapropriações de áreas agrícolas (de cultivo e extrativo) para construção de usinas hidrelétricas e outras intervenções visivelmente agressivas; mas também ocorre de forma sutil, especialmente pelos programas assistencialistas que inibe a capacidade de pensar e outros artifícios da economia capitalista que recorre à propaganda em sua forma mais ampla para induzir ao consumismo e consequente perda da autonomia, até que não reste ao camponês outra opção a não ser entregar, ainda que pela perda de sua identidade, o seu espaço de reprodução.

Paulo Freire (1.987: p. 78) se refere a esses fatos como a invasão cultural da ação antidialógica, explicando que:



(...) neste sentido, a invasão cultural, indiscutivelmente alienante, realizada maciamente ou não, é sempre uma violência ao ser da cultura invadida, que perde sua originalidade ou se vê ameaçado de perdê-la.

Nesse contexto, a nossa compreensão é de que a invasão cultural que a economia capitalista insiste em desferir contra o campesinato se constitui sobremodo numa estratégia de dominação sobre os seus valores de grupo social distinto.

O campesinato, na visão de Guzmán e Molina (2.005: p. 52) é

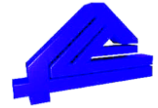
(...) mais que uma categoria histórica ou sujeitos sociais, uma forma de manejar os recursos naturais vinculados aos agroecossistemas locais e específicos de cada zona, utilizando um conhecimento sobre tal entorno, condicionado pelo nível tecnológico de cada momento histórico e o grau de apropriação de cada tecnologia, gerando distintos graus de camponesidade.

Desde a nova tradição dos estudos sobre o campesinato que datam do pós-guerra, desde que a comunidade rural foi caracterizada como uma espécie de organização social rural, apesar de viver em relação com os mercados das cidades, suas bases locais lutam para conservar a antiga identidade, a afeição à terra e à produção primária, assim como o pertencimento ao território em que vivem.

A complexidade e variações do campesinato têm exigido análises mais detalhadas e aprofundadas por parte dos investigadores sociais e sugere a necessidade de uma compreensão ampliada pelos diversos entes que de alguma forma se relacionam com o setor produtivo em questão.

Destacamos os estudos de Chayanov (1.974: p. 135) sobre a unidade econômica camponesa, trazendo reflexões acerca de que *“la familia que explota la unidad utiliza, dentro de sus posibilidades, todas las oportunidades de su posición natural e histórica y de la situación de mercado en la cual existe”*. O autor acrescenta que como a unidade camponesa é muito variada e se encontra em distintas regiões, se encontrará *“variedades de tipos y formas de estructura aún mayor al estudiar la estructura organizativa de la unidad económica campesina”*.

De modo geral, o campesinato tem subsistido em resistência ante o capitalismo, sobressaindo-se pelas vantagens econômicas que embute na forma de produzir e pelo uso da energia da matéria viva da natureza. Vale ressaltar ainda dois aspectos diferenciais: o trabalho no campesinato inclui a solidariedade e o apoio



mútuo comunitário, e a base da unidade produtiva é familiar, o que culmina por lhe dar maior autonomia.

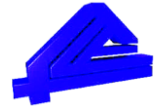
O percurso evolutivo das conceituações em torno do campesinato até a sua conceituação atual, do ponto de vista da agroecologia, parece comungar com os escritos de Nogaard (1.994), quando afirma que “é uma forma de se relacionar com a natureza, sendo parte dela, num processo de co-evolução”.

O interesse pelo campesinato nasceu das transformações dos últimos dois séculos, sendo que tais transformações colocaram o camponês como obstáculo à mudança e, por isso, fadado a desaparecer. Hoje a condição camponesa é de natureza contraditória, pois envolve dois movimentos antagônicos: de um lado, a luta por autonomia; de outro, a luta pelo progresso em um contexto de exploração e marginalização imposta pela modernidade que estabeleceu uma dinâmica de exclusão, trazendo o camponês para a cidade, retirando a relação positiva com a qualidade de vida no campo, a qualidade dos alimentos e o uso sustentável e eficiente dos recursos naturais. Nesse contexto o campesinato tem papel fundamental no combate à exclusão da modernidade e da insustentabilidade.

Para Ploeg (2.008), hoje ocorre um movimento que caminha no sentido de dizimar o campesinato. Esse processo se dá no mundo real (da invenção) e no mundo das ideias (das significações). No mundo real se dá através dos conflitos entre o império e o campesinato; já no mundo das ideias ocorre na produção do conhecimento científico e no exercício da doxa, levando à invisibilidade do campesinato.

Assim, as pesquisas atuais têm como principal objeto de estudo a importância estratégica dos mercados globais, o que trouxe à ciência muitos estudos sobre a superestrutura dos mercados globalizantes do império, desde a mudança na produção, processamento e consumo dos alimentos, até a gestão da natureza e a nova ordem material e simbólica que ele acarreta.

A perspectiva da pesquisa sobre o campesinato atual não pode ser a de considerá-lo como um problema presente ao desenvolvimento, mas deve estudar as perspectivas e soluções que ele oferece ao presente e ao futuro; suas relações e as contradições que o caracterizam.



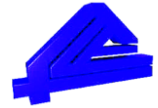
Por fim, a modernidade trouxe um paradigma de acumulação que produz desemprego, falta de renda e fome. Ou seja, condiciona os sujeitos à marginalidade. A retomada das forças do campesinato trará novas perspectivas ao caos da modernidade; de modo que fortalecer a gestão do/no campo irá melhorar a qualidade de vida do campo e da cidade, reduzindo o êxodo rural, proporcionando autonomia no campo e estabelecendo reciprocidade entre campo e cidade pela via da produção e abastecimento, contribuindo assim para a sustentabilidade dos processos de desenvolvimento em ambas as áreas.

Em sua luta de resistência, na década de 90 do século XX se registrou forte atuação do movimento sindical dos trabalhadores e trabalhadoras rurais que buscavam a reestruturação sociopolítica e produtiva do campesinato, cuja atividade agrícola se encontrava seriamente ameaçada pela ‘abertura econômica’ a que deu início a instalação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL: Tratado de Assunção, 1.991).

À época os camponeses organizaram a manifestação intitulada “Jornadas Nacionais de Luta” que posteriormente se firmou como “Grito da Terra Brasil” (1.995).

Essas manifestações fizeram com que fosse instituído o Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF) em 1.996 e aceleraram um processo de empoderamento dos trabalhadores (as) rurais que culminou com a institucionalização de uma nova categoria social - a Agricultura Familiar, cujos integrantes, com a tentativa de extirpação do uso do termo ‘campesinato’ e suas derivações pelo aparato do governo militar nos anos 60 do século XX, vinham passando por tratamentos à base de expressões pejorativas do tipo: “pequeno agricultor”, “pequeno produtor rural”, “agricultor de baixa renda”, entre outras, usadas para sugerir a condição de um trabalhador de menor valia, tanto para o mercado de trabalho como para a sociedade de maneira geral, numa avaliação estritamente vinculada às condições econômicas em que viviam esses trabalhadores.

MARTINS (1.986), citado por ALTAFIN (2.007), expõe algumas denominações pejorativas atribuídas aos “homens do campo”, como “caipira” e “roceiro” em estados do Centro-Oeste, Sul e Sudeste. No Nordeste, “tabaréu”; e em outras regiões do país, “caboclo”. Altafin (2.007) enfatiza que esses nomes ambíguos indicam pessoas



atrasadas, ingênuas e rústicas, sendo palavras depreciativas, ofensivas e relacionadas à preguiça e à estagnação.

Esse tratamento depreciativo pode ser o principal motivo dos livros de história do Brasil não registrarem a importância dos camponeses na construção econômica e na segurança alimentar do país, fazendo com que essa classe trabalhadora ficasse no esquecimento, levando-se em consideração apenas os ciclos econômicos do açúcar, da borracha e do café, que eram pauta de exportações (ALTAFIN, 2.007).

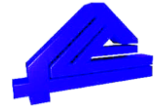
O episódio levou os camponeses, de modo geral, a desenvolverem por um longo período o sentimento de vergonha pela atividade agrícola perante a sociedade urbana, a quem atribuía uma posição privilegiada, enquanto esta, na verdade, sempre usufruiu do resultado do seu trabalho na produção de alimentos e de matéria prima para abastecimento da indústria de transformação.

2. Agricultura Familiar: importância sociopolítica e econômica

2.1. As transformações na Agricultura Familiar brasileira

A lei 11.326, de 24 de julho de 2.006 “estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais” e conceitua o agricultor familiar e o empreendedor familiar rural como aquele que pratica atividades rurais atendendo a alguns requisitos, tais como: não exceder 04 módulos fiscais na área total de sua atividade agrícola e ou pecuária, utilizar mão-de-obra predominantemente familiar, e ser ele próprio o administrador da unidade produtiva familiar.

Encontra-se na Agricultura Familiar brasileira uma diversificação que inclui famílias cultivando minifúndios, por vezes em condições de extrema pobreza, assim como agricultores parcialmente inseridos no moderno agronegócio, os quais “logram gerar renda superior à linha da pobreza” (IICA, 2.006). Também nesse grande grupo da Agricultura Familiar estão os silvicultores, aquicultores, extrativistas florestais, pescadores artesanais, indígenas e quilombolas. Assim, segundo Buainain & Souza Filho “a diferenciação dos agricultores familiares está associada à própria formação dos grupos ao longo da história, às heranças culturais variadas, à experiência profissional e de vida particulares, ao acesso e à disponibilidade diferenciada de um



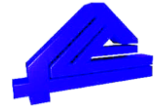
conjunto de fatores, entre os quais os recursos naturais, o capital humano, o capital social, e assim por diante (IICA, 2006: p.15).

Maria Wanderley (2.003: p.44) aponta dois extratos distintos na diversidade da Agricultura Familiar enquanto categoria social: um se define a partir da implantação do Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF), em 1.996, que “propõe uma tipologia de beneficiários em função de sua capacidade de atendimento”; o outro refere-se a um grupo que consegue adaptar-se às exigências tecnológicas do mercado, em contraposição aos chamados “pequenos produtores”, que apresentam dificuldades em assimilar tais modificações. “São os chamados agricultores ‘consolidados’ ou os que têm condições, em curto prazo, de se consolidar. Supõe-se que as políticas públicas devem construir as bases para a formação desse segmento”.

Para entender as origens da agricultura familiar no Brasil Lara ALTAFIN (2.007) mostra a importância de cinco grupos primordiais: os índios, os escravos africanos, os mestiços, os brancos não herdeiros, e os imigrantes europeus. Os índios, segundo Amaral (1.958), citado por ALTAFIN (2.007), produziam milho, mandioca, abóboras, feijões, arroz, batata-doce, entre outras variedades de produtos. Há também relatos de que os indígenas se destacaram na produção de alimentos por ocasião das missões jesuíticas e, segundo a autora, a mão de obra indígena foi responsável por cadeias produtivas importantes.

O abastecimento de gêneros alimentícios no período colonial foi um desafio para a coroa de Portugal, que obrigou os engenhos da época a plantarem outros cultivos alimentares (ALTAFIN, 2.007). A expansão das vilas e povoação na periferia dos engenhos ocasionou um aumento da demanda por alimentos, sendo a agricultura camponesa importante fonte de renda para a população mestiça que estava à margem dos engenhos, como se constata no relato a seguir:

O cultivo de alimentos durante a fase colonial era em boa parte realizado nas terras esgotadas, deixadas pela grande agricultura, ou em áreas mais remotas, por uma crescente população mestiça, que integrava à época o mosaico de formas familiares de produção agrícola (ALTAFIN, 2.007: p. 07).



Já os brancos não herdeiros eram filhos legítimos, mas não primogênitos dos fazendeiros, ocasionando na família irmãos agregados ao filho primogênito. Quando aconteciam desavenças, a alternativa para os filhos não herdeiros era a ocupação de novas áreas para o uso da terra, sendo locais de solo 'cansado' que já não apresentava fertilidade, segundo afirma MARTINS (1.986), citado por ALTAFIN (2.007).

Percebe-se a dificuldade das diferentes 'raças' em conseguirem de forma legítima suas áreas para plantio, conforme se destaca nas normas de ocupação de terra à época:

(...) permitia a um branco deserddado pelo morgadio⁷ abrir a sua própria posse, onde pudesse, e obter assim a sua sesmaria. Já um mestiço pobre podia abrir a sua posse, mas, devido aos mecanismos tradicionais de exclusão que alcançavam o impuro de sangue, dificilmente podia tornar-se um sesmeiro (Martins, 1.986: p. 34), citado por ALTAFIN (2.007: p. 07).

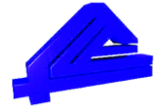
Além da questão da terra, existia diferença também nas relações de mercado entre um mestiço e um branco não herdeiro. Este último obtinha facilidades no acesso às instâncias de governo; tanto por amizades quanto por laços familiares com classes de poderio econômico e político.

O modelo original da política agrícola no Brasil priorizou as monoculturas de exportação como cana de açúcar, café e borracha, enquanto que os camponeses ligados aos cultivos alimentares de abastecimento interno eram colocados à margem das políticas públicas (ALTAFIN: 2.007).

Para Maria Wanderley (2.003) "o Agricultor Familiar moderno e inserido no mercado ainda apresenta características antigas da agricultura camponesa". Este ainda enfrenta problemas antigos como:

(...) acesso precário aos mercados; imperfeições do processo de comercialização que tinham como resultado a baixa remuneração do esforço produtivo e a transferência de renda para os intermediários; insegurança alimentar por causa da distância dos mercados; isolamento nos períodos de chuva; acentuadas variações de preço entre a safra e a entressafra; ausência

⁷ Até 1.835 perdurou no Brasil o regime de "morgadio", o qual tornava herdeiro legal dos bens do fazendeiro apenas o primogênito dos filhos, transformando os demais filhos legítimos numa espécie de agregados (ALTAFIN, 2007, p. 07).



de mecanismos de financiamento e proteção contra os riscos da natureza (IICA, 2006: p. 34).

Para a autora, além de pertencer a uma classe fragilizada nas condições da modernização rural brasileira, esse trabalhador é dependente quase sempre das suas próprias forças.

O modelo de desenvolvimento agrícola adotado no Brasil levou em consideração a modernização tecnológica para produtos de exportação e o tamanho da área e produção do agricultor, agora divididos em pequenos, médios e grandes. Dessa forma, escondia-se as desigualdades de acesso à terra e categorizava-se os agricultores para alcançá-los de forma diferenciada nas políticas públicas como extensão rural, crédito rural e a pesquisa (ALTAFIN, 2.007).

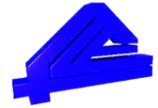
Os grandes proprietários defendiam que o problema da agricultura no Brasil era resultado de políticas econômicas inadequadas, da falta de apoio público e de infraestrutura no campo. Nessa lógica, a existência de áreas ociosas em nada se relacionava com o fato de o trabalhador rural não ser proprietário da terra. Assim, prevaleceu a via tecnológica, produtivista, de transformação do campo pela modernização da agricultura (ALTAFIN, 2.007: p. 11).

Durante a ditadura militar evidenciou-se o privilégio dos grandes proprietários de terras, geradores de produtos agrícolas de exportação, enquanto consumidores de meios de produção agrícolas industriais (máquinas e insumos). Com isto, consolida-se o período dos “complexos agroindustriais”, como evidenciou Rocha (1.992), citado por ALTAFIN (2.007: p.11):

Para garantir o lucro das indústrias sem prejuízo dos grandes agricultores são estruturados diversos instrumentos de política agrícola, como crédito com juros especiais e subsídios, transferindo para outros setores da sociedade o ônus da remuneração do capital industrial.

Segundo a FAO (2.014), nos países da América Latina e Caribe (ALC), nos anos de 1.970 a 1.980, predominava a agricultura familiar, ainda denominada de “setor campesino”.

O sistema econômico globalizado imposto e a modernização da agricultura, principalmente devido ao desenvolvimento da agricultura empresarial e ao sistema agroexportador, ocasionaram políticas e programas que excluíaam os agricultores familiares. Esse fator deu início a um processo de empobrecimento rural onde



aparece os “pequenos agricultores”, além de proporcionar a degradação dos sistemas produtivos.

Dessa forma, a modernização da agricultura ocorrida nos países da ALC sustentou-se na inequidade e na profunda desigualdade dos agricultores.

Na década de 1.990, em diversos países da ALC, se implementaram reformas que vieram a diminuir os programas públicos dirigidos ao setor agropecuário familiar (FAO, 2.012); essas medidas impactaram profundamente a maior parte dos países da ALC, promovendo maior migração rural-urbana, disputa por terra e água, e proporcionando o fenômeno de concentração de terras, o que cristalizou as diferenças socioeconômicas entre a agricultura empresarial e a agricultura familiar (FAO, 2.014).

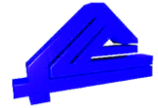
No final dos anos de 1.970 e início dos anos de 1.980 surgiu no Brasil uma divisão entre “pequena produção integrada e pequena produção excluída da integração”, sendo que na primeira estão os agricultores familiares que integram o processo produtivo imposto pela agroindústria e pelo mercado, e na segunda todos os agricultores que estão na periferia da modernização agropecuária brasileira.

Dessa forma, o primeiro grupo tinha seu destino como proletariado, pois seriam os trabalhadores para o capital (ALTAFIN, 2.007).

Altafin (2.007: p. 12) considera que a integração às agroindústrias pode ser analisada como uma forma disfarçada de assalariamento, dado o grau de controle pela empresa e a falta de autonomia do agricultor. Previa-se que as novas relações no campo iriam reduzir o espaço para os trabalhadores rurais, enquanto para os agricultores não integrados seria uma questão de tempo para que perdessem as possibilidades de sobrevivência na agricultura e migrassem para os centros urbanos, dando seguimento ao êxodo rural.

Wanderley (2.000: p. 31) esclarece que o êxodo rural atinge em maior proporção os “pequenos agricultores”; principalmente os que não são proprietários ou os que são de forma insuficiente, vulneráveis às condições de permanência no campo. A autora afirma que

O que mais ameaça o dinamismo do meio rural é o êxodo de sua população, que se traduz pela perda direta e imediata da vitalidade social, representada



pela saída em número expressivo de seus habitantes e que este êxodo está diretamente associado à estrutura fundiária dominante no país.

Os debates sobre uma política nacional adequada às demandas da Agricultura Familiar aparecem no cenário brasileiro no início dos anos de 1.990; mas é a partir da instituição do Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar que esse contexto passa a ser reconhecido como um segmento produtivo, atravessando um processo de definição conceitual e tendo por fim estabelecida sua categoria socioproductiva.

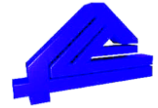
A instituição do PRONAF em 1.996

Garante a participação de agricultores e agriculturas familiares na formulação e implementação das políticas; as relações de trabalho e organizacionais nesse segmento se fortalecem com a aplicação de diversas políticas fundamentais para os agricultores familiares, como a da Previdência Social; os órgãos governamentais poderão adotar esse conceito para aplicar outras medidas em benefício ao segmento, além do PRONAF (DESER/MDA. Brasília: 2.006).

De maneira curiosa ou talvez estratégica em razão dos motivos já apresentados, rejeitou-se na Política Pública em discussão o termo 'camponês', e a lei ordinária 11.326 de 24/07/2. 006 que “estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais” passa a definir os estratos da nova categoria social afirmando o que segue em seu artigo 3º:

Para os efeitos desta lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: (I) não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais (o que em Rondônia equivale a 240 hectares); (II) utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; (III) tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo ([Redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011](#)); (IV) dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

A referida lei esclarece que o limite de 04 módulos fiscais não se aplica “quando se tratar de condomínio rural ou outras formas coletivas de propriedade” (artigo 3º, § 1º), observado, no entanto, a prevalência desse limite para “a fração ideal por proprietário”.

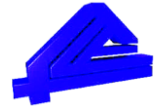


Também compõem a categoria definida na lei da Agricultura Familiar (artigo 3º, § 2º) os seguintes estratos sociais:

(I) silvicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo, cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes; (II) aquicultores que atendam simultaneamente a todos os requisitos de que trata o caput deste artigo e explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2 ha (dois hectares) ou ocupem até 500m³ (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede; (III) extrativistas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput deste artigo e exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e faiscaidores; (IV) pescadores que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos I, II, III e IV do caput deste artigo e exerçam a atividade pesqueira artesanalmente; (V) povos indígenas que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos II, III e IV do caput do art. 3º ([Incluído pela Lei nº 12.512, de 2011](#)); (VI) integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais e demais povos e comunidades tradicionais que atendam simultaneamente aos incisos II, III e IV do caput do art. 3º ([Incluído pela Lei nº 12.512, de 2011](#)).

Após a instituição da categoria 'Agricultura Familiar', com a implementação de ações decorrentes dessa política, os avanços alcançados pelo movimento camponês fizeram reduzir as fragilidades que ameaçavam esse contexto popular até quase o final do século XX. Estes lograram entrar no século XXI em pleno vigor de sua construção política, tendo, contudo, já na metade da segunda década do século em curso sofrido relativo atropelo com o desmonte parcial de estruturas políticas já instituídas, a exemplo do desmantelamento do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2.000 a 2.016), com significativa redução de aportes em seus programas, os quais vinham desempenhando papel fundamental para o avanço da Agricultura Familiar, tanto em sua dimensão econômica como na inclusão social desse segmento.

Tendo fortalecido sua organização sociopolítica, a Agricultura Familiar carece avançar ainda em sua organização socioeconômica; pelo que propomos a implementação de um modelo de gestão administrativa para os empreendimentos dessa categoria que amplie a participação dos membros e promova o envolvimento comunitário, mas sobre tudo que compartilhe com os núcleos familiares as deliberações de suas cooperativas, de forma que os envolvidos na mão de obra sejam também partícipes na gestão da produção e de seus resultados.



A proposta considerou que a Agricultura Familiar definida pela lei 11.326/2.006 caracteriza-se especialmente pela prática do processo produtivo em regime familiar, que compreende desde a predominância da mão de obra utilizada na execução das atividades até a confirmação de origem da renda.

A invasão do modelo capitalista na estrutura de produção camponesa, hoje qualificada na categoria 'Agricultura Familiar', suscita uma luta de resistência que não permite aos movimentos sociais desse contexto a espera inerte pela degradação do seu espaço reprodutivo e do seu modo de vida, com conseqüente extinção de sua cultura e respectiva identidade.

A esse respeito Leff (2.015: pp. 13-14) argumenta que

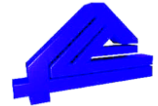
Frente al predominio de la lógica unitaria y binaria que ha conducido los destinos de una modernidad homogeneizante, inequitativa e insustentable, los nuevos movimientos sociales están labrando un nuevo camino hacia la sustentabilidad, fundado en una racionalidad ambiental que viene impulsando y legitimado nuevos derechos ambientales, culturales y colectivos.

Segue afirmando que

Los nuevos movimientos sociales que convulsionan al mundo actual toman fuerza con el debilitamiento de los Estados nacionales; en este proceso de ciudadanización se está configurando una cultura política fundada en el reconocimiento de los derechos humanos donde se inscriben las luchas campesinas y de los pueblos indios, que vienen reivindicando nuevos derechos culturales – que actualizan sus usos y costumbres tradicionales y sus ancestrales estilos de vida –, así como nuevos derechos políticos, construidos en torno a sus autonomías y territorios como espacios de autodeterminación de sus condiciones de existencia, que incluyen sus normas jurídicas para el acceso y usufructo de su patrimonio de recursos naturales.

Esse clamor pelo respeito aos valores autóctones vem se confirmando através dos séculos na América Latina e nas últimas décadas tem sido manifesto pelos movimentos sociais do campesinato no Brasil, deixando claro que, como afirma Freire (1.979: p. 160), “o aspecto mais conseqüente da luta da oposição popular ao regime está ligado à defesa dos direitos humanos, pois atinge o capitalismo latino-americano em sua essência de regime espoliador e caduco”.

Estando os diversos estratos do campesinato acolhidos no texto da lei ordinária 11.326 de 24 de julho do ano 2.006, a qual define parâmetros da nova categoria socioprodutiva no Brasil, é preciso agora ter a exata dimensão do valor



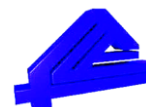
que essa categoria representa, não apenas pelo volume de suas mercadorias produzidas, as quais, por deficiência de infraestrutura de beneficiamento e comercialização, bem como em função da burocracia da inspeção sanitária (SIM/SIE/SIF), acabam por ser comercializadas via intermediários, inclusive rotuladas com marcas do agronegócio (Agricultura empresarial/patronal).

Isso concorre para que grande parte dos produtos da Agricultura Familiar, a exemplo do leite, queijo, frango, castanha da Amazônia, açaí, guaraná, óleos essenciais, farinha de mandioca, pescado e outros não sejam identificados nos mercados, subestimando o aspecto quantitativo dessa produção. Ora, não bastando o seu aspecto quantitativo, é preciso avaliar também sua importância como modelo de utilização do espaço agrícola e sua capacidade de ocupação produtiva da mão de obra, cujo resultado maior é a soberania e segurança alimentar e nutricional⁸ do país, com inclusão de pessoas nas diversas dimensões do desenvolvimento: social, econômica e humana, podendo evoluir para outras dimensões, a depender dos investimentos, especialmente em formação e pesquisa.

Ressalte-se que esse modelo de produção, dispondo de apenas 24% das terras agrícolas do país, abriga 4.367.902 (quatro milhões, trezentos e sessenta e sete mil, novecentos e dois) estabelecimentos/Unidades Produtivas Familiares (UPF), respondendo por 84.4% dos estabelecimentos agrícolas no Brasil.

Do mesmo modo, tendo acesso a menos de 20% dos recursos destinados ao crédito rural promove a ocupação produtiva de 74.4 % dos trabalhadores na agricultura, somando 12,3 milhões de trabalhadores no Brasil; e ainda produz 84% dos alimentos disponibilizados no mercado brasileiro, conforme dados do Censo Agropecuário (IBGE: 2.006).

⁸ “Consiste na realização do direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente...” (Lei 11.346/2.006: artigo 3º).



Agricultura Familiar: Uso das terras agrícolas, acesso à política de crédito rural, ocupação de mão de obra e produção de alimentos:

Tabela 1 - Uso das terras agrícolas no Brasil por condição de ocupação											
Categoria/ Nº de Estabelecimentos	Proprietário		Assentado sem titulação definitiva		Arrendatário		Parceiro		Ocupante		Sem área
	Estab.	Área (há)	Estab.	Área (há)	Estab.	Área (há)	Estab.	Área (há)	Estab.	Área (há)	Estab.
Agric. Familiar: 4.367.902	3.263.868	70.346.453	170.391	4.065.596	196.111	2.093.567	126.795	708.852	368.668	3.035.985	242.069
Agric. Patronal: 807.587	682.408	236.501.152	18.800	1.684.687	33.999	6.911.635	15.736	1.276.234	43.689	3.317.233	12.955
Total: 5.175.489	3.946.276	306.847.605	189.191	5.750.283	230.110	9.005.203	142.531	1.985.085	412.357	6.353.218	255.024

Censo Agropecuário (IBGE: 2.006).

Tabela 2 - Estabelecimentos agrícolas que não acessaram a Política de Crédito Rural/motivos								
Categoria	Total	Motivo						
		Falta de garantias	Não sabe como conseguir	Burocracia	Não pagamento do empréstimo anterior	Medo de contrair dívidas	Outros motivos	Não precisou
Agric. Familiar	3.586.365 (84.28 %)	68.923 (88.38 %)	56.205 (91.04 %)	301.242 (84.67%)	116.861 (87.58 %)	783.741 (89.20 %)	462.701 (85.94 %)	1.796.692 (81.33 %)
Agric. Patronal	668.443 (15.71 %)	9.061 (11.61 %)	5.528 (8.95 %)	54.509 (15.32 %)	16.558 (12.41 %)	94.882 (10.79 %)	75.667 (14.05 %)	412.238 (18.66 %)
Total	4.254.808	77.984	61.733	355.751	133.419	878.623	538.368	2.208.930

Censo Agropecuário (IBGE: 2.006).

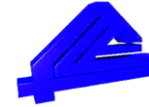
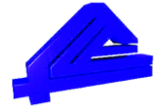


Tabela 3 - Ocupação da mão de obra agrícola no Brasil						
Categoria	Total		Homem		Mulher	
	Total	14 anos e mais	Total	14 anos e mais	Total	14 anos e mais
Agricultura Familiar	12.322.225	11.412.590	8.174.002	7.666.373	4.148.223	3.746.217
Agricultura Patronal	4.245.319	4.092.653	3.341.192	3.252.884	904.127	839.769
Total de trabalhadores	16.567.544	15.505.243	11.515.194	10.919.257	5.052.350	4.585.986

Censo Agropecuário (IBGE: 2.006).

Tabela 4 - Abastecimento interno de alimentos no Brasil		
Produto	(%)	Produção
Mandioca (kg)	83 %	13. 952. 605, 062
Feijão (kg)	70 %	2. 168. 800. 093
Suíno (cb)	59 %	18. 414. 366
Leite (lt)	58 %	1. 174. 534. 361
Aves (cb)	51%	700. 819. 753
Milho (kg)	46 %	19. 424. 085. 538
Café (kg)	38 %	904. 521. 259
Arroz (kg)	33 %	3. 199. 460. 329
Bovino (cb)	30 %	51. 991. 528
Trigo (kg)	21 %	479. 272. 647

Censo Agropecuário (IBGE: 2.006).



Para Mauro Eduardo Del Grossi (MDA) e Vicente Marques (INCRA)

Além das culturas alimentares, a Agricultura Familiar também vem se destacando na produção de outros bens. (...) os estabelecimentos familiares têm importante participação nas receitas totais geradas pela venda de húmus (64%), de produtos não agrícolas como artesanato e tecelagem (57%), de produtos da agroindústria (49%), da prestação de serviços (47%) e do comércio de animais (43%) (Desafios do Desenvolvimento. IPEA, ano 8, edição 66, Brasília, 2.011).

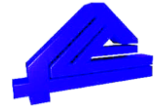
TOLEDO (2.002) argumenta que “a Agricultura Familiar apresenta condições para o desenvolvimento de uma atividade econômica sustentável por praticar a diversidade de cultivos e ocupar significativamente a mão de obra agrícola”. A esse respeito o Censo Agropecuário (IBGE: 2.006) corrobora a afirmativa com dados relevantes sobre a participação da Agricultura Familiar nos indicadores de sustentabilidade econômica e na inclusão socioproductiva de trabalhadores no Brasil (ver tabelas 1, 2, 3 e 4).

A respeito da geração de renda pela Agricultura Familiar, na publicação ‘O Censo Agropecuário 2.006 e a Agricultura Familiar’ (MDA: 2.009), os pesquisadores Mauro Eduardo Del Grossi e Vicente Marques comentam que

Enquanto a Agricultura Familiar gera R\$ 677/há (seiscentos e setenta e sete reais por hectare), a não familiar gera apenas R\$ 358/há (trezentos e cinquenta e oito reais por hectare). Também na ocupação da mão de obra a agricultura familiar é mais intensiva: ocupa mais de 15 pessoas por 100 há; enquanto que a não familiar ocupa menos de duas pessoas por 100 ha.

Trata-se de uma produção pensada para a sustentabilidade em pelo menos três instâncias que se constituem parâmetros para avaliação do desempenho da própria categoria social: o núcleo familiar, no sentido da sustentabilidade das pessoas; a unidade produtiva, compreendendo a importância do local de trabalho para garantia da reprodução social; e a sucessão familiar, no sentido de dar continuidade à categoria.

Sobre todos esses aspectos que comentamos, em especial sobre a produção de alimentos, faz-se necessária uma análise criteriosa dos parâmetros sobre os quais se tem avaliado a sustentabilidade econômica e social do país, ainda que considerando a soberania e segurança alimentar apenas como estratégia política, conforme argumenta ROCHA e LEÃO (2.010). Na verdade, para além de uma



estratégia de segurança nacional, a segurança alimentar e nutricional é condição indispensável para a sustentabilidade do desenvolvimento em todas as suas dimensões, posto que em cada uma delas é possível identificar demandas por esse bem; pelo que se constitui num fator de crescimento para qualquer povo, em qualquer espaço territorial.

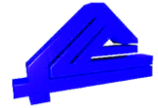
Como se pode ver, a Agricultura Familiar não se restringe a um setor da economia; e se quisermos ampliar nosso entendimento a esse respeito teremos que aprofundar nossas análises considerando as contribuições desse modelo de produção nas diversas dimensões do desenvolvimento. Sem prejuízo das dimensões econômica e social, é preciso avaliar sua participação também nas dimensões política, cultural, ambiental, humana e ocupacional.

Apesar de todo esse potencial, persiste o processo de migração rural-urbano, em consequência do pouco investimento em infraestrutura básica e geração de oportunidades nas áreas agrícolas, principalmente para os jovens, que terminam procurando renda em outras ocupações nos centros urbanos (FAO, 2.014).

A falta de investimento em pesquisas específicas para o desenvolvimento tecnológico apropriado às condições e demandas do campesinato tem retardado a consolidação do seguimento; e a esse respeito vale salientar que dados da FAO (2.014) apontam que em grande parte dos países da ALC a Agricultura Familiar sofre a dependência das chuvas para a produção de alimentos, pois não há um sistema de manejo alternativo para diminuir os impactos provenientes dos extensos períodos de seca. Ora, este também pode ser um fator de migração que segundo Verner (2.010), citado pela FAO (2.014), nos últimos 20 anos tem provocado a saída de um terço dos jovens da zona rural para as cidades nesses países.

Como consequência da falta desses investimentos podemos lembrar que os estudos de KAY (2.007), citados pela FAO (2.014), apontam que além do envelhecimento da população do campo ocorre ainda o fenômeno da saída mais frequente dos homens para outras regiões e/ou países em busca de emprego, sendo o comando e o trabalho da casa e do campo assumidos pelas mulheres.

Ainda no rol dessas consequências WANDERLEY (2.000: p. 37) afirma que os efeitos da precariedade das condições de acesso aos bens e serviços coletivos básicos, da escassez ou empobrecimento dos recursos naturais disponíveis, da



excessiva concentração da estrutura fundiária e da distância e dificuldade de acesso aos mercados são devastadores sobre a agricultura familiar, sendo necessário que a população rural encontre em seu espaço de vida - que inclui suas relações com os centros urbanos, os meios necessários para garantir um “patamar mínimo de subsistência socialmente aceitável. Isto porque, aquém desse patamar, o abandono do meio rural é inevitável, com a conseqüente debilitação da vida social local”.

Contudo, o estudo de GUILHOTO [*et al.*] (2.007: p.01) destaca que

A produção familiar, além de fator redutor do êxodo rural e fonte de recursos para as famílias com menor renda, também contribui expressivamente para a geração de riqueza, considerando a economia não só do setor agropecuário, mas do próprio país.

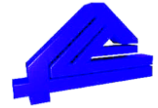
A informação se confirma nos dados do Censo Agropecuário Brasileiro (IBGE,2.006), já apresentado neste capítulo.

2.2. Importância estratégica para a segurança alimentar do país

No período colonial as terras que produziam gêneros alimentícios diversificados eram caracterizadas como lavouras especializadas, que na época abastecia o consumo interno, mesmo sendo um setor dependente da economia colonial. O abastecimento interno dos núcleos de povoamento mais denso convivia com a insuficiência alimentar, principalmente Bahia e Pernambuco, onde existia “um verdadeiro estado crônico de carestia e crise alimentar que frequentemente se tornam em fome declarada e generalizada” (PRADO JÚNIOR, 2.008: p. 161).

No Maranhão, grande produtor de arroz e algodão, sendo este o principal produto de exportação da província, a condição de insegurança alimentar da população era frequente; e na capital, São Luís, a falta de gêneros alimentícios era tão latente que “os habitantes tinham de se contentar com o arroz para escapar da fome”. O autor completa que o arroz também era um produto exportável e que devido a isso “até a alimentação de seus habitantes é no Brasil-colônia função subsidiária da exportação” (Ibid., p. 163).

Como se percebe, já no período do Brasil-colônia a agricultura de matriz nativa não era priorizada, uma vez que seus produtos não compunham a pauta de exportação.



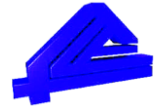
Atualmente a Agricultura Familiar é responsável pela diversidade alimentar no Brasil, assim como pelo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) do país nos últimos anos, conforme aponta pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas e Ministério do Desenvolvimento Agrário (FIPE; MDA, 2.003), cujos dados revelam que a Agricultura Familiar respondeu por 10,1% do PIB brasileiro – a soma de todas as riquezas do país produzidas no período. Naquele ano o PIB do setor cresceu R\$ 13,4 bilhões, num incremento de 9,37% em relação ao ano anterior - 2.002.

De 1.995 a 2.005, seguindo a análise de Guilhoto [*et al*] (2.007), o segmento familiar da agricultura/pecuária brasileira respondeu por cerca de 10% do PIB; parcela expressiva, considerando-se que a participação do setor agropecuário se situa a aproximadamente 30% do PIB na economia brasileira.

WANDERLEY (2.003: p.43), referindo-se à importância desse setor e sua produção no novo contexto de integração da agricultura e do meio rural, afirma que “esta outra forma social de produção ocupa um lugar importante no cenário atual da economia e da sociedade brasileira”. A autora explica ainda que o Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF), estabelecido na década de 1.990, constitui fator de mudança, pois os agricultores familiares deixam de ser vistos como pobres do campo e passam a ser percebidos como portadores de uma outra concepção de agricultura, alternativa ao latifúndio patronal dominante no país (WANDERLEY, 2.000).

Na produção específica dos alimentos disponibilizados no mercado, segundo dados do Censo Agropecuário (IBGE, 2.006), a agricultura familiar contribuiu com 87% da produção nacional de mandioca, 70% da produção de feijão (produzindo 77% do feijão-preto, 84% do feijão-fradinho, caupi, de corda ou macáçar, e 54% do feijão-de-cor), 46% do milho, 38% do café (sendo 55% do robusta ou conilon e 34% do arábica), 34% do arroz, 21% do trigo, 58% do leite (sendo 58% do leite bovino e 67% do leite caprino), 59% do plantel suíno, 50% das aves, 30% dos bovinos. O feijão-soja, um dos principais produtos da pauta de exportação brasileira, teve apenas 16% produzido pela Agricultura Familiar no período.

Segundo Guilhoto [*et al*] (2.007) a Agricultura Familiar é importante na geração de emprego e na produção de alimentos, sobretudo para o autoconsumo.



Ou seja, mais que o econômico, tem-se em conta o caráter social da produção, considerando que esse seguimento representa um fator de redução do êxodo rural, é fonte de recursos para as famílias de menor renda e contribui para a geração de riquezas na economia nacional.

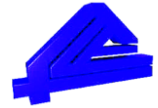
Altafin (2.007: p. 02), fazendo referência aos estudos de Chayanov, expõe a diferença comportamental entre a empresa de produção capitalista e o empreendimento de produção familiar no setor agrícola/pecuário, explicando que aquela “tem por base a exploração do trabalho assalariado e por prioridade a maximização do lucro”, enquanto que “a produção familiar é orientada para a satisfação das necessidades e a reprodução da família”. Nas observações da autora se percebe que Chayanov, como Guilhoto, enumeram na Agricultura Familiar elementos que priorizam o atendimento das demandas de ordem social e as necessidades básicas dos indivíduos.

Segundo a FAO (2.014) o acesso aos mercados constitui um dos principais desafios para o desenvolvimento da Agricultura Familiar⁹. Ressalta que *“la agricultura familiar es un sector clave para lograr la erradicación del hambre y el cambio hacia sistemas agrícolas sostenibles en América Latina y el Caribe y el mundo”*.

Dados do IICA (2.006) dão conta de que, assim como nos demais países da América Latina e Caribe, no Brasil o grau de integração do agricultor familiar com os mercados ainda era baixo, pois quando analisado o universo desses estabelecimentos, 44% foram classificados como “pouco integrados” e apenas 20% classificados como “muito integrados” aos mercados. Os estabelecimentos agrícolas familiares “pouco integrados” ocupavam uma área de 38% e geraram 24% do Valor Bruto da Produção (VBP), diferentemente dos estabelecimentos “muito integrados” que ocupavam uma área de 21% e respondiam por 40% do VBP no período, num indicativo de que o elevado nível de integração com os mercados possibilitaria à Agricultura Familiar o aumento da geração de rendas.

A esse respeito, o Brasil tem avançado e logrou amenizar a dificuldade da Agricultura Familiar em acessar os mercados mediante a instituição da lei nº 11.947,

⁹ A esse respeito ver “Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Política” (FAO, 2.014).



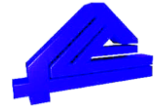
de junho de 2.009, onde estabelece que, no mínimo, 30% (trinta por cento) dos repasses financeiros serão utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da Agricultura Familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da Reforma Agrária e as comunidades tradicionais, indígenas e quilombolas.

Ainda segundo dados da FAO (2.014), nos países da América Latina e Caribe (ALC) a Agricultura Familiar aglutina 81% dos estabelecimentos agrícolas e promove até 67% do total da produção alimentar, além de gerar até 77% dos empregos em regiões agrícolas. Cerca de 23% das terras agrícolas dos países da ALC estão sob os cuidados da Agricultura Familiar, sendo que essa proporção varia de 13,2% nos países andinos (Equador, Peru e Colômbia) até 34,6% nos países do Cone Sul (Brasil, Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai).

Não obstante as dificuldades enfrentadas pela Agricultura Familiar, Buainain & Sousa Filho (IICA, 2.006) reconhecem a diversificação e a autossuficiência alimentar e produtiva vivenciada pela maioria dos agricultores familiares, assim como a busca por estratégias produtivas que aumentem a abertura e inserção nos mercados, além de focarem em produtos com maior valor agregado, elevando o grau de especialização da produção.

O potencial produtivo da Agricultura Familiar no Brasil, evidenciado desde o Censo Agropecuário de 2.006, o qual também levou em consideração a produtividade das lavouras selecionadas em estabelecimentos familiares, mostra que o setor deve ser apoiado por políticas públicas dirigidas especificamente para seus aspectos peculiares, posto que o mesmo apresenta condições de obter rápido crescimento da produtividade, bem como na produção total de alimentos.

O fortalecimento das organizações dessa categoria se constitui numa estratégia de apoio para o crescimento do setor, bem como configura uma via de acesso para inclusão social e econômica de jovens agricultores, na perspectiva da isonomia na distribuição das rendas geradas pelo setor agrícola.



3. O cooperativismo como movimento: sociedades cooperativas e o modelo praticado no Brasil

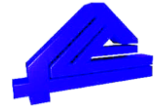
Embora a história registre a origem do movimento cooperativista a partir da experiência de Rochdale, na Inglaterra de 1.844, em resposta às condições desumanas das relações sociais de trabalho impostas com o advento da chamada “Revolução Industrial”, quando um grupo de trabalhadores operários do setor têxtil, incomodados com as regras abusivas do modelo capitalista de produção, organizaram uma sociedade alternativa inspirada nos ideais libertários de Charles Fourier (1.772-1.837) e Robert Owen (1.771-1.858)¹⁰, sabe-se no entanto que essa não foi a primeira organização que tentou um enfrentamento com base nos princípios de cooperação e ajuda mútua.

Se para a *‘Rochdale Equitable Pioneers Society Limited’* um planejamento estratégico apoiado num fundo coletivo foi a alternativa para enfrentar a especulação econômica do momento e veio a ser considerada por alguns pesquisadores como a ‘semente das cooperativas de consumo’ atuais, vamos encontrar aqui mesmo na América Latina experiências de sociedades alternativas integrais, cujos participantes, vivendo e trabalhando em cooperação, foram capazes de produzir todo o seu sustento, ainda que convivendo em condições minimalistas em se tratando de infra estrutura material.

Antes, porém, é preciso fazer referência às sociedades dos povos originários das Américas, como os Incas, Maias e Astecas, em cujo modo de vida e produção coletiva (e comunal) desenvolveram formas de convivência, enfrentamento e superação de dificuldades, chegando inclusive ao desenvolvimento de importantes tecnologias de produção, as quais são revisitadas pelos estudos científicos de agora, na perspectiva da formulação de modelos ideais para o desenvolvimento sustentável da agricultura, entre outros seguimentos socioprodutivos.

Vamos encontrar práticas de cooperação nas tradições dos vários povos originários das Américas, inclusive na Amazônia brasileira; convém destacar que

¹⁰ Charles Fourier e Robert Owen eram chamados ‘utópicos’, numa crítica à suposta natureza ingênua de sua filosofia reformista. A alcunha foi imposta pelos ‘socialistas científicos’, os quais faziam distinção entre as duas correntes (Engels, 1.892: [Do Socialismo Utópico ao Socialismo Científico](#)).



essas práticas, independente das doutrinas jurídicas modernas, já seguiam e ainda seguem regras tradicionalmente instituídas e absorvidas pelos costumes locais.

Nos intentos das missões jesuíticas no século XVII/XVIII que ultrapassaram os 150 anos de resistência na América Latina assinalou-se um modo de trabalho coletivo que se valeu da prática do mutualismo pré-existente entre os povos originários e se desenvolveu especialmente na produção agrícola, o que certamente influenciou na organização socioprodutiva dos camponeses que vieram a ocupar essas regiões em períodos posteriores.

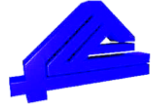
Ao contrário das manifestações de cooperação autóctones, os experimentos dos jesuítas tinham o caráter de cooperação dirigida, sob a condução de líderes externos ao grupamento de trabalhadores.

Já no século XIX, o ideal libertário de Charles Fourier que influenciou seguidores também nas Américas fez com que se instalassem comunidades alternativas como o Falanstério do Saí, em Santa Catarina/BR e a Falange Norte-Americana, em Nova Jersey/EUA, ambas em 1.841; a colônia Tereza Cristina, no Paraná/BR, em 1.847; La Réunion, no Texas/EUA, em 1.855; e a Colônia Cecília, no Paraná/BR, em 1.889 (adaptado de <http://www.coasul.com.br/o-cooperativismo-no-brasil/17/12/2.010>).

Para Rios (1.987: p. 21)

O cooperativismo europeu surge (...) como uma reação proletária ao liberalismo do capitalismo (...) como parte de uma estratégia de sobrevivência, constituindo também um projeto político”. Essa estratégia teria o propósito de eliminar não apenas os males do capitalismo, mas “eliminar o próprio regime econômico que os provoca.

Esse projeto alternativo trouxe ao cooperativismo inglês duas perspectivas de integração setorial a que Rios (1.987) classificou como “ascendentes as experiências que, partindo de uma comunidade agrícola e passando pelo beneficiamento da produção, pretendiam atingir o setor de serviços, educação inclusive”. Nesta categoria Rios diz identificar o pensamento do socialista Roberto Owen, o qual, além de buscar a multiplicação de cooperativas entre os operários, buscou também a criação de um movimento sindical único. Como “descendente” classificou a perspectiva inversa, a qual parte do consumo para chegar até a produção agrícola.



Destaca nessa corrente a pessoa do Dr. William King que chegou a organizar cerca de 300 cooperativas de consumo entre 1.827 e 1.830.

Rios segue dizendo que

Na mesma perspectiva foi organizada por 28 tecelões de Rochdale, em 1.844, uma cooperativa de consumo, que veio a ser considerada a fonte do cooperativismo mundial. Os princípios de organização definidos por este grupo foram 'fossilizados' posteriormente numa rígida 'doutrina', desvinculada do seu contexto original.

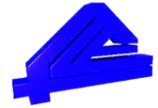
É importante ressaltar que mesmo o cooperativismo não tendo vencido o capitalismo na Inglaterra, exerceu tanto poder sobre a economia do país que veio a funcionar como elemento regulador de preços e, no plano político, está associado à formação do Partido Trabalhista.

O autor argumenta que na Europa o cooperativismo representou uma reação proletária aos problemas socioeconômicos criados pelo capitalismo... (enquanto) no Brasil o cooperativismo surge como uma promoção das elites (econômicas e políticas) numa economia predominantemente agroexportadora (RIOS, 1.987: p.24).

Não obstante as práticas de cooperação pré-existentes nas comunidades camponesas da América Latina e transmitidas nos saberes geracionais desses grupos, a prática de cooperação institucionalizada pelo marco regulatório que oficializou as sociedades cooperativas no Brasil e deu origem ao 'cooperativismo nacional' como instituição segue uma clara 'adequação' do que foi copiado de outras circunstâncias na Europa; carecendo por isso ser ressignificado para responder às necessidades dos grupos sociais que aqui organizam seus empreendimentos, entre estes os da Agricultura Familiar, objeto de nosso estudo.

3.1. Sociedades cooperativas: o modelo praticado no Brasil

O Marco Regulatório do cooperativismo brasileiro tem início com o Decreto 22.239, de 19 de dezembro de 1.932, estando as sociedades cooperativas atualmente sob a égide da Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1.971 (lei geral das cooperativas), a qual já não atende as demandas atuais das comunidades que compõem as cooperativas brasileiras, exigindo leis complementares e algumas específicas para determinados seguimentos de trabalhadores.



O cooperativismo brasileiro foi institucionalizado inicialmente em atendimento de demandas da Agricultura Patronal. Assim, o seu marco legal encontra explicação na lógica de Rios (1.987) quando argumenta que “no Brasil são ideias corporativas (...) que inspiram, por vezes, a prática e a legislação”. Dessa forma, “o aparente caráter reformista do movimento se esgota nas pretensões de modernização agrícola”.

O autor segue afirmando que o cooperativismo na América Latina tem caráter cíclico e sua história está vinculada às crises econômicas e políticas, de modo que

As principais campanhas de fomento ao cooperativismo se dão entre 1.927 e 1.936 (crise econômica mundial), na época problemática do pós-guerra e seus ajustes econômicos (décênio de 1.940), ou ainda para fazer frente à chamada ‘ameaça do comunismo’ e ao impacto da revolução cubana (década de 1.960).

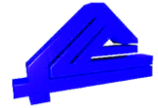
Arremata dizendo que “trata-se, por tanto, de um modelo não apenas importado pelas elites, mas também de um instrumento de controle social e político”.

O retardo na revisão do marco legal do cooperativismo brasileiro faz com que as sociedades cooperativas recorram a outros dispositivos legais para complementação em suas especificidades ou mesmo para se refugiarem de normativas incoerentes com a sua realidade. Há um clamor para que a legislação dialogue com a realidade dos grupos sociais, especialmente nas comunidades da Agricultura Familiar que necessitam das cooperativas para avançar no processo produtivo, tendo nestas um instrumento de viabilização do ciclo econômico baseado na produção, distribuição, usufruto, poupança e reinvestimento (Dias et al., 2.016).

Para Rios (1.987: pp. 59-60)

Não se deve considerar como cooperativa uma ‘instituição’, apenas pelo simples fato da mesma estar enquadrada nos requisitos definidos em lei. A ‘casca’ jurídica pode esconder uma ilusão sob as aparências dos registros burocráticos. (...) significa que, por conta das origens elitistas do cooperativismo latino-americano, a legislação nessas condições não apenas legitima um tipo conservador de cooperativismo, mas também, automaticamente, exclui experiências cooperativas contestatórias e por isso mesmo marginais.

Conclui dizendo que a letra da lei cooperativista desconhece a prática cooperativista dos iletrados.



O fato é que não podemos simplesmente ignorar as sociedades cooperativas em razão da forma como foram instaladas, nem pela forma como estão sendo geridas, ou ainda em função de uma legislação arcaica que já não atende as demandas das comunidades. Se esse modelo de organização respondeu tão bem na Europa do século XIX entre trabalhadores assalariados, praticamente sem nenhuma autonomia em seus postos de trabalho, possui maior indicativo de sustentabilidade entre as comunidades da Agricultura Familiar, as quais apresentam relativa autonomia em seu espaço de reprodução social, econômica e cultural.

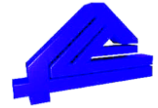
Nosso estudo se volta para a elaboração de uma estratégia de gestão capaz de fortalecer a atuação das cooperativas da Agricultura Familiar; no entanto, outros estudos devem seguir construindo estratégias para que as sociedades cooperativas sejam de fato instrumento da organização social, política e econômica, capaz de apoiar o crescimento integral entre outras categorias sociais de trabalhadores.

Para Reisdorfer (2.008: pp. 30-31)

En las últimas décadas los estudios sobre el cooperativismo se preocuparon no solamente en explicar *qué es, y cómo es*, sino también evidencia de *lo que puede ser* la actividad cooperativa, adaptando la doctrina cooperativista al actual entorno socio económico.

Citando Pinho (1.982) y Boettcher (1.980) o autor analiza as principais teorias que tentaram explicar os fundamentos da atividade cooperativa, trazendo como contribuição os destaques a seguir:

(1) Teoría del Cooperativismo Global – basada en los Principios de Rochadle (...) su principal característica es la oposición a la economía de mercado y a la competencia; (2) Teoría del Cooperativismo Sistémico - se basa en el acto de cooperar, con algunos esquemas de organización para ciertas fases del desarrollo cooperativo (...); (3) Teoría del Cooperativismo Fiduciario - se fundamenta en el '*homo cooperativus*', sin intereses individuales o egoístas (...); (4) Teoría Cooperativista Neoclásica – sigue los conceptos teóricos de la economía neoclásica y fue desarrollada por economistas como: *Angers, Pichette, Guelfat, Vienney y Koulytchizk*, que defienden al cooperativismo como un instrumento de organización de la producción, de la sociedad y de la economía; (5) Teoría de Münster – se revela (...) como la más dura crítica al cooperativismo rochedaleano y como la más realista para el desarrollo del cooperativismo en los países de América Latina, cuya cultura cooperativista fue corrompida por el individualismo del cooperado (...) y por la ambición político-económica de algunos líderes; (6) Teoría del Comportamiento Cooperativo – analiza las motivaciones económicas, sociales y psicológicas que llevan al



hombre a volverse un cooperado y el comportamiento del grupo empresarial cooperativo (...); (7) Moderna Teoría de la Cooperación – sigue las tendencias de la ‘Escuela Münster’ y tiene como principal representante a *Wilhelm Jäger*, cuyo enfoque se basa en la triada del cooperativismo, que es: autoayuda, autogestión y auto responsabilidad.

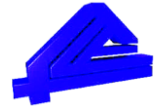
Para Jäger (1.992; 1.995), apud Reisdorfer (2.008), “en una economía de mercado las cooperativas tienen que actuar no como una empresa, sino como un emprendimiento que a través del mercado desarrolle económicamente a sus cooperados, cuyos beneficios pertenecen solo a ellos”.

A esse respeito temos que acrescentar que de fato não são empresárias as relações de trabalho e de produção entre os pares que vivenciando determinadas condições sociais e econômicas e compartilhando dos mesmos objetivos se unem numa estratégia comum para enfrentar as dificuldades e alcançar os objetivos propostos. Tampouco são empresárias as relações de trabalho e produção na Agricultura Familiar, cuja mão de obra e meios de produção são única e exclusivamente de responsabilidade do núcleo familiar, assim como seus resultados.

Nossa pesquisa foi buscar na lógica dessa produção isenta das relações patronais ou empresariais uma razão para ampliar a participação da família na gestão das cooperativas da Agricultura Familiar, entendendo esta categoria como de maior autonomia dentre todas da classe trabalhadora.

Quanto à gestão dessas sociedades, Irion (1.997), apud Reisdorfer (2.008), comenta que “os princípios estabelecidos pela filosofia cooperativista são únicos em todo o mundo e entre as principais características desse modelo de gestão destaca-se o fato de que são controladas pelos seus próprios membros”. Ressalta ainda que “aqui se estabelece o primeiro desafio do modelo de gestão, que consiste em tentar chegar a um consenso”.

A esse respeito advertimos que o ‘consenso’ orientado pelos princípios universais estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) não é, por si só, suficiente para efetivar uma decisão democrática de fato, embora essa orientação esteja também contida na lei geral de cooperativas no Brasil (Lei 5.764/1.971). Faz-se necessário ampliar o espaço de discussão que antecede o consenso. E no caso específico das cooperativas da Agricultura Familiar é preciso



garantir a participação daqueles que são mão de obra no processo produtivo que alimenta os projetos da cooperativa.

4. Gestão organizacional: modelos praticados

4.1. Algumas teorias

O termo gestão tem origem latina em “*gerere*” e significa condução, direção ou governo. Já ‘modelo’ é por definição tudo aquilo que se pode seguir como referência, uma “forma ou arquétipo passível de ser imitado ou reproduzido”.

Assim, a gestão pode ser definida como o conjunto das práticas administrativas, pressupondo a condução dos processos (produção, comercialização etc.), mediante as tomadas de decisão que se constituem na função precípua da administração.

Leal Filho (2.011: p. 37) define gestão como “o conjunto de ações para condução, direção e governo da organização”. Contudo, o processo de gestão não se restringe à direção de uma organização, mas alcança o conjunto de tudo aquilo que faz parte do processo produtivo da mesma.

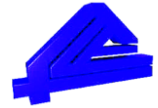
Para Faria (2.009: p. 83) a gestão pode ser compreendida como

Forma de poder; isto é, como capacidade, seja de gerência, seja dos produtores, isoladamente ou em conjunto, tanto de definir seus interesses objetivos e subjetivos (econômicos, políticos-ideológicos e psicossociais) específicos, como (e principalmente) de realizá-los, capacidade esta que se reflete precisamente no grau de controle que os agentes têm sobre cada elemento e seus componentes.

Já para Vergara (2.009: p. 28) os modelos de gestão compreendem “um conjunto de variáveis como: estrutura, padrão de liderança, padrão de comunicação, padrão de comprometimento, concepções de planejamento e de controle que definem a forma como uma organização é estruturada e gerida”.

A teoria neoclássica, de maneira geral, se apresentou por muito tempo como se fosse a teoria definitiva da economia de mercado, muito embora seus pressupostos definam a empresa de forma limitada, numa conceituação simplista.

Essa visão coloca a organização apenas como um componente da teoria de preços e alocação de recursos, posto que de modo geral não há no modelo neoclássico uma verdadeira teoria da empresa, com objetivo próprio e específico.



Os neoclássicos embasaram a conceituação da teoria na busca de condições de equilíbrio em situações de concorrência, na hipótese da perfeita racionalidade dos agentes diante dos objetivos da empresa de maximização dos lucros, e na análise de mudanças sobre a produção.

Ainda consideram que numa situação de concorrência perfeita e ausência de progresso técnico as empresas têm pouco a fazer. A empresa tem o perfeito conhecimento e domínio das técnicas e com isso se adaptaria ao ambiente, tendo apenas que conhecer o custo dos produtos e dos fatores. A empresa teria apenas a função de produção, adaptando-se mecanicamente ao seu ambiente.

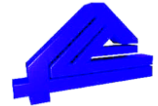
Nesse aspecto, a teoria neoclássica padrão trata como um agente individual o que é claramente uma entidade colectiva; e nisto pode-se perceber ampla incoerência, desde que atribui como objetivo principal a maximização do lucro, antagônico ao princípio da utilidade, cuja observação deve compor a base dos comportamentos individuais.

Para o pensamento neoclássico o agente tem um comportamento racional que expressa a função de maximização do lucro sob capacidades tecnológicas, sem qualquer autonomia. Os objectivos e as limitações técnicas são dados, sem nenhuma análise do interior da empresa, nem dos indivíduos, tampouco da organização da produção. A empresa se reduz a um ponto no espaço das relações de mercado.

Na visão neoclássica a organização tem duas funções: transformar fatores em produtos, entendendo que a organização do processo de produção realiza-se por si própria; otimizar as diferentes variáveis de ação que estão disponíveis, mas sem autonomia, sendo estas variáveis determinadas pela estrutura do mercado. Assim, levando em conta as relações perfeitas ditadas pelo pensamento neoclássico, a organização aplica de forma mecânica regras de cálculo econômico.

Contrariando o pensamento neoclássico, Simon estabelece o rompimento da empresa isolada e da concepção padrão, para uma nova racionalidade, a partir da necessidade de uma nova lógica de representação dos comportamentos e das organizações.

Cyert e March (1.963) enfatizam a complexidade da organização interna da empresa. Já Leibenstein avança na análise da organização interna da empresa com



a teoria da “Eficiência X”, observando que a “teoria *estándar*” conserva uma só forma de eficiência, a que chama de “asignativa”, que se refere aos mecanismos de mercado e alocação de fatores na empresa individual e isolada.

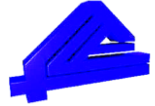
Chandler, partindo de uma perspectiva histórica, evidencia a complexidade, riqueza e sucessivas metamorfoses da estrutura da organização moderna. Este põe em evidência as estruturas e estratégias para compreender melhor a lógica das formas características de organização, suas transformações e suas determinantes.

A partir de uma análise da história o autor estabelece a empresa como instituição, relatando isso em três obras: *Strategy and structure* (1.962); *The visible hand* (1.977); e *Scale and scope* (1.990), as quais tratam respectivamente de pontos como: a importância das inovações organizacionais; os vínculos entre as transformações da empresa, as mudanças tecnológicas e os mercados orientados para a produção e distribuição em massa; e a dinâmica das formas de organização industrial e suas determinantes.

Baumol (1.959), entendendo a complexidade da função objetivo, mostra a necessidade de incorporar um certo realismo à representação da organização, assim como construir novas hipóteses sobre os objetivos da empresa e do empresário. Traz contribuições à teoria das empresas desenvolvida anteriormente, formulando a hipótese de que muitas vezes o objetivo da firma é aumentar não apenas o lucro por si só, mas especialmente ampliar suas vendas globais, em função da entrada de capital, prestígio e poder para seus dirigentes.

Numa nova edição publicada em 1.967, Baumol substitui a hipótese de maximização das vendas por uma forma mais dinâmica do comportamento das empresas: a maximização da taxa de crescimento das vendas.

BERLE Y MEANS enfatizam a necessidade de separação entre os interesses dos proprietários na maximização dos ganhos e dos dirigentes contratados que estão a cargo da condução dos assuntos e das decisões, os quais podem, diferentemente, ter por interesse maximizar suas próprias funções de utilidade. Marris (1.964) acrescenta que para obter ganhos o verdadeiro objetivo da empresa é a maximização de sua taxa anual de crescimento; desde o faturamento, quantitativo de empregados, até o montante de capitalização.



Simon (1.959; 1.979) define e identifica o objeto de maximização, mudança do conteúdo dos ganhos, uma espécie de mudança da representação da empresa. Nesse contexto o chamado grupo teórico conductista substitui a visão simplista da empresa isolada pela representação de uma organização mais real, composta por diferentes grupos de interesses. A empresa passa a ser vista como uma organização complexa, com interesses distintos e um conjunto de objetivos mais realistas.

Alchian e Kessel (1.962) e Radner (1.964) sustentam que o objetivo da organização é buscar a satisfação dos membros; e com isso abandonam as hipóteses neoclássicas.

Simon e outros autores realizaram avanços sobre a teoria das empresas e no conjunto da microeconomia, com suporte da psicologia cognitiva e a observação dos processos de tomada de decisão em particular nas organizações. Propõem uma revisão sobre a análise do comportamento econômico e os fundamentos da microeconomia para construir o novo enfoque da racionalidade. Surge então a chamada teoria descritiva da tomada de decisão que inclui a teoria das empresas, com vistas a dar conta dos comportamentos reais dos agentes.

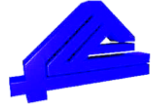
Simon propõe uma mudança de ótica, enquanto que a teoria do comportamento, e com ela a teoria da empresa, está em Friedman, como em Mason, subordinada à teoria dos mercados e dos preços.

Para Simon (1.969) “los comportamientos concluyen por si mismo un objeto de análisis esencial”.

Liebenstein (1.975) complementa Simon em alguns aspectos, destacando a importância da variável organizacional na eficiência da empresa.

As teorias de Liebenstein concentram a atenção sobre a organização e a teoria dos incentivos, destacando pontos importantes ao afirmar que a situação ótima é uma ficção lógica da teoria *stándar*, pois esquece da existência da variável organizacional que determina intensidade e qualidade de trabalho, e conseqüente produtividade.

O enfoque evolucionista traz uma discussão sobre a teoria da empresa, entendendo esta como organização e/ou instituição, para analisar seu comportamento e capacidade de adaptação às mudanças. Tem em consideração a evolução tecnológica que define a produção e interfere na economia de forma



ampla. Requer um processo de coordenação que se faz necessário para gestão dos conflitos representados nos interesses distintos dos agentes.

De maneira geral entendemos que os novos aportes teóricos estabelecem a necessidade de romper com a visão simplista e seguir os caminhos da teoria econômica em suas diretrizes e hipóteses para edificar uma representação aceitável, numa ruptura para uma nova racionalidade que avance no entendimento da complexidade da organização.

A visão neoclássica no que se refere à busca por condições de equilíbrio em situações de concorrência, à hipótese da racionalidade perfeita dos agentes diante dos objetivos da empresa de maximização dos lucros, à microeconomia convencional, às análises de mercado e da economia industrial se encontra imbuída de uma representação simplista da empresa. Observe-se que a teoria do equilíbrio em suas hipóteses coloca a empresa como um ator e não como uma instituição, considerando os objetivos e limitações técnicas como dados, sem a devida análise dos indivíduos e da organização da produção.

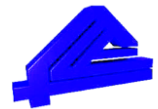
Os novos aportes atuam com vistas a mudar a empresa isolada para uma concepção mais realista, considerando a organização de forma complexa, com diferentes grupos e interesses. Substitui a premissa de maximização por satisfação, definindo esse pressuposto como a soma do processo de decisão e de buscas abertas.

Ao contrário do que os neoclássicos pregam, as teorias seguem multiformes, sendo que a organização assegura a coordenação das atividades, o controle e a movimentação de fluxos, independente do mercado.

4.2. Novas organizações e novos modelos de gestão

Para Faria (2.009: p.19), tendo passado por diversas fases do progresso técnico da humanidade, a gestão pode ser classificada como:

- (i) Heterogestão - os indivíduos são geridos por outros, que definem todos os processos de gestão;
- (ii) autogestão - os indivíduos detêm o poder para se autogerirem, controlando o processo produtivo;
- (iii) gestão participativa - o indivíduo participa de alguns processos de decisão, controlado por outros;
- (iv) cogestão - os indivíduos formam um grupo de gestão, com situações de separação entre gestores e geridos.



O progresso técnico referido anteriormente definiu a chamada sociedade moderna e sua rápida evolução nas últimas décadas, com novas formas organizativas que vêm surgindo e sendo aplicadas nos diversos setores da economia e da vida social. Surgem também novos conceitos acerca do modelo ideal de gestão dessas organizações, incluindo propostas que consideram a participação da sociedade, especialmente dos grupos de interesse, em suas decisões.

Entre as formas modernas de organização no Brasil encontram-se as sociedades cooperativas organizadas após a “Constituição Cidadã” de 1.988; e dentre estas as que se reinventam para atender os objetivos sociais e as expectativas de seus membros, tendo para isso se servido de algumas políticas de reestruturação do seguimento, com relativa ampliação do seu campo de atuação e consequente demanda por modelos de gestão capazes de otimizar seus recursos e resultados.

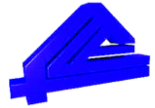
Ressalte-se que os novos modelos, as adequações ou o uso parcial de um modelo culmina por consolidar uma forma diferenciada de gestão em determinadas organizações, o que ocorre sempre em função do objetivo, seja este novo ou ressignificado.

Mesmo os objetivos antigos, quando persistem, necessitam de novas estratégias para serem alcançados, exigindo a reengenharia da gestão.

O trabalho de Davel e Vasconcelos (1.995) faz referência a alguns métodos de gestão considerados incidentes: o modo de gestão tayloriano e neotayloriano; o modo de gestão tecnoburacrático; o modo de gestão baseado na excelência, associado ao método de gestão japonesa; e o modo de gestão participativa.

É a partir da proposta de gestão participativa que buscamos com este trabalho contribuir para a qualificação da gestão nas cooperativas da Agricultura Familiar, tomando por fundamento a democracia participativa para evoluir a uma forma mais ampla de participação: a gestão participativa e compartilhada, que se estende ao envolvimento das famílias nas tomadas de decisão do empreendimento coletivo, considerando o compartilhamento da mão de obra familiar e respectiva produção que abastece as cooperativas dessa categoria social de trabalhadores.

Por esse novo modelo cada sócio titular, antes das deliberações em assembleia geral, discute previamente as pautas das reuniões no ambiente



doméstico, trazendo para a cooperativa propostas acordadas por seu núcleo familiar, cujos membros nem sempre são sócios, mas são diretamente afetados pelas decisões tomadas na sociedade cooperativa, uma vez que o resultado final recai sobre o produto de sua atividade econômica.

4.3. Gestão das sociedades cooperativas

De acordo com o marco legal do cooperativismo brasileiro

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados...” (Lei 5.764/1.971, artigo 4º - Caput).

Estudadas também pelo Direito Comercial, as cooperativas se constituem num tipo de sociedade onde os sócios se comprometem em participar economicamente, mediante a disposição de sua produção econômica de bens e ou serviços (mão de obra) para realização das atividades da cooperativa e consecução dos benefícios finais objetivados pelos mesmos.

A esse respeito Gomes (2.012: pp. 120-121) ressalta o seguinte:

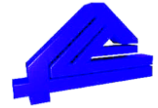
Na sociedade cooperativa os associados reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica de proveito comum, sem objetivo de lucro, devendo as suas finalidades estarem voltadas à prestação de serviços e benefícios aos seus associados.

Campinho (2.009: p. 285) afirma que

O Código Civil de 2.002 definiu a sociedade cooperativa como sociedade simples (...). Permanece a ser regida por lei especial (...), limitando-se o Código Civil a estabelecer as suas características fundamentais. Resguardadas essas características, no que a lei especial se sua regência for omissa, aplicam-se lhes as disposições referentes à sociedade simples.

Já Coelho (2.011: p. 137), também embasado no Código Civil Brasileiro (art. 982: parágrafo único), diz que “as cooperativas nunca serão empresárias, mas necessariamente sociedades simples, independente de qualquer característica que as cerque”.

Quanto às prerrogativas contidas no texto do artigo 83 da lei geral de cooperativas, onde afirma que



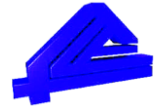
A entrega da produção do associado à sua cooperativa significa a outorga a esta de plenos poderes para a sua livre disposição, inclusive para gravá-la e dá-la em garantia de operações de crédito realizadas pela sociedade, salvo se, tendo em vista os usos e costumes relativos à comercialização de determinados produtos, sendo de interesse do produtor, os estatutos dispuserem de outro modo (...)

Para que não haja nenhuma dúvida quanto à natureza da relação entre cooperativa e sócio, convém esclarecer que a operação de que trata o artigo reporta-se à atividade de prestação de serviços referida no artigo 4º da mesma lei, não se constituindo numa relação comercial de compra e venda entre a cooperativa e respectivo sócio.

É importante observar que mesmo estando as sociedades cooperativas submetidas às formalidades de determinados dispositivos legais prevalecem suas características peculiares, apontadas no artigo 4º da lei geral de cooperativas (incisos I a XI) que reza o seguinte:

As cooperativas são sociedades de pessoas, (...) distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes; III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais; IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade; VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital; VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral; VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social; IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; X - prestação de assistência aos associados e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa; XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (Lei 5.764/1.971: art. 4º e incisos).

São essas características peculiares que imputam às sociedades cooperativas a necessidade de um modelo de gestão também peculiar, pensado em função do seu modelo organizacional.



Quanto ao modelo organizacional das sociedades cooperativas, Lima Neto (2.006), apud Santos; Roquete (2.013), diz ser possível identificar três tendências:

A primeira, (...) a corrente não exclusivista ou relativista, uma forma de organizar a sociedade que não exclui outras formas associativas ou organizativas; segundo, a corrente exclusivista ou absoluta, que é um sistema econômico-social integral; e terceira, as correntes intermediárias, dentre elas a que propõe a criação das cooperativas de produção, nas quais os operários aportariam suas ferramentas e também suas poupanças.

Panzutti (2006), ao descrever o caráter de precípua cooperação a que estão sujeitas as organizações cooperativas, aponta três características que diz definir o modelo organizacional dessas sociedades:

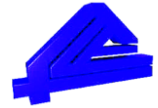
- (1) A propriedade cooperativa, no sentido de que todo o patrimônio existente, inclusive os direitos e obrigações, se constitui em propriedade e responsabilidade de todos os membros da sociedade cooperativa; pelo que o direito de um não se sobrepõe ao do outro.
- (2) A gestão cooperativa, no sentido de que as tomadas de decisão são de responsabilidade de todos os sócios igualmente, não cabendo a nenhuma outra pessoa essa atribuição;
- (3) A repartição cooperativa, no sentido da divisão entre os participantes de todo o residual de sobras líquidas apuradas no término do exercício, mediante regras estatutárias, em conformidade com a lei geral de cooperativas.

Nas sociedades cooperativas o modelo de gestão é identificado pela forma como a organização define e executa suas atividades de prestação de serviços aos sócios.

Nesse sentido Carvalho (2.010), apud Santos; Roquete (2.013), acredita que

Os gestores das cooperativas e os cooperados vêm repensando o conceito de participação nas tomadas de decisão e na reestruturação de sua forma de organização. No entanto, essa consciência individual e coletiva exige uma visão global, pois vive-se um momento de concorrência como nunca visto até então. Para sobreviver nesse cenário, os gestores das cooperativas contam com a opção de adotar novos modelos de gestão com funções descentralizadas e participativas, que favoreçam resultados cada vez mais positivos. Tais medidas são apresentadas como necessárias para a sobrevivência das cooperativas no cenário atual, pois modelos de gestão orientados sob as rígidas hierarquias já não são mais suficientes e exitosos.

Para Rodriguez (2.010) são as “pessoas, processos e tecnologia” as bases de sustentação de um modelo de gestão.



Aqui vamos considerar a ‘tecnologia’ num sentido mais amplo, e não apenas no aspecto restrito da tecnologia industrial; o fazemos para enfatizar a importância das ‘pessoas’, na compreensão da influência que os sócios exercem na orientação dos processos internos da cooperativa, em função da natureza dessa organização.

Convém explicar que o desenvolvimento de tecnologias sociais¹¹ aplicadas à gestão também é extremamente importante por ser estrategicamente capaz de qualificar o planejamento e as tomadas de decisão nas sociedades cooperativas. Assim, torna-se requisito da boa gestão o investir na qualificação da participação social, uma vez que da boa participação dos sócios resulta a boa gestão das sociedades cooperativas.

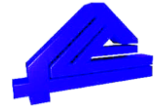
Na tentativa de descrever os modelos de gestão praticados nas sociedades cooperativas, vamos encontrar na própria legislação cooperativista, assim como nos princípios doutrinários, recomendações para uma ‘gestão democrática’ como modelo padrão instituído.

4.4. A gestão democrática

O estudo de Veiga e Fonseca (2.001: p. 39), apud Oliveira; Ferko; Da Rosa (2.016), explica a prática da ‘gestão democrática’ nas sociedades cooperativas ao definir esse tipo de organização como “uma associação voluntária de no mínimo 20 pessoas, sem fins lucrativos, porém com fins econômicos, que exercem uma mesma atividade (...) regida pelo princípio democrático de cada pessoa um voto”.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), ao lançar em 1.995 o que chamou de “novos princípios do cooperativismo”, com base nos princípios doutrinários da ‘Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale’, e a serem seguidos pelas cooperativas vinculadas, afirma que “*los principios cooperativos son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores*”.

¹¹ *Conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida*. (Disponível em <http://www.itsbrasil.org.br/publicacoes/cartilhas/para-entender-tecnologia-social-uma-viagem-pelo-brasil>).

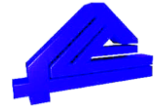


Nos referidos princípios vamos identificar o caráter democrático das sociedades cooperativas e os fundamentos para o modelo de gestão praticado nessas organizações:

(1) Adhesión voluntaria y abierta - Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa; (2) Control de miembros Democrática - Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y son responsables ante los socios. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un socio, un voto) y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática; (3) Participación económica de los socios - Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Al menos parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos debe ser indivisible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios; (4) Autonomía e independencia - Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa; (5) Educación, capacitación e información - Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, representantes electos, gerentes y empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general - especialmente a los jóvenes y líderes de opinión - sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación; (6) Cooperación entre Cooperativas - Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales; (7) Interés por la Comunidad - Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios (ACI, 1.995).

Os princípios (re) definidos no Congresso da ACI (1.995), por estarem originalmente embasados na doutrina dos “pioneiros de Rochdale”, orientam e ou influenciam as sociedades cooperativas em todo o mundo.

No Brasil, além de considerar aspectos originais desses princípios, a legislação especial caracteriza as sociedades cooperativas em seu artigo 4º e incisos mediante dispositivos que dão suporte jurídico para a prática da gestão democrática; porém, o modelo de gestão praticado nas sociedades cooperativas tem



se restringido à democracia representativa, o que tem se revelado insuficiente para responder às demandas dessas organizações, especialmente naquelas que dependem do esforço produtivo tanto quanto afetam a atividade econômica de outros trabalhadores, além dos sócios titulares, como é o caso das cooperativas da Agricultura Familiar.

4.4.1. A participação como fundamento da gestão democrática

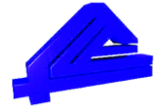
A gestão democrática como preconizam os princípios universais do cooperativismo pressupõe a organização de estrutura favorável para a participação das pessoas, de forma que sejam envolvidas nas decisões que interferem em sua qualidade de vida nos diversos aspectos.

Nas sociedades cooperativas, onde o universo é restrito, é possível estabelecer estratégias que favoreçam a participação da comunidade afetada pelas ações da cooperativa; devendo, no entanto, haver investimentos na formação do comportamento participativo dos comunitários, compreendendo ações que também qualifiquem essa participação.

A transformação do comportamento de inércia num comportamento participativo leva os comunitários à condição de atores nas tomadas de decisão que influenciam as mudanças de ordem social e econômica na vida da comunidade. Esse processo leva mais ou menos tempo, a depender dos investimentos realizados, mas também não se restringe ao âmbito da organização comunitária, sendo especialmente produzido a partir do ambiente familiar.

Faz-se necessário uma melhor compreensão do conceito de 'participação', cujo significado se explica em Demo (1.991: p. 35):

Podemos tentar definir participação como processo de conquista e construção organizada da emancipação social. Pelo menos quatro conceitos parecem aqui fundamentais: o de processo, denotando que se trata de fenômeno historicamente dinâmico e marcado pela profundidade qualitativa no espaço e no tempo; o de conquista e construção, significando que não pode ser obra de terceiros, mas dos reais interessados; o de organização, indicando que um dos signos principais de sua competência está na cidadania coletiva bem armada; o de emancipação social, estabelecendo a centralidade do sujeito social no espaço histórico - estrutural das desigualdades sociais. Disto decorre: a) não há participação imposta, concedida ou doada; b) não há participação prévia - primeiro vem usurpação, depois participação, se conquistada; c) não há



participação suficiente - porque é processo histórico infundável; d) participação relevante não é a individual, mas aquela coletivamente organizada.

Nesse sentido podemos concluir que o modelo de gestão convencional praticado nas sociedades cooperativas, limitado aos fundamentos da democracia representativa, tem se mostrado ineficiente para promover a participação efetiva dos sócios, se agravando ainda mais quando analisamos a participação dos demais comunitários envolvidos no processo produtivo e afetados pelas decisões da cooperativa.

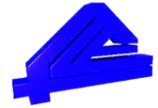
No caso específico das cooperativas da Agricultura Familiar, onde a matéria prima que abastece o empreendimento é proveniente da mão de obra das famílias dos sócios titulares, há que se considerar que todas essas pessoas sofrem igualmente as consequências de uma gestão ineficiente sobre os bens produzidos, o que ressalta a importância do envolvimento dessas pessoas nas tomadas de decisão das sociedades cooperativas dessa categoria.

4.5. A gestão participativa

As primeiras experiências de gestão participativa no Brasil encontram registro nas organizações do Barão e Visconde de Mauá (1.813-1.889). Este se posicionou num comportamento revolucionário ao contratar trabalhadores assalariados para utilização da mão de obra, e não escravos, base do sistema produtivo da época; avançou ainda distribuindo parte dos lucros com os empregados, sendo estes participantes ativos na gestão das organizações.

Mauá foi responsável pela elaboração do Código Comercial de 1.850 que já previa a participação como liberdade jurídica de duas formas: uma mais explícita, por meio da participação nos lucros; e a outra com ressalvas, tratando-se da participação na gestão propriamente dita, conforme explica Caldeira (1.995).

O fortalecimento dos movimentos sindicais na década de 1.980 trouxe grande avanço dessa forma de comportamento junto às empresas. A chamada Constituição Cidadã de 1.988, em seu Capítulo II (dos direitos sociais), artigo 7º, parágrafo XI, assegura que um dos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais para melhoria da sua condição social é a “participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da



remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei” (Brasília, 1.988).

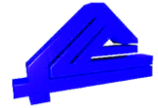
Numa visão de futuro, a gestão participativa é o instrumento mais indicado para as mudanças que se necessita infundir no sistema dinâmico das organizações. Assim, distribuir conforme os princípios do pensamento socialista o que se ganha com investimentos de capital forja um modelo cooperativo de trabalho e produção que permite aos envolvidos no processo produtivo participarem também dos ganhos da organização.

A atitude descrita anteriormente dá abertura para um comportamento de isonomia entre os envolvidos nos processos da organização, culminando por motivar os indivíduos e seus grupos de trabalho, podendo trazer resultados capazes de atender os interesses de investidores e trabalhadores, como argumenta Freitas (1.991).

Ainda nesse aspecto Leal Filho (2.011: p. 36-41) argumenta que “a participação mobiliza a inteligência da organização, valoriza o potencial dos indivíduos e possibilita a exposição de ideias e emoções, permitindo desenvolver as relações pessoais”.

Numa outra perspectiva, a gestão participativa é uma forma encontrada pelo Capitalismo para amenizar as disputas entre as forças do capital e a massa operária, por vezes mascarando o processo, pois gera o sentimento de que o indivíduo participa da gestão; ao contrário da heterogestão, que pode ser classificada como a forma mais tradicional e primeira da organização do trabalho dentro da perspectiva capitalista (FARIA, 2.009: p. 19-20).

Cattani (1.997: p.107) define gestão participativa como “aquelas situações nas quais os trabalhadores, diretamente ou por delegação, estejam investidos da capacidade de decisão na organização”. Os estudos de Renis Likert, citado por Maxiniano (2.005: p. 384), apontam algumas características da gestão participativa: “O processo de liderança envolve confiança entre os membros; a motivação tem por base a participação das pessoas; a informação é livre dentro da organização; controle disperso (autocontrole) e metas elevadas de desempenho aceitas por todos”.



Já Duarte (2.015) define a gestão participativa como uma “forma administrativa em que a participação realiza-se por canais de comunicação sempre livres, no tocante a ouvir e a promover o diálogo da organização com sua clientela interna e externa, com seus fornecedores e parceiros, e com a comunidade”.

Mendonça (1.987), apud Freitas, et al. (2.015), ao definir o potencial da gestão participativa, traz um conceito que abrange:

a) responsabilidade social da organização; b) equilíbrio dos interesses de vários agentes envolvidos; c) cultura democrática; d) redução da alienação; e) utilização do potencial das pessoas; f) diminuição dos conflitos mediante a cooperação; g) satisfação das pessoas; h) maior competitividade.

Propomos aqui uma releitura da expressão ‘maior competitividade’, a título de contribuição, para interpretá-la como ‘maior potencial de enfrentamento’ nas diversas situações com as quais a organização tem de conviver: seja o mercado e sua conjuntura econômica, o cenário político, etc., ou mesmo o ambiente interno da organização.

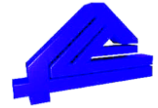
Ao explicar a democracia, pressuposto fundamental da participação, Demo (2.015: p. 37) diz que esta “se nutre de uma contradição dialética típica e constituinte, que é o controle democrático”. Contudo, a democracia pode manifestar-se superficialmente: de forma representativa; ou plena: de caráter participativo.

Ocorre que o ‘controle democrático’ só pode existir a partir do envolvimento dos afetos. Do contrário, como exercer o controle sobre aquilo a que não se tem acesso?!

É exatamente isso que ocorre nos processos decisórios orientados pela democracia representativa: Uns poucos representantes deliberam em nome de um grupo maior que na maioria das vezes se quer conhece a pauta deliberada.

Nisso entendemos a ineficiência dos modelos de gestão fundamentados na democracia representativa e concluímos que não respondem às demandas características das sociedades cooperativas da Agricultura Familiar, onde a produção econômica dos sócios titulares é resultante do esforço coletivo de toda a família.

Em situações dessa natureza a prática da democracia representativa é insuficiente pelo fato de não permitir a participação dos envolvidos no processo



produtivo nas deliberações acerca da destinação de sua produção, bem como na definição de políticas públicas que atendam às necessidades desse contexto. E nos casos em que a condução dos ‘negócios’ da cooperativa é feita de forma centralizada, por um grupo restrito de gestores, o que não deve, sob hipótese nenhuma, ser aplicado às cooperativas da Agricultura Familiar, a alienação do trabalhador torna-se ainda mais evidente.

Assim, esse modelo torna-se injusto por não contemplar os interesses dos demais envolvidos no processo produtivo que alimenta a cooperativa, constituindo-se num risco para a sustentabilidade da organização.

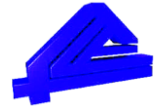
Importa exercer a democracia a partir do envolvimento, como argumenta Demo ao referir-se aos processos participativos:

Parte de duas premissas substanciais: de um lado, necessita de um povo politicamente organizado, capaz de expressar, de influir e de decidir o tipo de sociedade e de desenvolvimento que aspira, bem como de manter o cerco de controle e avaliação sobre seus mandantes; de outro, necessita de governantes e de servidores públicos que se entendam como serviço público e considerem o controle democrático como regra essencial de jogo. A contradição democrática se resume no desafio: uma democracia que se queira democrática.

Demo (ibidem: p. 35), ao referir-se à participação dos afetos no planejamento de ações de interesse social/comunitário, ressalta a “importância da cidadania organizada e produtiva”, referindo-se às organizações desse contexto para classificar como “mais densas e, neste sentido, mais estratégicas, aquelas que se organizam em torno do processo produtivo”.

Situamos nesse contexto as sociedades cooperativas, cuja função é precipuamente congregar pessoas em torno de uma atividade produtiva de fins econômicos, conforme o artigo 3º da lei geral de cooperativas, onde afirma que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum (...)”.

Demo ainda destaca a qualidade política como “característica própria da cidadania organizada e produtiva de movimentos sociais, sobretudo de formações associativas”; e define como contraponto o que chamou de “pobreza política”,



apontando a desmobilização das bases populares como uma das formas mais drásticas desse fator.

O que se pode concluir é que a base social das sociedades cooperativas, quando desmobilizada, se torna politicamente empobrecida. Em decorrência da “pobreza política” não consegue utilizar o espaço de participação constituído pela cooperativa; conseqüentemente, perde o poder de interferência no processo decisório que envolve o planejamento e definição das ações de interesse comunitário, tanto no ambiente interno da cooperativa como nos espaços de construção de políticas públicas da esfera governamental.

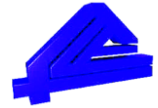
Ocorre daí que a falta de participação das bases nos processos decisórios dá abertura para um comportamento perigoso: o assistencialismo, que nas políticas públicas da esfera governamental tem sido historicamente responsável pela reprodução da ‘miséria social’, uma vez que inibe a capacidade criativa e libertadora dos afetos.

Já nas sociedades cooperativas esse comportamento tem sido responsável pela concentração de poder, manifestando-se na gestão centralizada, com o agravante da perpetuação de gestores, o que torna a organização ‘caduca’ por falta de renovação de seus métodos.

Quanto às políticas públicas da esfera governamental a que estão sujeitas as cooperativas e outras organizações, Demo (ibidem: p. 38) afirma que

No horizonte participativo muitas políticas sociais devem estar fora do Estado, porque um dos seus signos é construir controle democrático sobre o Estado. Fazem parte desta condição as estratégias da sociedade civil para enfrentar as estruturas da desigualdade social, em particular sindicatos, cooperativas, partidos, associações de toda ordem, movimentos comunitários, formação de representações organizadas, e assim por diante.

Dessa forma entendemos que a sociedade cooperativa não tem apenas o papel de deliberar e executar políticas internas, mas se constitui também como instrumento de representação e defesa dos interesses comunitários no ambiente externo, devendo definir com os próprios comunitários sua estratégia de atuação; e por isso mesmo carece de uma prática de gestão fundamentada na democracia participativa, que oriente seus processos a partir do envolvimento dos afetos nas tomadas de decisão.



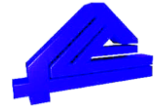
A esse respeito Geilfus (2.002: p. 1) afirma que *“todo el mundo se da cuenta que la mayoría de los proyectos de desarrollo fracasan o quedan muy lejos de sus metas iniciales por falta de participación real de la gente para quién se hizo el proyecto en primer lugar (los beneficiarios)”*.

Quanto à ‘participação’, o autor enfatiza que se trata de um processo crescente, cujo êxito depende especialmente da organização das pessoas, assim como da flexibilidade das organizações e da disponibilidade dos envolvidos.

Ora, nas cooperativas da Agricultura Familiar, além dos sócios titulares, há um contingente de envolvidos no processo produtivo que movimenta a cooperativa: trata-se dos membros familiares, cuja mão de obra garante o seu abastecimento. Estes devem ser envolvidos também nos processos decisórios que afetam sua atividade econômica, tendo na cooperativa um espaço coletivo de definição das políticas de interesse da categoria.

Em nosso entendimento, um modelo de gestão que se queira participativo exige o envolvimento direto dos componentes humanos nos diversos espaços da organização, como estratégia de democratização do controle para a ampla transparência dos processos, inibindo os desvios de conduta no que tange à gestão dos recursos e do processo produtivo; pelo que esse modelo, ao ser aplicado numa organização de propriedade e usufruto coletivo, como é o caso das sociedades cooperativas, carece ampliar suas estratégias de envolvimento, até que consiga alcançar o máximo possível dos indivíduos diretamente afetados pelas decisões da organização.

É bem provável que o despreparo de lideranças tenha acentuado um comportamento de resistência à abertura para novas formas de tomada de decisão nas sociedades cooperativas. Do mesmo modo, a ausência de formação de sucessores expõe insegurança por parte dos gestores dessas organizações; e, no caso específico das cooperativas da Agricultura Familiar, a combinação desses fatores tem inibido a participação de jovens, contribuindo para a perpetuação de indivíduos nos cargos e prolongando ainda mais o uso de métodos inadequados para a gestão dessas organizações.



De acordo com Leal Filho (2011: p. 46), dentro de uma organização participativa “o aprendizado e o trabalho são interligados, pois aquele é parte do fluxo de trabalho operacional”.

Nesse contexto, cada indivíduo é estimulado a experimentar, a construir e a transmitir os novos saberes, caracterizando uma prática que oportuniza a preparação de sucessores, especialmente dos jovens, pela formação interativa com o ambiente de produção.

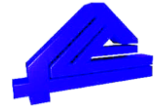
Nesse aspecto, entender e efetivar um modelo de gestão participativo (buscando ampliar continuamente suas estratégias de envolvimento social) se torna uma necessidade das organizações coletivas, uma vez que sua gestão afeta de igual maneira o processo produtivo, assim como as pessoas envolvidas nesse processo; pelo que a participação nesse caso caracteriza uma estratégia, para além de uma “tecnologia de gestão sob o comando do capital”, como argumenta Faria (2.009: p. 75).

No caso particular das sociedades cooperativas da Agricultura Familiar, é factual a necessidade de um modelo que compreenda os aspectos ecossistêmicos que envolvem o processo produtivo, o qual se caracteriza especialmente pela produção em áreas relativamente pequenas e por isso vulneráveis quanto à sustentabilidade dos recursos naturais de que dependem os trabalhadores para desenvolvimento da atividade que movimenta a organização. Daí que não basta a participação interna, restrita ao chamado ‘quadro social’; para além desse envolvimento interno, carece do compartilhamento de decisões e consequente compromisso entre os demais envolvidos no processo produtivo que se inicia no estabelecimento agrícola, aqui identificado como Unidade Produtiva Familiar (UPF).

5. A proposta de gestão participativa e compartilhada

Duarte (2.015) define ‘gestão compartilhada’ como “o gesto concreto da democracia organizacional participativa. É um sistema de ideias para governar. Consiste na descentralização das ações e na participação de todos na definição de estratégias e no monitoramento dos processos de gestão”.

A definição nos remete a um conceito ampliado de democracia, pois recomenda o envolvimento de uma comunidade maior no tratamento das questões



organizacionais. De igual modo, amplia a compreensão do significado de participação, o que dentro das sociedades cooperativas transcende o limite da representação delegada e exige horizontalidade no envolvimento dos afetos com as questões tratadas pela organização.

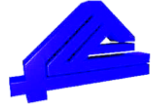
Dessa forma, a gestão participativa e compartilhada que propomos para as sociedades cooperativas da Agricultura Familiar consiste na ampliação do envolvimento das comunidades agrícolas com as cooperativas locais da categoria, a partir da inserção dos núcleos familiares dos sócios titulares na definição dos planos de ação e conseqüentemente nas tomadas de decisão do empreendimento coletivo, no entendimento de que o trabalho agrícola em regime familiar, que ocupa desde o menos experiente ao mais maduro dos seus componentes, se constitui no início do processo produtivo que movimenta as sociedades cooperativas dessa categoria de trabalhadores.

Trata-se de considerar o saber individual de cada componente da Unidade Produtiva Familiar, valorando o esforço coletivo da família para além da produção de mercadorias, com efeito decisivo sobre o resultado final das operações da cooperativa.

Esse comportamento que também legitima o processo decisório numa organização de base coletiva encontra fundamento na gestão do conhecimento, argumento importante nos processos de tomada de decisão em organizações de qualquer natureza.

Nessa perspectiva, o método de Gestão Participativa e Compartilhada aplicado às sociedades cooperativas da Agricultura Familiar configura uma estratégia de qualificação da gestão desses empreendimentos, iniciando-se no planejamento participativo das ações e se consolidando no controle democrático da execução do planejado, com a prerrogativa de envolver para participação nessas etapas não apenas os sócios titulares, mas também os núcleos familiares responsáveis pela produção de bens e serviços que compõem a atividade econômica dessas organizações.

Demo (1.991: p. 43), referindo-se ao planejamento, adverte que “ao fazer um plano é sábio cercar-se de consultas, fazer reuniões com componentes da



sociedade organizada, colher críticas e sugestões, mas isto não torna o plano participativo, pois não se gerou em ambiente de autoplanejamento”.

Nesse aspecto, ao adotar o modelo de planejamento participativo mediante o envolvimento direto de seus sócios titulares, a cooperativa institui o princípio da legitimidade de seu processo decisório, uma vez que são os próprios sócios os principais interessados nas ações a serem implementadas pela organização.

Avançando até o compartilhamento da gestão com os núcleos familiares a cooperativa oportuniza a participação dos demais envolvidos no processo produtivo; com isso redimensiona a participação pela ampliação do envolvimento comunitário e agrega saberes às tomadas de decisão, qualificando a gestão pela prática de um modelo fundamentado na democracia participativa, o qual, por sua vez, permite confirmar a legitimidade do processo decisório.

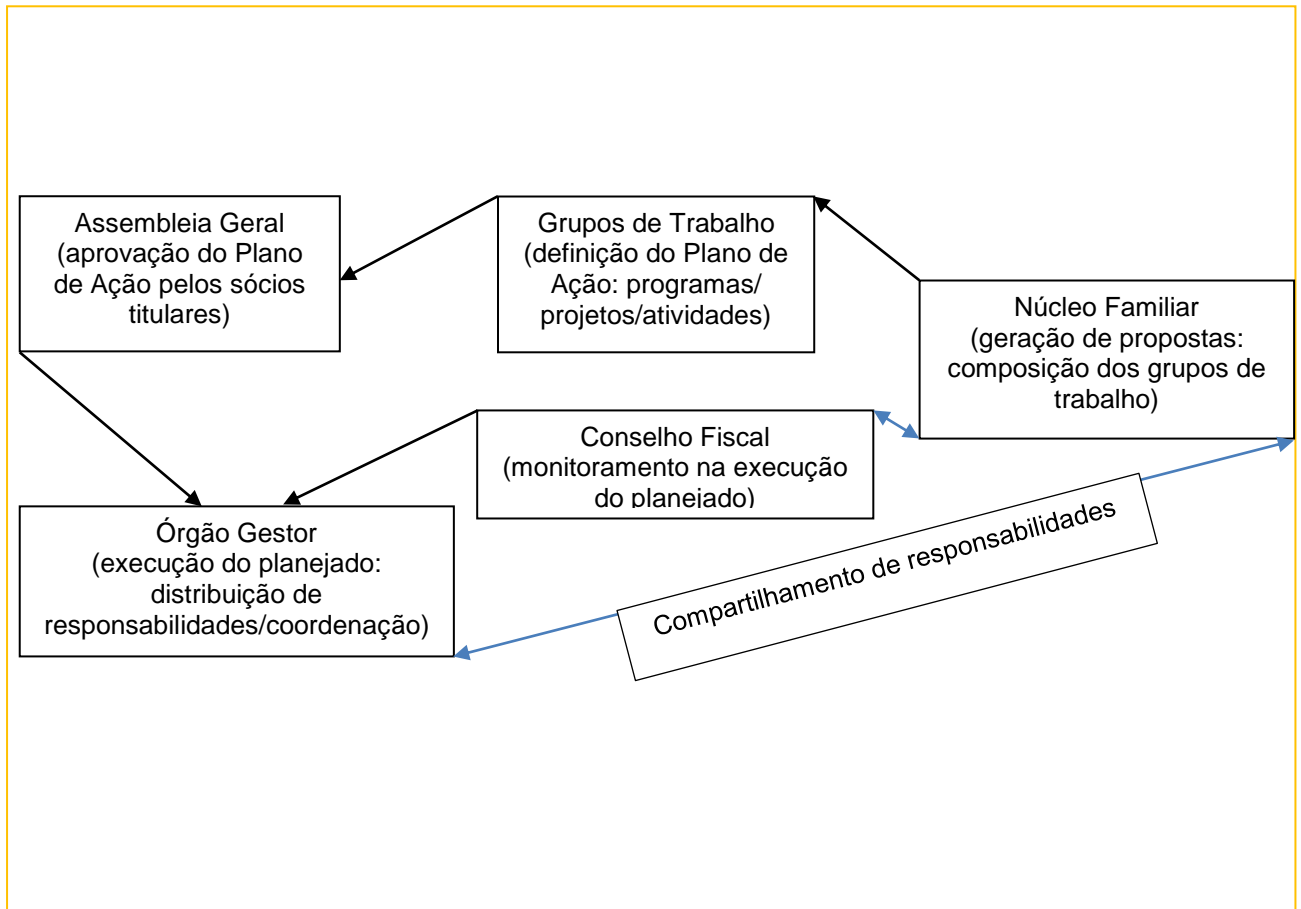


Fig. 02 - Fluxograma do processo decisório no modelo de Gestão Participativa e Compartilhada

III – METODOLOGIA

1. A abordagem metodológica

No propósito de realizar um processo de pesquisa ação cuja prática pressupõe a análise reflexiva da própria ação com o objetivo de qualificá-la, priorizou-se o uso de metodologias participativas, com práticas de intervenção que permitiram o estudo comparativo de um modelo de gestão proposto para as cooperativas da categoria social compreendida como Agricultura Familiar¹².

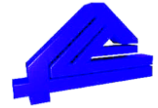
Numa abordagem quantiquantitativa, nos servimos do pluralismo metodológico que contemplou também, além das técnicas utilizadas em campo, a análise de dados secundários do serviço público de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia, bem como de entidades representativas do cooperativismo no estado e órgãos da administração pública.

A pesquisa teve seu início a partir da execução do projeto de formação ‘Lago por Inteiro’ (Emater/IEB/ICMBio/UNIR/comunidade da RESEX Lago do Cuniã), o qual foi desenvolvido em três etapas, mediante a realização de oficinas de formação, com o objetivo de capacitar moradores da RESEX Lago do Cuniã em curtimento de peles de peixe e jacaré (oficina 02) para confecção de artefatos de couro (oficina 03), num processo integrado de formação para gestão participativa do empreendimento cooperativo local (oficina 01).

No entendimento de que “a intersubjetividade controlada pela comunicação crítica mútua ainda é a melhor maneira de se produzir ciência e, sobretudo, originalidade científica” (Demo, 1.981: p. 101), também nos servimos de ferramentas participativas para promover vivências comunitárias, permitindo discutir soluções e chegar de forma coletiva às respostas mais adequadas para o problema investigado.

Dessa forma, assumimos o que Demo (1.981: pp. 99-100) classifica como posição política, segundo a qual “a metodologia não deve apenas propor instrumentais de captação da realidade mas, sobretudo, de transformação. (...) trata-se de ver na captação uma finalidade prática imediata”. Arremata dizendo que

¹² Categoria social de trabalhadores definida pela lei 11.326 de 24/07/2.006, que “estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais”.



“todo esforço epistemológico é ao mesmo tempo político: conhecer e intervir coincidem”.

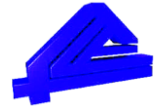
Nisto também nos posicionamos dentro da ‘ciência engajada’ e tomamos em consideração ainda que “quem aceita a ciência engajada deve aceitar as regras de jogo do engajamento aberto: a única maneira de não impor o valor próprio aos outros é entronizar a discussão crítica mútua”, o que foi amplamente observado em todo o processo da pesquisa ação e se confirma pela natureza da abordagem metodológica priorizada para este estudo.

Utilizou-se, em particular, ferramentas dos métodos: Diagnóstico Rural Participativo – DRP e Desenvolvimento Organizacional Participativo - DOP (Verdejo, 2.006); e ainda recorremos a ferramentas do Planejamento Participativo (PP), por se tratar de um método que “constrói um conjunto de conceitos, de modelos, de técnicas e de instrumentos que permitem utilizar processos científicos e ideológicos e organizar a participação para intervir na realidade, na direção conjuntamente estabelecida”(Gandin, 2.001).

Para Geilfus (2.002: p. 4) “*estos métodos no eliminan la necesidad de revisar la información disponible, previo a cualquier acción de campo, ni de llevar a cabo estudios más profundizados, pero permiten determinar con mayor precisión y certeza donde se necesitan dichos estudios*”. Ademais, na perspectiva da emancipação política, é necessário trabalhar com metodologias que fortaleçam a autonomia e governança comunitária, como enfatiza o autor ao referir-se ao potencial das ferramentas participativas para promoção da “*participación y empoderamiento de la comunidad*”, afirmando que:

Se puede obtener un entendimiento de problemas complejos enfrentados por la gente; la población local puede analizar ella misma los resultados y tomar decisiones, en base a las informaciones que ella misma ha producido; se puede movilizar y organizar a la gente alrededor de los temas que ellos mismos consideran relevante para su propio desarrollo; permite a la comunidad identificar y apoderarse del proceso de identificar, analizar y solucionar sus problemas; pueden tener un papel determinante en desarrollar la auto-estima, sistematizando y revalorizando la experiencia y los conocimientos locales.

Assim, elegeram-se dentre as técnicas/ferramentas desses métodos as que melhor se adequaram à natureza de nosso trabalho, priorizando-se a construção dialogada a partir de uma ótica de promoção do protagonismo comunitário.



2. A aplicação do método

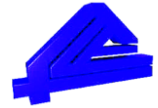
Para fins de análise comparativa de desempenho foram observadas duas (02) cooperativas agrícolas, com intervenção em apenas uma (01) delas, considerando-se a predisposição do grupo de sócios em adotar o modelo de gestão proposto, o qual pressupõe o envolvimento dos demais membros familiares nas tomadas de decisão e consequente definição dos projetos da cooperativa na comunidade.

A pesquisa seguiu o curso de investigação do comportamento organizacional nas cooperativas em estudo, analisando as mudanças ocorridas em uma delas após a adoção do novo modelo de gestão e fazendo um comparativo de desempenho entre esta e a segunda onde a gestão seguiu no modelo convencional já praticado anteriormente.

As cooperativas envolvidas em nosso estudo se caracterizam como empreendimentos da Agricultura Familiar e seus sócios são extrativistas florestais (não madeireiros), pescadores artesanais, agricultores ribeirinhos, chacareiros e outros camponeses remanescentes dos programas de reforma agrária e regularização fundiária, qualificados como beneficiários e público respectivamente do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária e da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PRONATER e PNATER)¹³, os quais residem e desenvolvem suas atividades econômicas de produção de pescados, carne e peles de jacaré, castanha da Amazônia, açaí, óleos essenciais, galináceas, mandioca, farinha, frutas tropicais e hortaliças na bacia hidrográfica do rio Madeira, na municipalidade de Porto Velho, estado de Rondônia, Brasil.

Antes, porém, apresentada a proposta à primeira cooperativa, mesmo após a aceitação dos gestores, em consulta realizada com o grupo de sócios, por sugestão de um membro e concordância dos demais, a cooperativa optou por priorizar questões de outra ordem antes de tentar reformular o modelo de gestão praticado;

¹³ Lei 12.188 de 11 de janeiro de 2.010- 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, altera a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1.993, e dá outras providências.



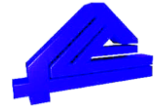
no entanto, permaneceu na condição de cooperadora para realização da pesquisa, fornecendo informações necessárias para comparação posterior do desempenho entre as duas cooperativas observadas.

Concluída a fase de consulta sobre o interesse das cooperativas em participar de nosso estudo, adotando um novo modelo de gestão cuja proposta consiste no envolvimento dos familiares dos sócios titulares no planejamento e nas tomadas de decisão da sociedade cooperativa, considerando sua participação direta como mão de obra na produção econômica familiar que abastece a organização, pactuamos uma agenda com a Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da RESEX Cuniã (COOPCUNIÃ) que veio a adotar o modelo proposto, definindo-se um cronograma de atividades e encaminhamentos, incluindo a reforma para adequação do seu estatuto social, confirmando a disponibilidade do grupo em participar do estudo com o novo método de gestão.

Após essa confirmação a cooperativa vem sendo assessorada com maior intensidade para implementação dos procedimentos decorrentes do modelo de gestão adotado e tem sido monitorada para fins de avaliação, fazendo-se um comparativo de desempenho entre esta e a outra cooperativa cujo modelo de gestão não sofreu alteração no período. Sobre os resultados alcançados trataremos noutro capítulo mais adiante.

A pesquisa recorreu ainda a materiais bibliográficos sobre os quais se fez revisão, se utilizou de dados secundários colhidos em relatórios da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER), em documentos do órgão de registro do comércio - Junta Comercial do Estado de Rondônia (JUCER), em boletins e informativos de entidades de representação do cooperativismo como o Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras em Rondônia (OCB) e a União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES).

Também foram considerados relatórios do acervo particular da pesquisadora, os quais registram informações decorrentes do trabalho de assessoria junto a cooperativas agrícolas onde desenvolve atividades técnicas na



condição de Extensionista Rural do serviço público de ATER no estado de Rondônia.

No entendimento de que em ciências sociais nenhum método é suficiente por si só, intentamos um pluralismo metodológico, o que nos permitiu experimentar ferramentas diversas, possíveis de serem recriadas e utilizadas em condições de imersão na comunidade de nosso estudo.

Considerou-se o 'ouvir opiniões', bem como observar o comportamento das pessoas fora do ambiente burocrático e das formalidades das reuniões na organização, sabendo-se que essas pessoas são detentoras de conhecimentos construídos nas vivências em seu ambiente e ainda pela reprodução dos saberes ancestrais em sua comunidade.

Por se tratar de uma pesquisa do campo sociológico tomamos em conta o que argumenta Feyerabend (1.993) quando afirma que "os não especialistas frequentemente sabem mais que os especialistas e devem, conseqüentemente, ser consultados".

Assim, procuramos envolver o maior número possível de comunitários em nossa investigação, com os quais interagimos por meio das ferramentas participativas utilizadas nas oficinas de formação, mediante visitas nos domicílios e nos locais de trabalho, e ainda por ocasião das reuniões com as organizações comunitárias, o que fizemos com maior frequência.

Consideramos ainda que em ciências sociais o ambiente de pesquisa - ação quebra o paradigma do 'laboratório fechado'; todo o ambiente é laboratório e todas as reações podem se constituir em informação para a pesquisa em curso.

Diante do problema investigado e com foco no objetivo proposto pelo nosso estudo, pleiteamos hipóteses e consideramos também em nosso instrumental metodológico a 'observação direta e participante', compreendendo a investigação tal como argumenta Olabuenaga (1.999: pp. 125-164):

Un proceso de contemplar de forma sistemática y focal el desarrollo de la vida social, sin manipular o modificarla, debe ser tal como ella ocurre, espontánea. La observación cuando combinada con otros métodos de pesquisa cualitativa garante un alto nivel de rigor científico.

A pesquisa seguiu fases distintas e complementares, conforme apontado no diagrama a seguir:

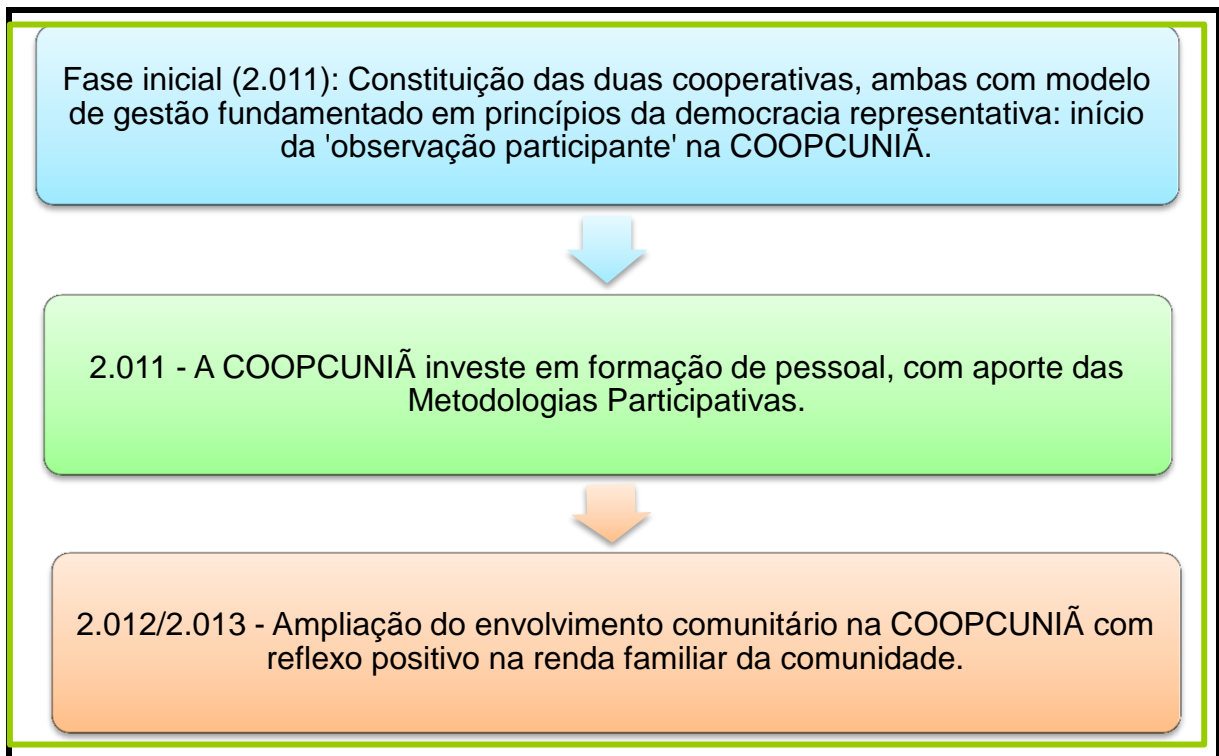


Fig. 03 a – Fases da investigação (inicial)

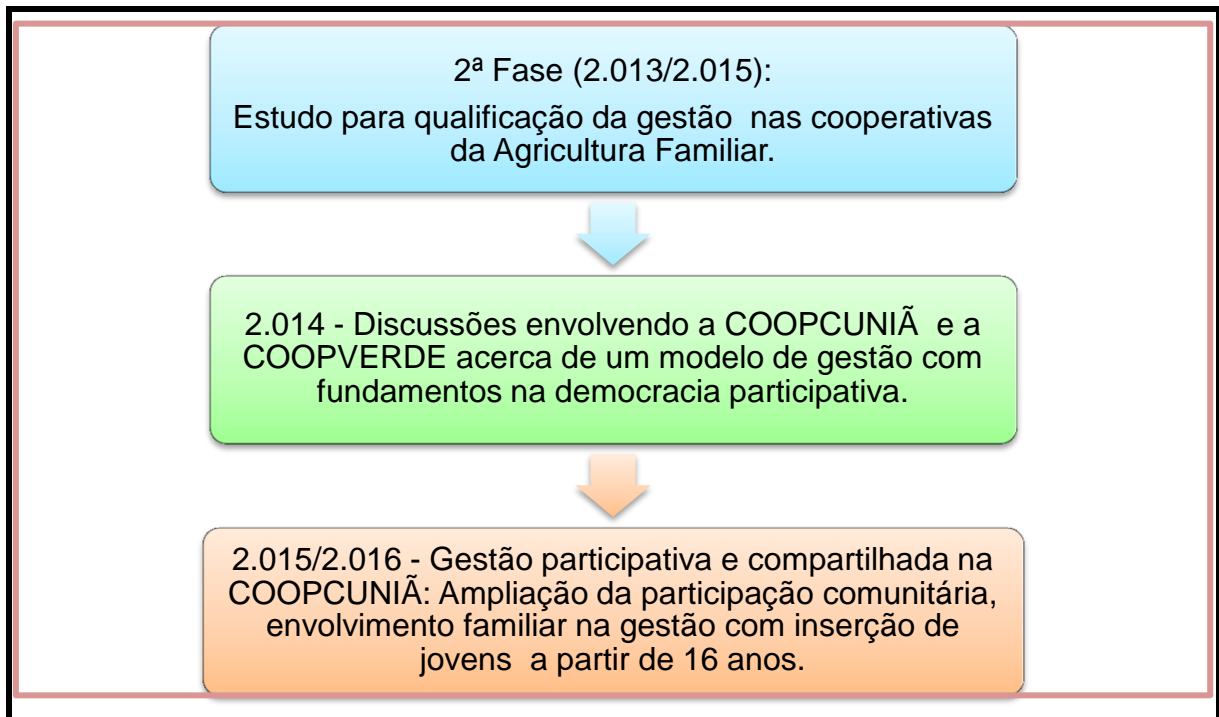
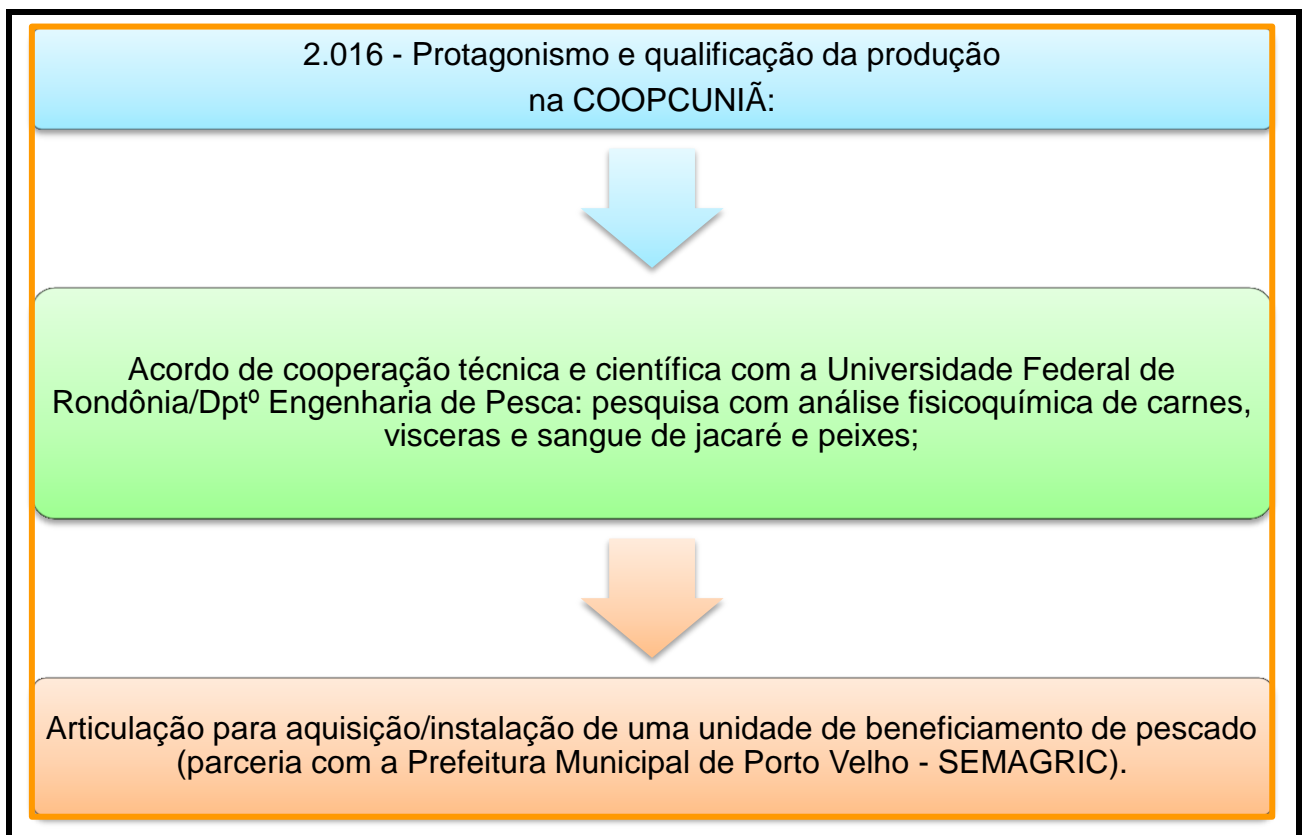
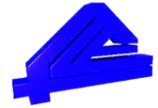


Fig. 03 b – Fases da investigação (intermediária)





3. A investigação - ação participativa

A pesquisa analisou as mudanças ocorridas numa comunidade de Agricultores Familiares, especialmente composta por pescadores artesanais e extrativistas florestais, após a ampliação da participação comunitária na cooperativa local, com a adoção de um modelo de gestão que se estende aos núcleos familiares, envolvendo essas pessoas nas tomadas de decisão e na definição dos projetos produtivos do empreendimento coletivo.

Para Thiollent (2.011: p. 24) a pesquisa-ação é “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo”.

Sabemos que a pesquisa-ação em ciências sociais se submete a um universo envolto em condicionantes como pessoas, materiais e circunstâncias; e mais ainda a pesquisa-ação participativa, que muito embora seja gratificante para o pesquisador (a) em função da gama de possíveis respostas (típico da pesquisa em ciências sociais), está submetida também a conflitos de interesses dos mais diversos, a depender do tema e do ambiente onde se desenvolve.

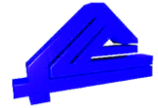
Assim, consideramos o que adverte Martí (2.000: p. 96) ao afirmar que “*en la observación participante todas las interacciones, informaciones, ideáis y vivencias decurrentes de la observación complementan y enriquecen el conocimiento y la praxis generada en un proceso de pesquisa participativa*”.

Colocamos em prática um processo de formação do qual nos servimos também para diagnosticar situações de interesse da nossa pesquisa.

3.1. O processo de formação

Para Barbier (2.007: p.106) “a pesquisa ação visa mudança de atitudes, de práticas, de situações, de condições, de produtos e de discursos, em função de um projeto alvo”. Essa ideia é compartilhada em Demo (1.981: p. 99) quando descreve a posição política da ação metodológica em ciências sociais, destacando a “finalidade prática” da metodologia.

Nesse propósito a intervenção na comunidade de nosso estudo se valeu de estratégias capazes de preparar os camponeses para melhor administrar o



empreendimento cooperativo local, o qual tem dado suporte na transformação e comercialização de seus excedentes, exercendo um papel de fundamental importância para a boa gestão dos recursos naturais da comunidade, sendo esta uma ação imprescindível para a sustentabilidade e consequente sucessão de suas atividades socioprodutivas.

A pesquisa-ação teve aporte técnico do serviço público de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia (EMATER-RO) em cooperação com a Universidade Federal de Rondônia (UNIR/Departamento de Engenharia de Pesca) e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio/Gerência da RESEX Lago do Cuniã); teve o apoio logístico da comunidade e suas entidades de representação (ASMOCUN e COOPCUNIÃ) e aporte científico da Universidade Nacional de Misiones (UNAM-AR/Programa de Doutorado em Administração: gestão de cooperativas agropecuárias).

O esforço conjunto permitiu a realização de um processo de formação em 'planejamento, diagnóstico e gestão' (oficina 01), 'processamento de peles de pescado' (oficina 02), e 'confecção artesanal de artefatos em couro de peixe' (oficina 03), permeadas pela realização de um 'diagnóstico situacional' da comunidade, com mapeamento de suas atividades socioprodutivas e da produção econômica, incluindo discussões acerca do planejamento e gestão da produção, com estudo para formação do preço de 05 entre os principais produtos da biodiversidade local. O desdobramento das oficinas de formação resultou em atividades mais específicas de orientação técnica na cooperativa (2.012 a 2.016), até o momento em que se optou por um modelo de gestão mais inclusivo na comunidade (2.016).

Durante o processo também realizamos entrevistas semi estruturadas, com uso de questionários, onde seguimos as orientações de Olabuenaga (1.999), quando afirma que estas *“deben ser realizadas con algunas preguntas cerradas y un espacio abierto para las opiniones y relatos de los campesinos (...).”*



Fig. 04 – Oficinas de formação e diagnóstico na COOPCUNIÃ

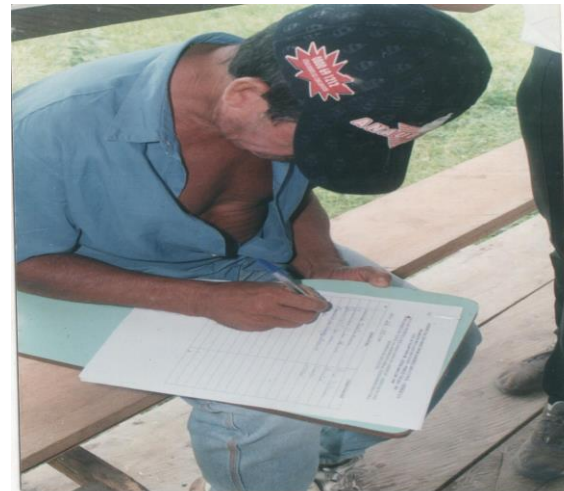


Fig. 05 – Oficinas de formação e diagnóstico na COOPCUNIÃ

Tais entrevistas aconteceram de forma oral e escrita, permeadas pela ‘observação participante’. Também foi possível confrontar dados e acrescentar informações com os ‘diálogos semiestruturados’, o que fizemos tomando em conta o que argumenta Geilfus (2.009) quando alerta que *“la diferencia entre um diálogo y una entrevista es que se busca un intercambio. Por esto solamente se tiene una serie de temas preparados a título indicativo (guia de entrevista)”*.

O conteúdo das temáticas manejado com o apoio metodológico das ferramentas participativas compôs um processo de formação comunitária para melhoria da gestão do empreendimento cooperativo local.

3.2. Estratégias e ferramentas metodológicas

3.2.1. As oficinas de formação - A realização de oficinas foi uma estratégia utilizada para trabalhar diversas ferramentas participativas num processo de formação em planejamento, diagnóstico e gestão que envolveu também conteúdos sobre processamento de peles e artesanato e definiu um Plano de Ação (macro) para a cooperativa local, bem como um Plano de Assessoria e Pesquisa de Apoio à Produção¹⁴.

¹⁴ Em parceria com a UNIR/Dptº Eng. de Pesca foi iniciada a análise físico-química da carne, vísceras e sangue de jacaré, podendo resultar na formulação de outros subprodutos.

Esse processo de formação influenciou a entrada de novos sócios, especialmente mulheres, havendo posterior ampliação do envolvimento comunitário na cooperativa.

Essa etapa também permitiu que fosse desenvolvida uma melhor compreensão do termo ‘participação’, provocando a internalização do seu significado pela comunidade de nosso estudo e amenizando um fenômeno que tem vitimado diversas comunidades camponesas, como descreve Gandin (2.001: p.88):

A participação é, contudo, hoje, um conceito que serve a três desastres extremamente graves: a manipulação das pessoas pelas ‘autoridades’, através de um simulacro de participação; a utilização de metodologias inadequadas, com o conseqüente desgaste da ideia; a falta de compreensão abrangente da ideia de participação.



Fig. 06 – Oficinas de formação na COOPCUNIÃ



Fig. 07 – Oficinas de formação na COOPCUNIÃ

3.2.2. O diagnóstico – Na elaboração coletiva do diagnóstico nos servimos especialmente das ferramentas do método Diagnóstico Rural Participativo; este, para Chambers (1.993), possui três fundamentos:

O comportamento, as técnicas e a participação. (...) requer que os agentes coloquem ‘a mão na massa’, passando autoridade e iniciativa aos camponeses, de modo a torná-los encorajados e com poder para fazerem coisas que apenas nós pensamos ser capazes de fazer. No método participativo agora são eles que mais mapeiam,

organización social, salud, producción, recursos naturales (...) Es una actividad grupal que se aplica a trabajo tanto con grupos enfocados o asambleas, como también con grupos familiares.

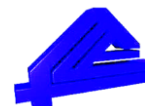
A utilização da ferramenta permitiu realizar uma cronologia da organização comunitária, levantando histórias de enfrentamentos, conquistas sociopolíticas, evolução das atividades socioprodutivas e o comportamento das principais atividades econômicas. A ferramenta também possibilitou maior interação entre os comunitários, os quais contribuíram com suas histórias de vida na comunidade, socializando experiências particulares e sobre a organização coletiva.

DÉCADA \ FATORES	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Recursos Naturais								
Produção Pesqueira								
Famílias								
Organização Comunitária								
Comercialização da Produção								

Fig.10 - Matriz adaptada de Geilfus (2.009: p.56).

Calendário Sazonal – Verdejo (2.007) descreve esta ferramenta dizendo que

Nele se apresentam conjuntamente as relações entre os ciclos naturais sazonais, tais como: épocas de chuva, seca, temperaturas, etc., e suas repercussões sobre outros ciclos (...). Desta forma se visualizam as relações entre clima, doenças frequentes de plantas, animais e pessoas, rotação de cultivos, evolução dos preços de cultivos, carga mensal de trabalho, etc..

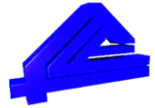


Fez-se uma adaptação da ferramenta para uso nas condições da realidade local, sendo possível analisar os ciclos de produção (safras), o comportamento das principais atividades econômicas e o fluxo de ocupação das famílias na comunidade. A ferramenta permitiu a visualização do período e análise do desenvolvimento de cada atividade econômica e respectivas tarefas. Foi trabalhada mediante 'questões geradoras' formuladas por temáticas, considerando as espécies pesqueiras capturadas, o manejo de jacaré (projeto comunitário implementado com aporte do ICMBio), a produção extrativista de açaí e castanha da Amazônia, e o cultivo de mandioca, com produção de farinha, observando as sazonalidades e os procedimentos em cada mês do ano agrícola/pesqueiro.

CALENDÁRIO SAZONAL					
Atividade					
Mês	Pesca	Jacaré	Açaí	Castanha	Mandioca
Jan.					
Fev.					
Mar.					
Abr.					
Mai.					
Jun					
Jul					
Ago					
Set					
Out					
Nov					
Dez.					

Fig.11 – Matriz adaptada de Verdejo (2.007: p. 39)

Matriz de Fortalezas e Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) – A ferramenta permitiu analisar pontos positivos e negativos da organização comunitária. Considerou cada etapa do processo produtivo e elencou suas potencialidades e deficiências, tratando aspectos das dimensões social, econômica e ambiental.



Na aplicação da ferramenta consideramos o que recomenda Geilfus (2.009: p. 161):

Para cada una de las alternativas que se quieren analizar se va a establecer, en forma de lluvias de ideas, cuatro series de características:

Fortalezas: ¿cuáles son las ventajas que presenta esta solución como tal?

Oportunidades: ¿cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que puede influir positivamente em el éxito de la alternativa?

Debilidades: ¿cuáles son las desventajas que presenta esta solución como tal?

Amenazas: ¿cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que puede influir negativamente em el éxito de la alternativa?

	FATORES POSITIVOS (Como potencializá-los?)	
--	--	--

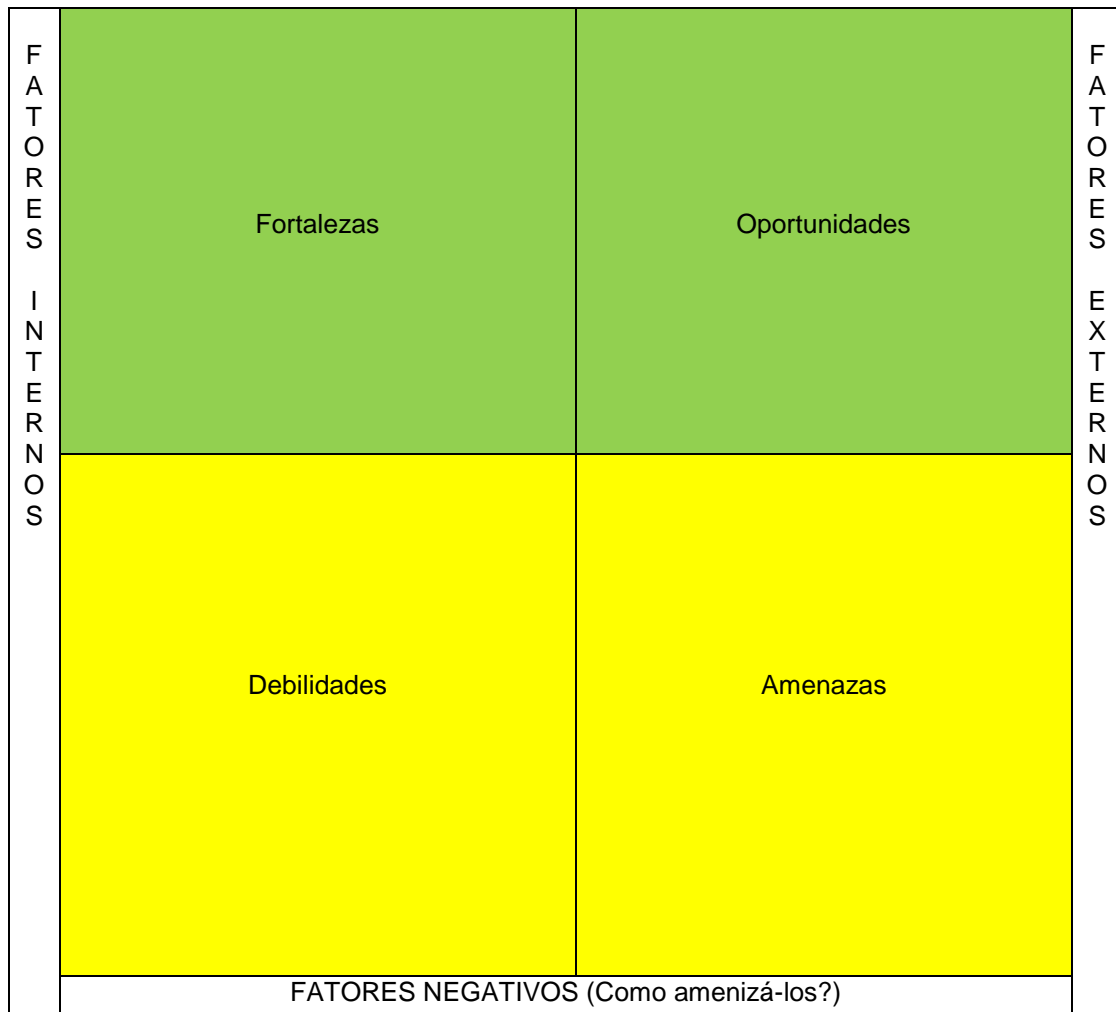


Fig.12 - Matriz adaptada de Geilfus (2.009: p. 160)

A partir das respostas construídas com uso desta ferramenta metodológica, a qual foi aplicada para as temáticas: PRODUÇÃO, BENEFICIAMENTO, COMERCIALIZAÇÃO e ORGANIZAÇÃO COMUNITÁRIA, foi possível identificar demandas do planejamento, inclusive por assessoria e investimentos em pesquisas de apoio às atividades econômicas da comunidade. A ferramenta deu suporte para a transição entre as ações do diagnóstico inicial e o planejamento para definição do plano de ação da cooperativa.

Trabalho em Subgrupos - Esta estratégia deu suporte para utilização das ferramentas participativas, permeando a aplicação de todas elas na abordagem de temáticas que envolveram desde a organização social e política da comunidade até a organização da produção econômica, o beneficiamento e a comercialização dos bens produzidos.



Fig. 13 - Oficinas de formação e planejamento



Fig. 14 - Oficinas de formação e planejamento

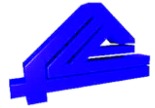
As informações geradas pela utilização das ferramentas participativas de diagnóstico se somaram às informações levantadas com uso dos questionários, agregou outras informações adquiridas nos dados secundários e se ampliaram por ocasião do diálogo semiestruturado realizado com os comunitários ao longo do processo de formação, permitindo a triangulação das informações que se complementaram para definir o diagnóstico da comunidade.



Fig.15 - Oficinas de formação e planejamento



Fig.16 - Oficinas de formação e planejamento



Triangulação - Para Verdejo (2.007: p. 19) a triangulação de informações “é uma forma de confrontar ou complementar a informação obtida”. Para tal se deve utilizar “diferentes métodos de pesquisa e diferentes fontes de informação”.

A equipe de facilitadores (...) deve ser composta de membros de diferentes disciplinas, homens e mulheres; pessoas que conheçam bem as comunidades e também por gente de fora. Este procedimento assegura que cada fenômeno seja tratado a partir de diferentes pontos de vista e que exista uma imagem mais ampla da realidade.

Assim, nos servimos de diversas fontes e utilizamos ferramentas diversas, bem como envolvemos no trabalho extensionistas do serviço público de ATER, juntamente com pesquisadores (UNAM/AR e UNIR/BR) e estagiários da Universidade Federal de Rondônia, além dos próprios comunitários, numa construção participativa que após recorrer à estratégia de triangulação das informações apuradas resultou no diagnóstico participativo comunitário.

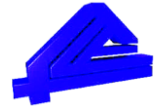
Após a realização do diagnóstico inicial, já com uma visão ampliada da situação que envolve a comunidade, tanto nos aspectos econômicos como sociais e ambientais, iniciou-se a etapa de planejamento para a intervenção de fato, com o uso de ferramentas que permitiram definir ações prioritárias para composição dos projetos coletivos da comunidade.

3.2.3. O planejamento: definição de um plano de ação para a cooperativa local

A etapa de planejamento permitiu a elaboração de um Plano de Ação contendo os projetos prioritários elencados pela comunidade, os quais vêm sendo executados gradativamente com o apoio de parcerias.

Para Gandin (2.001: p. 87- 88)

O Planejamento Participativo pretende ser mais do que uma ferramenta para a administração; parte da ideia de que não basta uma ferramenta para ‘fazer bem as coisas’ dentro de um paradigma instituído, mas é preciso desenvolver conceitos, modelos, técnicas, instrumentos para definir ‘as coisas certas’ a fazer, não apenas para o crescimento e a sobrevivência da entidade planejada, mas para a construção da sociedade; neste sentido, inclui como sua tarefa contribuir para a construção de novos horizontes, entre os quais estão, necessariamente, valores que constituirão a sociedade.



O autor afirma ainda que

O caminho de transformar tudo em gerência (...) é trilhado ao contrário pelo Planejamento Participativo. (...) o Planejamento Participativo quer mais: deseja ser, essencialmente, o planejamento de decidir quais as coisas certas a fazer e quais os motivos que nos levam a fazê-las, embora não renuncie aos instrumentos e às técnicas que permitam fazê-las bem.

Acrescenta que

O Planejamento Participativo tem uma visão própria de participação. Ele nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça esta que se caracteriza pela falta de participação. Neste contexto, participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele 'vestir a camisa' da empresa, nem mesmo a possibilidade de decidir alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana.

Com essa compreensão e no esforço de trabalhar a diversidade de ideias e contemplar de forma ampla os objetivos das famílias envolvidas na cooperativa, buscamos no método de Planejamento Participativo (PP) algumas ferramentas que julgamos mais adequadas para apoiar a construção participativa do Plano de Ação comunitário:

A Matriz de Objetivos – Trata-se de uma ferramenta de apoio metodológico especialmente destinada à priorização de objetivos a serem trabalhados na etapa de planejamento, seguindo a lógica das demandas (situação – problema) identificadas na etapa de diagnóstico.

Aqui consideramos o que esclarece Geilfus (2.009: p. 181) quando afirma que

El punto de partida de la determinación de objetivos es la identificación y priorización de problemas. Un proyecto se define en función de un fin o objetivo superior, el cual se puede lograr mediante la combinación de propósitos o objetivos específicos. Cada objetivo específico se cumple a través de una serie de productos o resultados. Para lograr cada resultado necesitamos cumplir ciertas acciones y/o obtener ciertos insumos.

Seguindo a lógica estrutural da ferramenta apresentada por Geilfus, fizemos uma adaptação para facilitar a compreensão no trabalho de planejamento comunitário:

Objetivo superior	Objetivos específicos	Resultados	Atividades
1.	1.1	1.1.1	1.1.1.1
			1.1.1.2
			1.1.1.3
		1.1.2	1.1.2.1
			1.1.2.2
			1.1.2.3
		1.1.3	1.1.3.1
			1.1.3.2
			1.1.3.3
	1.2	1.2.1	1.2.1.1
			1.2.1.2
			1.2.1.3
		1.2.2	1.2.2.1
			1.2.2.2
			1.2.2.3
		1.2.3	1.2.3.1
			1.2.3.2
			1.2.3.3
1.3	1.3.1	1.3.1.1	
		1.3.1.2	
		1.3.1.3	
	1.3.2	1.3.2.1	
		1.3.2.2	
		1.3.2.3	
	1.3.3	1.3.3.1	
		1.3.3.2	
		1.3.3.3	

Fig.17 – Matriz de Objetivos, adaptada de Geilfus (2.009: p. 180).

A Matriz do Plano de Ação - Esta ferramenta dá sequência e complementa a 'Matriz de Objetivos', apoiando a definição das ações necessárias para alcançar os objetivos já priorizados; indica as metas (atividades/sub-atividades), os responsáveis e apoiadores (sempre em comissões) para implementação das mesmas, bem como estabelece um cronograma para execução do planejado, como argumenta Geilfus (2.009: p. 185):

Se trata de movilizar las capacidades de la gente para diseñar un plan de acción. (...) se hace después de haber establecido la matriz de objetivos (...) Todas las personas implicadas deben participar en la elaboración de la matriz ya que se trata de un proceso de toma de decisión.

A ferramenta foi utilizada como um ‘fio condutor’, recebendo algumas adequações em função das características internas do grupo; possibilitou a elaboração do **Plano de Ação** da cooperativa para os anos seguintes, sendo este passível de reajustes e devendo ser revisado a cada exercício.

Atividade	Sub Atividade	Responsável	Cronograma												
			J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1.	1.1	Comissão													
	1.2	Comissão													
	1.3	Comissão													

Fig.18 – Matriz do Plano de Ação, adaptada de Geilfus (2.009: p. 184).

Ainda no planejamento foi definido um Plano de Assessoria e Pesquisa de Apoio, com o objetivo de dar suporte técnico para realização das atividades planejadas e qualificar as ações da cooperativa.



Fig. 19 - Oficinas de formação e planejamento



Fig.20 - Oficinas de formação e planejamento

A Plenária – A estratégia de deliberação em plenária permeou todo o processo; por vezes complementando resultados das etapas do diagnóstico comunitário e especialmente nas atividades de planejamento para definição das ações da cooperativa, servindo de espaço para socialização das respostas encontradas com a

utilização de cada ferramenta participativa. Permitiu fazer os ajustes necessários e convalidar os acordos finais. A estratégia de deliberação em plenária tem sido bastante utilizada pela comunidade, tanto para discussão acerca das atividades comunitárias de modo geral como para a pactuação de acordos internos na cooperativa, tal qual na decisão em adotar um modelo diferenciado de gestão.

Durante as atividades de formação as crianças também foram envolvidas; em menor proporção e de forma lúdica, porém com temáticas inerentes às práticas locais, numa estratégia de diálogo com os mais jovens em torno das atividades comunitárias.



Fig. 21 - Plenárias de socialização e deliberação



Fig. 22 - Plenárias de socialização e deliberação



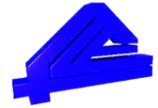
Fig. 23 - Plenárias de socialização e deliberação

3.3. O processo de adoção do modelo proposto

3.3.1. Reuniões com as cooperativas – Foram realizadas reuniões iniciais com os gestores e conselheiros fiscais nas duas cooperativas para apresentação de um modelo de gestão pensado para as cooperativas da Agricultura Familiar, cuja proposta se fundamenta na democracia participativa e tem por base o envolvimento ampliado da comunidade e a participação familiar nas tomadas de decisão do empreendimento cooperativo. Durante as reuniões se expôs a proposta, tratou-se sobre as condições para adoção do modelo, e ainda se deliberou sobre a apresentação da referida proposta aos demais sócios, a fim de que decidissem pela adoção ou não do novo modelo.

O segundo passo nesta etapa foi a realização de reuniões com os demais sócios, quando se fez a apresentação da proposta para o grande grupo nas duas cooperativas envolvidas na pesquisa.

Pedimos aos participantes que fizessem suas considerações a respeito da proposta apresentada e obtivemos a concordância sobre o modelo nas duas cooperativas. No entanto, a aceitação em participar do estudo com adoção do modelo ocorreu em apenas uma delas. A aceitação por parte de uma das cooperativas, bem como a rejeição da outra, foram igualmente necessárias para que a pesquisa se desenvolvesse.



3.3.2. Aplicação de questionários - O uso de questionários mistos de perguntas fechadas e por vezes abertas possibilitou a coleta dos dados necessários para iniciar nosso estudo. Foi possível elaborar um parâmetro inicial para avaliação de desempenho nas duas cooperativas investigadas, utilizando-se 03 modelos de questionários, a saber:

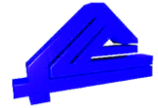
O questionário nº 01, com a maior parte de suas questões do tipo ‘fechadas’ e umas poucas abertas, abrangendo temáticas das dimensões social, econômica e ambiental; esse foi aplicado com o público das duas comunidades envolvidas na pesquisa e teve por finalidade colher informações sobre a vida social das famílias, a infraestrutura de apoio à produção na Unidade Produtiva Familiar e na comunidade agrícola, e sobre a produção e renda familiar.

O referido questionário também serviu de roteiro para um diálogo com as famílias sobre seus enfrentamentos no cotidiano comunitário;

O questionário nº 02, com questões totalmente do tipo “abertas”, teve o propósito de avaliar com que grau de aceitação a cooperativa (gestores, fiscais e demais sócios) acataria a opinião dos demais membros das famílias dos sócios titulares na definição de seus projetos e ainda com que grau de aceitação os sócios titulares da cooperativa estariam dispostos a compartilhar com os demais membros familiares, em particular os jovens, a tomada de decisão acerca de seus investimentos econômicos, inclusive nas atividades de gestão da Unidade Produtiva Familiar (UPF).

O dito questionário foi aplicado previamente com os gestores e conselheiros fiscais nas duas cooperativas (COOPVERDE e COOPCUNIÃ), sendo posteriormente aplicado com os sócios da COOPCUNIÃ, após a decisão destes em adotar a prática de gestão participativa e compartilhada, objeto de nossa investigação;

O questionário nº 03, aplicado pelos próprios jovens da COOPCUNIÃ com as famílias da comunidade, teve o propósito de avaliar o envolvimento desses jovens no âmbito familiar quando do tratamento das questões inerentes à gestão da cooperativa.



O questionário foi utilizado também para avaliar as razões que levaram esses jovens a tomarem parte na cooperativa, bem como para sondar seus planos futuros como integrantes da organização.

Esse questionário teve a maior parte de suas questões do tipo “abertas” e apenas um quesito “fechado”, o qual serviu para avaliar o desempenho da renda familiar na comunidade, verificando sua evolução nos períodos que compreendem o antes e o depois da instalação da cooperativa local.

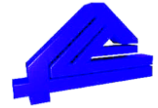
3.3.3. O diálogo semiestruturado – A pesquisa se serviu de ‘roteiros’ para promover o diálogo semiestruturado com lideranças nas duas comunidades, o qual mediatizou em todo tempo o processo de investigação, tornando possível questionar especialmente até que ponto a participação dos familiares nas tomadas de decisão da cooperativa e a ampliação do envolvimento comunitário com a mesma podem contribuir para a permanência dos jovens na atividade agrícola familiar.

3.3.4. O seminário – Foi a estratégia utilizada para abrir espaços de socialização dos resultados construídos/encontrados em cada etapa do trabalho de investigação e especialmente após a aplicação dos questionários, os quais foram sistematizados e tiveram suas informações organizadas em relatórios parciais durante o período de realização da pesquisa.

3.3.5. A reforma do estatuto social – Foi a estratégia utilizada para pactuar o modelo de ‘gestão participativa e compartilhada’ na COOPCUNIÃ, além de inserir outras regras que o grupo entendeu serem necessárias para disciplinar a convivência entre os envolvidos, bem como para o bom desempenho dos trabalhos.

3.3.6. As reuniões e plenárias – À medida que houve maior esclarecimento sobre a atuação da cooperativa na perspectiva do envolvimento e ampliação da participação comunitária, cresceu também o número de sócios na cooperativa, entre estes os jovens, alvo da nossa intervenção. Sobre a ampliação da participação comunitária, ocupação dos jovens e a participação destes na cooperativa trataremos mais adiante, quando da descrição dos resultados.

Quanto aos planos (de ação e de assessoria e pesquisa de apoio à produção) gerados durante a intervenção, assim como o novo estatuto social da cooperativa que adotou o modelo de gestão proposto, apresentaremos posteriormente nos anexos deste trabalho.



IV – O UNIVERSO EMPÍRICO E A PESQUISA DE CAMPO

1. Antecedentes

1.1. O estado de Rondônia

Instituído pela Lei complementar nº 41, de 22 de dezembro de 1.981, após ter passado pela condição de Território Federal do Guaporé (1.943 a 1.956), posteriormente denominado Território Federal de Rondônia (1.956 a 1.981), o atual estado de Rondônia conta com uma população aproximada de 1.560.501 habitantes, sendo 1.142.648 (73,22%) residentes na área urbana e 417.853 (26,78%) residentes na área rural. Ressalte-se que na área rural, onde se desenvolvem as atividades agrícolas e pecuárias, a idade média da população residente é de 50 anos¹⁵, segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE: 2.010).

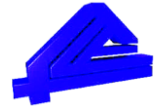
Rondônia está inserida numa região de floresta tropical que se estende por nove países da América Latina, numa área que compreende: Brasil, Bolívia, Colômbia, Equador, Guiana, Guiana Francesa, Peru, Suriname e Venezuela. Trata-se da região geopoliticamente denominada de Amazônia Legal, a qual envolve no Brasil os estados de Rondônia, Acre, Amazonas, Pará, Amapá, Roraima e parte dos estados de Mato Grosso, Maranhão e Tocantins.

Rondônia abriga um conjunto de ecossistemas que inclui zonas de transição com biomas de cerrado, caatinga e pantanal, além da exuberante floresta amazônica, donde provém abundante produção extrativista de castanha da Amazônia (*Bertholletia excelsa*), açaí (*Euterpe oleracea*), pupunha (*Bactris gasipaes*), tucumã (*Astrocaryum aculeatum*), óleos essenciais e pescado, o que se soma à produção de cultivo representada por grandes áreas de pastagem com criação de gado bovino, cafeicultura, sojicultura e outras espécies.

A região ainda é significativamente povoada por remanescentes dos povos originários e seus descendentes, numa diversidade de 36 etnias, em sua maioria de língua Tupi, contando oficialmente com 20 Terras Indígenas, as quais ocupam cerca de 12% de seu território (CIMI/RO, 2.002: p.05).

Nas chamadas comunidades tradicionais, formadas por extrativistas florestais (seringueiros, castanheiros, açazeiros, pescadores artesanais e outros), a quem

¹⁵ A informação confirma a existência de êxodo rural entre os jovens.



também chamamos povos da floresta, Rondônia apresenta núcleos familiares formados por remanescentes de populações originárias da Amazônia e pela mescla dessas populações com imigrantes nordestinos cuja entrada na região se registra a partir da segunda metade do século XIX, quando atuaram especialmente na extração do “leite” de seringueira (*Hevea brasiliensis*) ou látex.

Por fim, a maioria da população residente no estado tem origem diversificada, estando composta por imigrantes das diversas regiões do país e seus descendentes.

1.2. A capital: Porto Velho

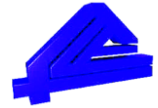
Banhado pelo rio Madeira, em suas margens esquerda e direita, o município de Porto Velho, capital do estado de Rondônia, está localizado na grande bacia hidrográfica do rio Amazonas. Sua sede urbana surgiu a partir de uma localidade portuária rudimentar que deu suporte para o embarque e exportação de borracha natural no final do século XIX e início do século XX, por ocasião do I Ciclo Econômico da Borracha (1.879 a 1.912).

A formação da área urbana de Porto Velho foi impulsionada com o início da construção da Ferrovia Madeira-Mamoré (1.907).

Com a instalação do Território Federal do Guaporé em 1.943, formado a partir de áreas subtraídas dos estados do Amazonas e Mato Grosso, Porto Velho que havia passado à condição de município do estado do Amazonas em 02 de outubro de 1.914, passa então à categoria de capital do território federal recém-instalado.

Atualmente o município de Porto Velho tem uma área territorial de 34.098,4 Km², com uma população de 428.527 habitantes, sendo 390.733 (91.18%) na área urbana e 37.794(8,82%) em área rural, conforme dados do IBGE, contagem do ano de 2.010.

Calcula-se que a população do município tenha ultrapassado os 500.000 habitantes após a construção das usinas hidrelétricas do rio Madeira, nos últimos 05 anos.



1.3. Potencialidades do estado e a lacuna das políticas de desenvolvimento

No entendimento de que recai sobre o Estado a função de garantir seguridade, bem como de promover condições de trabalho e renda para as populações residentes, acreditamos também ser imperativo o envolvimento das comunidades afetadas na definição dos planos de desenvolvimento, a fim de que sejam consideradas as várias dimensões das necessidades humanas, bem como a diversidade de seus saberes. Tudo isto como pressuposto e requisito para a sustentabilidade das políticas instituídas.

A esse respeito Altieri (2.000) argumenta que

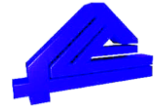
Los estudios y el desarrollo agrario deberían operar sobre la base de propuestas de abajo para arriba, a fin de beneficiar a los pobres del agro, aprovechando los recursos disponibles de la población local, tales como sus conocimientos y sus recursos naturales autóctonos. Además, se deben tomar en cuenta seriamente las necesidades, aspiraciones y circunstancias de los pequeños propietarios, a través de propuestas participativas.

Apesar das muitas riquezas da floresta acumulam-se em Rondônia problemas socioambientais como a degradação dos recursos hídricos, a perda da cultura tradicional de diversificação dos cultivos agrícolas e a desarticulação das formas organizativas locais, com a consequente desmobilização das forças comunitárias e a desqualificação da capacidade de planejar e gerir coletivamente o manejo e usufruto dos recursos naturais e da biodiversidade.

Essa situação se agrava na ausência de políticas específicas de atendimento às populações das comunidades tradicionais da agricultura, como se confere em relatos de extrativistas da RESEX Rio Ouro Preto ao fazerem referências às suas situações de enfrentamentos e necessidades:

(...) implementação de um plano de manejo florestal; (...) baixo nível de participação comunitária na gestão da unidade; exploração de recursos naturais em florestas públicas em desacordo com a regulamentação ambiental; (...) indiferença dos órgãos ambientais, estaduais e federais diante desses problemas (WWF; OSR, Rondônia: 1.994).

Nessas comunidades tradicionais, mesmo sendo detentoras dos saberes em manejar uma matéria prima de grande importância para a produção de fármacos,



biocosméticos e alimentos diversos, e tendo ainda vários produtos naturais demandados pela indústria de transformação e seus mercados, essa população e sua produção florestal tem tido pouca atenção dos governos, embora apareçam ações específicas para o setor relacionadas nos textos das políticas públicas, a exemplo da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural - PNATER (MDA, Brasília: 2.010).

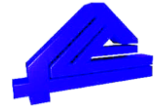
No ano de 2.005 a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Ambiental (SEDAM) instituiu um Grupo de Trabalho para apoio à SEDAM e OSR na implementação da gestão das RESEX estaduais (PORTARIA SEDAM Nº. 133/05, de 06 de setembro de 2005), quando foram elencadas as principais demandas para viabilização do processo, elaborando-se um plano de trabalho interinstitucional que pouco avançou em suas realizações, mesmo diante das queixas de que

A maioria das comunidades vive uma situação de risco social e insegurança alimentar; a integridade territorial das RESEX é ameaçada pelas constantes invasões; o patrimônio natural, alvo de conservação, também é constantemente ameaçado pela exploração predatória; absoluta incerteza quanto aos resultados dos investimentos realizados pelas comunidades e iniciativa privada no sentido de regularizar o funcionamento das RESEX diante da ausência do Estado (WWF; OSR, Rondônia: 1.994).

Apesar das demandas apresentadas, pouco se fez para contenção dessas ameaças e muitas delas ainda permanecem sem resolução.

Por ocasião do seminário para discussão do manejo florestal madeireiro nas RESEX de Rondônia, realizado em junho de 2.006 no município de Porto Velho, com a presença de entidades do poder público estadual, várias demandas se dirigiam ao serviço público de assistência técnica e extensão rural (EMATER), no contexto que se apresenta:

Sobre a inexistência de assistência técnica voltada para o manejo florestal comunitário: A SEDAM disponibilize técnicos florestais para a elaboração e acompanhamento na execução dos planos de manejo florestal existentes nas Reservas Extrativistas, além da capacitação dos comunitários em manejo florestal; a Emater ofereça um programa participativo de assistência técnica, bem como disponibilize um técnico com experiência nos seguintes temas: sistemas agroflorestais, agricultura familiar, manejo de pequenos animais silvestres, piscicultura e apicultura (Carta aberta do Gt Resex de Rondônia, publicada no blog 'Rede Reservas Extrativistas', edição de 07 de julho de 2.006).



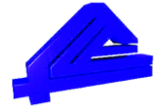
Apesar das demandas levantadas por ocasião do seminário (2.006), o serviço público de assistência técnica e extensão rural ainda não conseguiu efetivar nessas comunidades um suporte técnico regular, com metodologias capazes de envolver, compreender e trabalhar suas especificidades.

Assim, a grande deficiência de atendimento com os serviços de assistência técnica e extensão rural (ATER) está nas conhecidas comunidades tradicionais, formadas por castanheiros, seringueiros, açazeiros, agricultores ribeirinhos, agricultores quilombolas, agricultores indígenas e pescadores artesanais, cujas práticas agrícolas (de extrativismo e de cultivo) são interativas e integradas, de modo que atuam nas diversas atividades e manejam os diversos recursos que a floresta lhes oferece.

Trata-se de áreas quase sempre de difícil acesso e conseqüente encarecimento do serviço de ATER, de forma que o resultado do distanciamento entre o estado e essas comunidades é o aumento de uma dívida social que em Rondônia atinge mais de 50% das 120.000 famílias de agricultores familiares apontadas pelo Censo Agropecuário (IBGE: 2.006), visto que menos de 50.000 foram alcançadas pelo serviço público de ATER, conforme análise de dados do Relatório Anual de ATER (GEPIN/EMATER, 2.015).

Um percentual considerável dessa população ainda desassistida pelo serviço público de Ater está imerso nas florestas do estado, onde é mais difícil a comunicação, o acesso de viaturas e a permanência de equipes técnicas pela falta de infraestrutura de apoio e logística, além do alto custo dos deslocamentos, de forma que essas populações seguem sem o suporte técnico necessário ao desenvolvimento de suas atividades econômicas, salvo por algumas experiências temporais de entidades de pesquisa e pela recente ação das 'Chamadas públicas de Ater' implementadas pelo Governo Federal, sem continuidade, em decorrência dos motivos já citados anteriormente, com agravamento da situação pelo recente desmonte do Ministério do Desenvolvimento Agrário em 2.016.

No entorno dessas áreas estão várias outras comunidades agrícolas remanescentes dos Projetos Integrados de Colonização (PIC) e Projetos de Assentamentos Dirigidos (PAD), instalados pela Política Nacional de Reforma



Agrária dos anos 70 (INCRA, 2010), bem como os núcleos remanescentes de áreas de regularização fundiária (ITERON, 1.992).

Compondo essa estrutura encontram-se ainda outros projetos de assentamentos (PA) da Política Nacional de Reforma Agrária mais recente, além dos reassentamentos decorrentes do remanejamento de comunidades agrícolas para dar lugar à construção de hidrelétricas.

Em todas essas áreas é comum a instalação de associações e sociedades cooperativas como alternativa para dar suporte à organização da produção interna.

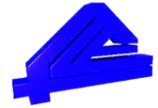
Nas áreas onde não há atendimento contínuo as ações de Ater ocorrem de forma pontual e quase sempre na modalidade que expõe Giovenardi (2.003: p. 42):

Muito se tem insistido em aprovar programas de aumento da produtividade, através da capacitação ou do uso de sementes melhoradas, fertilizantes e irrigação, porém tudo desligado do processamento para agregação de valor, da comercialização e especialmente da gestão. Com efeito, em muitos casos se consegue melhorar a posição do agricultor no que se refere ao quantitativo produzido; contudo, é necessário encontrar caminhos para que esse não siga sendo apenas um provedor de matéria prima.

O distanciamento das políticas públicas que poderiam apoiar as práticas socioprodutivas dos camponeses com o manejo sustentável e utilização racional de sua biodiversidade tem deixado essas famílias em situação de vulnerabilidade, inclusive sujeitas às invasões seguidas de expropriação, semelhantemente ao que ocorreu na ação de colonização num passado não muito distante.

A esse respeito Shiva (2.005: p.320), apud Novais (2.011: p. 58), utiliza a expressão “novo colonialismo” e os termos “biopirataria” e “biocolonialismo” para argumentar que enquanto a biodiversidade e os sistemas de conhecimento indígenas satisfazem as necessidades de milhões de pessoas, novos sistemas de patentes e direitos de propriedade intelectual ameaçam apropriar-se dos recursos e processos de conhecimento vitais do terceiro mundo e convertê-los em monopólio vantajoso para as empresas do Norte. Complementa dizendo que as patentes estão, por isso, no centro do novo colonialismo.

Em Rondônia essa colonização moderna ocorre pela via do desflorestamento para implantação de monocultivos e ainda pela construção dos barramentos para



produção de energia elétrica, em atendimento às demandas da economia industrial, mais especificamente para abastecer as empresas do eixo centro sul do Brasil.

Na construção de barragens e usinas hidrelétricas é possível constatar um processo de expropriação sobre as populações camponesas, onde nem mesmo os valores materiais são cobertos, uma vez que as indenizações são insuficientes para repor a “base material de suas atividades produtivas”, sendo incapazes principalmente de promover a reprodução do modo de vida dessas populações em outras áreas.

Referindo-se às formas de enfrentamento com que os camponeses têm lutado contra a expropriação da economia capitalista, o autor faz o seguinte relato sobre a criação do Movimento dos Atingidos por Barragens (MAB) nos anos 80 do século XX:

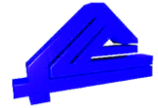
Trata-se de uma resposta das populações atingidas por grandes barragens aos deslocamentos compulsórios, às indenizações irrisórias, à degradação da qualidade de vida, à destruição de suas comunidades e identidades culturais, à degradação do meio ambiente e da base material de suas atividades produtivas, entre outros fatores (pp. 57-58).

Silva, et.al (2.006: p. 05), em análise sobre a degradação ambiental na Amazônia, afirma que é possível predizer um “cordel” que começa geralmente com ocorrências de apropriação irregular e desfila uma série de episódios na ordem: madeiras, fazendas de gado bovino, monocultura de soja, crise ambiental, desemprego, pobreza, êxodo rural, violência e biopirataria internacional; esta última com o agravante da apropriação indébita do patrimônio genético e cultural dos povos da floresta. O autor argumenta ainda que o saldo dessa ocupação insustentável são os desmatamentos biológicos, culturais e sociais da humanidade e do planeta, e acrescenta que

Tal conjuntura vem gerando uma legião de excluídos, fome, miséria, problemas sociais de toda ordem e ambientais irreversíveis, comprometendo as gerações futuras e criando uma estrutura de poder que tem dificultado a efetivação de políticas públicas eficazes para a região.

Ribeiro (2.010: p.304), numa análise conjuntural da região, considera que

A Amazônia é, de fato, o maior desafio que o Brasil já enfrentou. Sua ocupação se vem fazendo com uma dinâmica de vigor incomparável. Estados maiores



que a França, como Rondônia, surgem abruptamente e se vão povoando a ritmo acelerado. Projetos ambiciosos de estradas que atravessam toda a floresta são postos em execução de forma tão inepta que depois de investimentos astronômicos caem no abandono. Sonhos viáveis de novas estradas que liguem a Amazônia ao Pacífico, para dar ao chineses e japoneses não só as madeiras nativas que todo o mundo já consome, mas o que o grande vale venha a produzir, se esboçam e vêm se viabilizando. Uma nova classe política e até uma nova geração de militares, empolgados com o que a exploração econômica da Amazônia pode render, se exacerbam contra os caboclos e contra os índios, que ocupam parte ínfima da floresta, mas se afiguram, aos seus olhos, como obstáculos ao progresso. (...) por seus rios transita hoje meio milhão de garimpeiros miseráveis que explorando ouro, cassiterita ou o que quer que seja não alcançam uma renda equivalente a um salário mínimo. (...) No seu encaço, grandes empresas se preparam para explorar as jazidas minerais das regiões, que são as maiores de que se tem notícia.

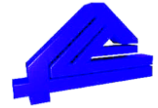
Convém mencionar que em Rondônia, além dos solos aptos à produção de grãos, frutas tropicais, mandioca, inhame e outros cultivos, há uma diversidade florestal propícia para o desenvolvimento de fármacos e biocosméticos; e essa potencialidade que bem poderia ser trabalhada numa conduta inversa do desflorestamento, na ausência do estado e do seu posicionamento em defesa da biodiversidade local, encontra-se sob o risco da biopirataria internacional.

Numa espécie de seleiro, Rondônia abriga 21 reservas extrativistas estaduais e 03 federais, com aproximadamente 1,5 milhões de hectares, as quais foram instaladas com o propósito de reunir condições para o manejo sustentável dos recursos florestais, bem como para preservação da cultura das comunidades tradicionais residentes.

O grande potencial para utilização sustentável desses recursos está justamente nos saberes geracionais das populações autóctones, cujo conhecimento com capacidade para manejar a biodiversidade local vem sendo reproduzido em suas comunidades desde seus ancestrais¹⁶ e tem sido registrado por diversos pesquisadores, como relata Ribeiro (2.010: p.28):

Na escala da evolução cultural, os povos Tupi davam os primeiros passos da revolução agrícola... É de assinalar que eles o faziam por um caminho próprio,

¹⁶ No século XVIII estimava-se que no atual estado de Rondônia havia uma população de mais de 80.000 indígenas de diferentes etnias (Conselho Missionário Indigenista/CIME-RO, 2.002).



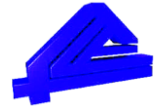
juntamente com outros povos da floresta tropical que haviam domesticado diversas plantas, retirando-as da condição selvagem para a de mantimento de seus roçados; entre elas, a mandioca, o que constituiu uma façanha extraordinária, porque se tratava de uma planta venenosa, a qual eles deviam não apenas cultivar, mas também tratar adequadamente para extrair-lhe o ácido cianídrico, tornando-a comestível. É uma planta preciosíssima porque não precisa ser colhida e estocada, mantendo-se viva na terra por meses”. Segue dizendo que “a agricultura lhes assegurava fartura alimentar durante todo o ano e uma grande variedade de matérias-primas, condimentos, venenos e estimulantes.

Destaca-se na biodiversidade de Rondônia a grande variedade de peixes como pacu (*Piaractus mesopotâmicos*), tambaqui (*Colossoma macropomum*), pirarucu (*Arapaima gigas*), pintado (*Pseudoplatystoma corruscans*) e jatuarana (*Brycon spp*), dentre outras espécies de menor valor comercial, amplamente utilizadas na alimentação familiar dos pescadores (Projeto Peixe Vivo: Pesca artesanal e aquicultura amazônica sustentável no Estado de Rondônia. UNIR/Dep. Eng. Pesca: 2.011).

Nesse contexto as políticas públicas de ATER para a Amazônia necessitam convergir esforços para garantir a preservação dos recursos naturais desse bioma, com um planejamento eficiente de manejo sustentável, compreendendo a importância de haver na bacia amazônica “maior número de espécimes de animais aquáticos (peixes, moluscos, anfíbios) do que no resto do mundo” (Tibiricá, 1.984: p. 09).

O autor afirma ainda que “toda essa fabulosa fauna e flora fora, minuciosamente, nomenclaturada pelos Tupi, até as suas ínfimas variedades”.

Como se pode ver, os saberes tradicionais dos povos da floresta em Rondônia, desde as técnicas de cultivo e a capacidade em manejar e utilizar a biodiversidade local, com produção bastante significativa nas bacias hidrográficas dos rios Guaporé, Ji-Paraná, Jamari, Mamoré, Madeira e suas sub-bacias, uma vez oportunizada sua sistematização e socialização entre camponeses (de terra, água e florestas), pesquisadores e extensionistas, se constituem num patrimônio imaterial de importância imensurável, pois é bem capaz de dar suporte para a instituição de planos potencialmente promotores da inserção socioeconômica de grupamentos humanos, servindo não apenas ao campesinato, mas também à ocupação produtiva de contextos urbanos, num modelo de desenvolvimento onde as pessoas possam



usufruir das riquezas e bens produzidos localmente, com geração de excedentes para atendimento a outros contingentes populacionais nos mercados regional, nacional e internacional.

1.4. Organização do campesinato: Influência dos movimentos migratórios

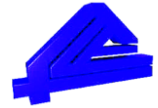
Numa tentativa de descrever a etnografia da organização camponesa em Rondônia recorreremos ao estudo das consequências dos fluxos migratórios de agricultores das diversas regiões do Brasil para a fronteira agrícola norte (Martins, 1.988) na segunda metade do século XX, impulsionados pelos atrativos da política brasileira de colonização e reforma agrária, quando o então Território Federal de Rondônia (1.956 a 1.981), posteriormente passado à condição de estado (1.982), recebeu agricultores dos vários estados brasileiros, especialmente do Paraná, Espírito Santo e Minas Gerais, sendo que alguns desses agricultores já eram procedentes de estados como Pernambuco e Bahia, entre outros.

Esse fluxo migratório se confirma nos relatos de LIMA (2.001: p. 132), apud (SILVA, 2.014: p. 392), quando afirma que

A maioria, vinda do Sul, principalmente do estado do Paraná, já havia passado por São Paulo e Espírito Santo; os que chegavam de Mato Grosso também eram oriundos de outras regiões, utilizando este estado apenas como um corredor para chegar até Rondônia.

Os intentos de ocupação da região fizeram parte de um projeto maior pensado para modernização do Brasil e, além de agricultores, arrastou também um contingente de trabalhadores das diversas áreas de prestação de serviços.

A partir dessa análise buscamos interpretar como esses fluxos interferiram no movimento interno de organização do campesinato, verificando-se a reprodução da prática de cultivo do café conilon em escala comercial trazida nos movimentos migratórios dos anos 70, 80 e 90 do século XX e como a organização camponesa em Rondônia se multiplicou em número de associações e cooperativas agrícolas em função desse cultivo, alcançando posteriormente a produção de leite bovino, de tal forma que na década de 90 o serviço público de assistência técnica e extensão rural



(EMATER) chegou a atender em torno de 2.000 organizações socioprodutivas (formais e informais) vinculadas ao setor agropecuário.

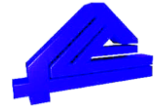
Há que se considerar que o processo de organização socioprodutiva das comunidades agrícolas em Rondônia sob a influência de movimentos migratórios tem um marco importante na instalação das colônias agrícolas na década de 40 do século XX, entre estas a colônia agrícola do Iata (1.945), no município de Guajará Mirim, e a colônia agrícola do Candeias (1.948), em Porto Velho, já que estes municípios se constituíram nos dois polos de uma trilha de povoados que se desenvolveram ao longo da construção da estrada de ferro Madeira Mamoré, ainda por ocasião do 1º ciclo econômico da borracha na Amazônia (1.887 a 1.912).

As colônias agrícolas na região se constituíram num modelo de organização planejado para garantir a segurança alimentar da população que seguia ocupando espaço no então Território Federal do Guaporé (1.943 a 1.956), desde a chegada de imigrantes nordestinos ainda no 1º Ciclo Econômico da Borracha (final do século XIX a início do século XX) e o contingente que se instalou durante a construção da ferrovia Madeira Mamoré (1.878 a 1.912) até a ampliação desse contingente durante o 2º Ciclo Econômico da Borracha (1.942 a 1.945) e em outros ciclos posteriores como a garimpagem de cassiterita na década de 50.

Ainda na década de 40 do século XX registrou-se a instalação da primeira cooperativa agrícola (1.943) no então Território Federal do Guaporé, a qual veio a se chamar Cooperativa Mista Agropecuária de Rondônia (COOMARON), fundada para apoiar a produção agrícola e pecuária, tendo atenção especial na heveicultura e sendo peça importante para a instalação do Banco da Amazônia S.A (BASA) no território.

A COOMARON deu suporte para a entrada de recursos financeiros que apoiaram a implantação de cultivos agrícolas e o desenvolvimento da pecuária bovina na região de Porto Velho.

Na década de 70 a política nacional de ocupação da Amazônia em atuação no Território Federal de Rondônia (1.956 a 1.981) desencadeou o chamado ciclo agrícola, com forte incentivo à ampliação da agricultura de cultivo, provocando grande fluxo migratório das regiões Sul, Sudeste e Centro Oeste do país. Além de



agricultores chegaram também na região comerciantes, técnicos das ciências agrárias e outros profissionais liberais.

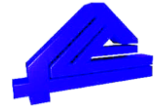
Por ocasião da implantação dos Projetos Integrados de Colonização (PIC) e dos Projetos de Assentamento Dirigido (PAD), iniciado pelo PIC Ouro Preto (1.970), o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) promoveu na região ações de cooperativismo agrícola, com destaque na instalação da Cooperativa Integral de Reforma Agrária (CIRA/PIC-OP) cujo objetivo foi dar suporte para o cultivo de café e cacau, bem como para o desenvolvimento da pecuária bovina na região central do atual estado de Rondônia.

A ineficiência do modelo de gestão aplicado e as limitações impostas à forma organizacional na época, o que resultou na pouca governabilidade e consequente ausência do sentido de pertencimento por parte dos sócios diante da gestão vertical orientada pelo estado¹⁷, levou a prática do cooperativismo ao descrédito nas comunidades agrícolas de Rondônia nos anos 80 do século XX, quando muitos agricultores chegaram mesmo a rejeitar a ideia de se organizarem em novas cooperativas na região.

Outra tentativa de fortalecimento da organização do campesinato em Rondônia se deu por ocasião da implementação do Programa Integrado de Desenvolvimento do Noroeste do Brasil (POLONOROESTE: 1.981), o qual previa entre suas metas a realização de ações de apoio ao trabalho comunitário nas organizações de agricultores, enfatizando que esses grupos nos assentamentos de reforma agrária seriam “treinados” para atuação em diversas atividades comunitárias, conforme consta em relatório da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE: abril de 1.992).

Na época as comunidades beneficiárias das ações não eram chamadas a construir coletivamente esses planos; razão pela qual não conheciam seu teor, tampouco permaneceram envolvidas na execução das atividades planejadas,

¹⁷ Até a promulgação da Constituição Federal de 1.988 a gestão das sociedades cooperativas era submetida ao controle do estado, mediante interferência do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA.



sendo que das ações focadas pelo programa prevaleceram apenas algumas executadas pelo serviço público de assistência técnica e extensão rural (EMATER).

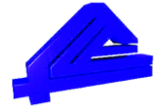
O não envolvimento comunitário na definição de ações supostamente de seu interesse inibe o grau de pertencimento das pessoas diante do planejado, distanciando-as conseqüentemente da responsabilidade pela sua execução e concorrendo para que o planejado não se confirme.

Ainda na década de 80, numa ação conjunta da Igreja Católica com alguns grupos de camponeses, surgem as associações rurais 'para ajuda mútua', conhecidas como 'PAMs', com instalação de várias organizações desse tipo na região central de Rondônia, marcadas por forte atuação no suporte à produção agrícola da época, especialmente na organização dos agricultores e no beneficiamento e comercialização do café conilon, cultura recorrente na época em função da reprodução cultural das práticas agrícolas dos imigrantes recém chegados das regiões sul e sudeste.

Tais imigrantes "ao saírem de seus lugares tinham a expectativa de obter terra não apenas para si, mas também para seus filhos e até para outras pessoas incluídas em seu grupo doméstico" (Teixeira, 1.999: p. 198), trazendo com esse contingente a prática de cultivo do café conilon e de produção do leite bovino que introduziram em Rondônia.

No final da década de 80 e na década de 90 muitas associações foram criadas em Rondônia para recepcionar recursos de programas como o Fundo Constitucional do Norte (FNO) e o Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária (PROCERA), os quais fomentavam a organização de agricultores em associações e cooperativas como um fator condicionante para o acesso ao crédito rural subsidiado. Dessa forma, a organização dos agricultores se dava em torno de programas de fomento e em função dos insumos agrícolas; não era exatamente uma atitude espontânea da categoria.

Outra característica das organizações desse período é que raramente se encontravam mulheres na sua composição social, sendo quase que exclusivamente formadas por homens, embora as tarefas da agricultura e pecuária nos assentamentos fossem sempre compartilhadas entre todos os membros da família, cabendo ainda às mulheres, além do trabalho na lavoura e com os animais, as



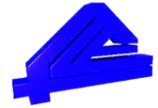
tarefas de organização doméstica, bem como cozinhar, lavar as roupas, cuidar das crianças, entre outras tarefas vistas como secundárias, alienadas do processo produtivo.

Com a promulgação da Constituição Federal (1.988) que garantiu às associações e cooperativas maior liberdade de atuação, estas vão aos poucos se ressignificando, de forma que nos anos 90 aparecem mais inclusivas, quando já se observa maior envolvimento das mulheres agricultoras em sua composição. Também se tornam mais participativas no ambiente externo e conquistam espaços na construção das políticas públicas de interesse da categoria.

Em 1.988, numa iniciativa do serviço público de assistência técnica e extensão rural do estado (EMATER), em parceria com a Food and Agriculture Organization (FAO), realizou-se um processo de capacitação massiva que envolveu um contingente expressivo de extensionistas e agricultores, onde o objetivo maior foi a formação organizativa de grupos sociais da agricultura em áreas de assentamentos da Reforma Agrária, utilizando-se como aporte metodológico o Laboratório Organizacional de Terreno – LOT, “ensaio prático e ao mesmo tempo real no qual se busca introduzir em um grupo social a consciência organizativa que necessita para atuar em forma de empresa ou ação organizada” (MORAIS, 1.989: p. 23).

O uso do método permitiu que os camponeses exercitassem a prática do planejamento e utilizassem ferramentas de controle, com distribuição de tarefas entre os envolvidos na “ação organizada”. O LOT deu suporte para instalação de algumas cooperativas agrícolas em Rondônia nos anos 90, com foco na produção, aquisição de insumos, transporte, comercialização e instalação de pequenas unidades de beneficiamento agroindustrial.

Por influência dos fluxos migratórios na organização socioprodutiva do campesinato era possível visualizar na década de 90 uma espécie de mapa da imigração em Rondônia: As comunidades agrícolas demonstravam uma nítida reprodução das práticas de cultivo trazidas das suas regiões de procedência, à exceção das espécies que sofriam restrições climáticas (a esse respeito ver relatório de atividades de ATER/EMATER-RO, 1.990 e seguintes).



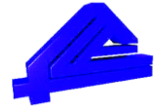
Desse modo, encontrava-se na região de Porto Velho e entorno os cultivos de mandioca (*Manihot esculenta*) e frutas tropicais, aliado ao extrativismo de produtos da floresta como a castanha da Amazônia (*Bertholletia excelsa*), pupunha (*Bactris gasipaes*), tucumã (*Astrocaryum aculeatum*), açai (*Euterpe oleracea*), bacaba (*Oenocarpus bacaba*), óleos essenciais como copaíba (*Copaifera langsdorfii*) e andiroba (*Carapa guianensis*), e outros produtos da biodiversidade local; já na região de Ariquemes e entorno os cultivos de café robusta ou conilon (*Coffea canephora*), com algumas áreas de cacau (*Theobroma cacao*); na região central do estado, no município de Ouro Preto do Oeste e entorno, os cultivos de café e cacau, aliados à bovinocultura de leite; por fim, a região sul de Rondônia foi fortemente marcada pela pecuária bovina de corte, com produção significativa de hortifrutigranjeiros, seguida do cultivo de soja (*Glycine max*) mais recentemente.

Em todas essas regiões foram organizadas diversas associações e cooperativas agrícolas entre o final da década de 80 e na década de 90 do século XX a início do século XXI, as quais mais uma vez serviram para receptação de recursos, tanto financeiros como de infraestrutura para suporte à produção. Algumas dessas associações e cooperativas desenvolveram uma tímida estrutura de beneficiamento de produtos agrícolas e algumas cooperativas ainda avançaram na comercialização da produção.

Dessas organizações muitas caíram em disfunção, posto que haviam sido organizadas pelo objetivo imediato de captação de recursos financeiros ou de infraestrutura junto a entidades de fomento. Algumas 'embarcaram' em projetos induzidos, sem a necessária análise de viabilidade e quase sempre sem a clara compreensão desses projetos, ou ainda sem a devida observação dos interesses comuns entre seus membros, vindo inclusive a comprometer a produção com prejuízos de safras e do esforço laboral dos agricultores.

A esse respeito, Jara (1.998, apud (Dias, 2.010: p. 12), referindo-se aos investimentos do capital externo, afirma que o capital global sempre é seletivo e alimenta-se do local só quando encontra perspectiva de lucro.

Dessa forma a frustração de alguns projetos envolvendo a produção de frutas, de leite e de café em Rondônia nos anos 90 pode encontrar explicação na confiança que os agricultores, e mesmo o estado, depositaram em empresas externas que



buscaram em Rondônia uma perspectiva de lucro imediato, deixando para traz os investimentos em estruturas tão logo seus lucros se tornaram insatisfatórios.

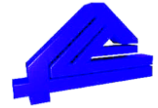
A respeito dos programas fomentados pelo estado na perspectiva de incentivar a produção econômica o autor enfatiza a necessidade de que essas políticas sejam tecnicamente viáveis, economicamente rentáveis, socialmente equitativas, institucionalmente executáveis e ambientalmente sustentáveis, apresentando com isso pelo menos cinco pilares em que devem se firmar as políticas públicas de crescimento, no entendimento de que a sustentabilidade não ocorre por uma única via, mas se fortalece quando observadas as diversas dimensões do desenvolvimento.

Atualmente a organização socioprodutiva do campesinato em Rondônia busca se firmar como instrumento de inclusão econômica e social, congregando os diversos seguimentos da Agricultura Familiar, como: assentados da reforma agrária, pescadores artesanais, extrativistas florestais, agricultores ribeirinhos, indígenas e quilombolas, arrendatários, posseiros e outros extratos, com significativo avanço da consciência etnográfica e de gênero entre esses grupos sociais.

Convém lembrar que entre os remanescentes dos povos originários, em suas comunidades tradicionais, estes desenvolvem eficientes práticas de manejo e cultivo dos produtos da floresta; e embora esses camponeses não tenham sido respeitados por ocasião da política de ocupação do Território Federal de Rondônia e seus projetos de desenvolvimento agropecuário, quando se considerou 'atrasadas' suas práticas tradicionais, ainda assim sua cultura resiste aos projetos de massificação dos monocultivos, sendo encontradas entre esses grupos cooperativas agrícolas que avançam no beneficiamento e agregação de valor aos produtos florestais.

A prática de valoração (atribuir valor) e valorização (agregação de valor) dos produtos da floresta em Rondônia tem permitido a ampliação da renda familiar nas comunidades tradicionais e, sobretudo, fortalecido sua cultura, dando suporte para a preservação de seus recursos naturais e melhorando sua qualidade de vida.

Nos vários estratos do campesinato, desde as comunidades tradicionais até os mais recentes assentamentos da reforma agrária, a vivência em comunidade permite reproduzir os saberes e as práticas ancestrais do modo de produção



(tecnologia social) que vem sendo transmitido ao longo das gerações. Esse fator tem grande importância para garantia da sucessão familiar e faz com que essas comunidades busquem na organização socioprodutiva uma estratégia de sustentabilidade de suas atividades socioeconômicas em harmonia com as práticas culturais próprias de seus costumes.

Diante da evolução da consciência política e organizativa desses grupos sociais é possível imaginar que o cooperativismo pode servir como instrumento para promoção de um processo de formação com vistas ao crescimento integral dessas comunidades, onde a sustentabilidade seja pensada nas diversas dimensões quando da formulação de seus planos de desenvolvimento.

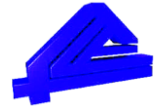
Um processo dessa natureza também exige uma prática de gestão que transcenda os simples procedimentos burocráticos; partindo do envolvimento amplo da comunidade na definição das ações de interesse e indo até o compartilhamento das tomadas de decisão para execução das propostas.

1.5. O cooperativismo agrícola e o modelo de gestão praticado

O contingente migratório de agricultores oriundos das regiões centro-sul do país trouxe para Rondônia diversos saberes e práticas agrícolas que se expressam especialmente na escolha dos cultivos e criações instalados em suas unidades produtivas; mas também se refletem no modo como administram suas organizações.

Assim, há uma tendência em replicar modelos de gestão supostamente bem sucedidos em outros contextos da agricultura, como é o caso dos modelos praticados nas sociedades cooperativas cujo modo de produção se baseia nos monocultivos de exportação (agronegócio), bastante incidentes nas regiões centro oeste, sudeste e sul do Brasil, onde esses agricultores participaram de alguma maneira, ainda que de forma indireta, na condição de assalariados ou mesmo como parceiros no fornecimento de matéria prima.

O estado de Rondônia conta com setenta e nove cooperativas do seguimento agrícola/pecuário, segundo o registro de seus atos constitutivos arquivados na Junta Comercial do Estado de Rondônia (JUCER, março de 2.016). Desse número, trinta e duas cooperativas estão afiliadas à Organização das Cooperativas Brasileiras em

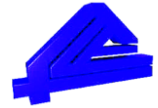


Rondônia (OCB/RO, março de 2.016), e 13 afiliadas à União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES, junho de 2.016). Outras trinta e quatro das cooperativas agrícolas cujos atos constitutivos encontram-se arquivados na JUCER não apresentam filiação em nenhuma das duas entidades de representação citadas, sem, contudo, configurar alguma irregularidade, uma vez que estão no gozo do que lhes faculta a Constituição Federal (1.988) em seu artigo 5º, inciso XX, ao declarar que “ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado”.

Das setenta e nove cooperativas agrícolas cujos atos constitutivos encontram-se arquivados na JUCER, trinta e nove (49.36%) são atendidas pelo serviço público de assistência técnica e extensão rural (Emater/Gepin, março de 2.016), dentre as quais tomamos uma amostra de 87.17 % (34 cooperativas agrícolas) para subsidiar nossa investigação no tocante ao modelo de gestão praticado.

Em análise da estrutura organizacional e do modelo de gestão praticado nessas cooperativas foi possível verificar que todas elas, por força da lei 5.764 de 16 de dezembro de 1.971 (Lei geral de cooperativas no Brasil), preconizam em seus estatutos a prática da gestão democrática, com deliberação conjunta de seus sócios titulares para as tomadas de decisão, prevalecendo a vontade da maioria. Contudo, trata-se de uma prática fundamentada na democracia representativa, cujo *modus operandi* é ineficiente no tratamento das questões inerentes à ‘Agricultura Familiar’, em cujo processo produtivo se envolve a força de trabalho (mão de obra) de toda a família.

Observamos que muito embora as normativas de funcionamento dessas cooperativas sugiram a crença de que “a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas” que envolve várias pessoas e que, “se não houver cooperação entre elas, a organização não sobreviverá”, o que as coloca numa posição ideologicamente alinhada à Teoria da Cooperação desenvolvida por Barnard (1.938), satisfazendo inclusive as condicionantes com as quais o autor qualificou uma organização: (1) -“Há pessoas capazes de se comunicar entre si; (2) -... estão dispostas a contribuir com sua ação; (3) - ... para cumprir um propósito comum”, essas cooperativas vivenciam na prática uma democracia restringida, explicitada no fato de que os componentes da unidade

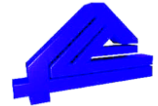


produtiva familiar (UPF), sob cuja responsabilidade está todo o processo produtivo que sustenta a cooperativa, são representados por um titular, sendo o conjunto dos sócios titulares de igual modo representado por um gestor titular nas relações externas da organização.

De natureza *sui generis*, essas organizações se distanciam dos preceitos das teorias clássicas da administração. O sistema de produção em série é pouco utilizado e as tarefas de rotina são realizadas pelos sócios, voluntariamente, sem que haja mão de obra subordinada. Mesmo nas atividades de processamento da produção e comercialização dos produtos utilizam a mão de obra dos próprios sócios, sendo a contratação de terceiros basicamente limitada aos serviços de contabilidade e advocacia, ou eventualmente no uso de algumas máquinas agrícolas.

O que descredencia os métodos convencionais no trato administrativo das cooperativas da Agricultura Familiar é o fato de suas teorias estarem voltadas para a gestão de processos de alta complexidade e suas técnicas direcionadas à produção industrial em série, quando o processamento agroindustrial realizado por tais cooperativas se limita a unidades de beneficiamento da produção interna de um grupo de sócios, sem o aparato tecnológico, a diversidade de tarefas e a necessidade de maior controle de “tempo e movimento” (Taylor, 1.903), característicos do modelo organizacional a quem se reporta a teoria clássica. Ademais, utilizando-se de mão de obra prioritariamente dos sócios, essas cooperativas também dispensam os controles comumente utilizados pelas empresas de capital nas relações sociais de trabalho.

Quanto à hierarquia, as cooperativas agrícolas em Rondônia costumam atribuir funções exclusivas a determinados cargos e conservam os procedimentos burocráticos de gestão, apresentando nuances de formalidades características da Teoria Burocrática e do modelo de organização Racional definido nos estudos de Max Weber (1.909); mas também se dispersam dessa linha apresentando por vezes comportamentos que encontram argumentos na abordagem Estruturalista, cuja compreensão de organização remete a um sistema amplo que converge características das diversas teorias, enquanto influencia e é influenciado pelo ambiente, conforme mostram os estudos de Chiavenato (2.003: pp. 313-14).



Não obstante os princípios de gestão democrática expressos na doutrina e contemplados pela legislação cooperativista, em análise dos estatutos sociais dessas cooperativas encontramos que 79.48 % delas apresentam regras estatutárias incompatíveis com o modelo de gestão preconizado, conforme destacamos a seguir:

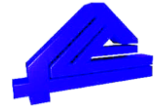
Apresentam órgão gestor constituído no formato de 'Conselho de Administração' ou 'Diretoria', comumente composto de 06 membros (às vezes 05), revestido do poder de decisão atribuído nos textos estatutários que transcrevemos a partir de extratos colhidos em seus estatutos sociais: “decidir sobre todo e qualquer assunto de ordem econômica ou social...”; “estabelecer normas para funcionamento da cooperativa; (...) sanções ou penalidades”; “Contrair obrigações (...), ceder direitos e constituir mandatários (...); “(...)definirá as variedades e volumes de produtos a serem cultivados e industrializados”; “(...) elaborar Plano Anual de Atividades”.

A forma como são aprovadas essas regras nos estatutos sociais dessas cooperativas nos preocupa pelo fato de expressar a ingenuidade da parte dos sócios no que se refere à outorga de poder aos gestores que passam a exercer unilateralmente a governança sobre a organização; mas também representa uma transferência de responsabilidades sobre os gestores, os quais passam a assumir todos os riscos pelo sucesso ou insucesso do empreendimento.

É evidente que nas cooperativas da Agricultura Familiar, cujos processos de beneficiamento, comercialização e outros decorrentes de sua atividade econômica são executados pelos próprios sócios, além do processo produtivo que envolve também a mão de obra dos familiares, um método que hierarquize as tomadas de decisão, sem o envolvimento de sua base, não atende os requisitos da gestão ideal.

Trata-se de um modelo de organização onde os sócios são igualmente partícipes nos ganhos e eventuais perdas de qualquer natureza; e tal qual são responsáveis pela produção que abastece a cooperativa, são também corresponsáveis em todos os níveis operacionais do empreendimento.

Isso explica por que esse tipo de organização não pode se submeter a orientações de teorias desenvolvidas para as empresas de capital, onde alguém que é proprietário dos meios (empresário) impõe regras sobre a força de trabalho,



subordinando a capacidade produtiva de outrem. As teorias clássicas da administração orientam um comportamento próprio das relações do trabalho subordinado e não servem às relações do trabalho cooperado.

A despeito da diversidade de saberes e práticas com que os camponeses oriundos das diversas regiões do país têm contribuído para o crescimento da agricultura e pecuária em Rondônia, a heterogeneidade instalada na base social das cooperativas agrícolas por vezes se torna um desafio para definição de uma linha de atuação nesses empreendimentos. É importante considerar que o pensamento social desses grupos culmina por determinar a prática de gestão exercida nessas organizações.

Nosso estudo pôde identificar dentro das cooperativas agrícolas em Rondônia três tipos distintos de grupos sociais: a) um que se organiza em função das atividades socioprodutivas que já desenvolve culturalmente e utiliza a cooperativa para fortalecer sua atividade econômica como estratégia de permanência em seu território de origem, incidente em áreas de populações autóctones; b) um outro que se organiza em função de expectativas essencialmente socioeconômicas, incidente em áreas remanescentes de projetos de colonização e reforma agrária; e c) um terceiro (em menor proporção) que se organiza em função de uma crença filosófica e utiliza a cooperativa como um espaço de desenvolvimento sociopolítico, sem prejuízo das atividades econômicas, incidente em áreas de Projetos de Assentamentos (P.A) dos programas de Reforma Agrária pós 1.988.

Nas áreas de maior diversidade sociocultural, fator relacionado aos fluxos migratórios provenientes das diversas regiões do país, é possível encontrar numa mesma cooperativa os três tipos de comportamento identificados nos grupos sociais já descritos. Nessas cooperativas o pensamento filosófico encontra-se desalinhado e o comportamento social é difuso, com ocorrência de afastamento de sócios por incompatibilidade de posicionamentos sociopolíticos.

2. Modelo convencional: gestão hierarquizada

Em estudo realizado especificamente com cooperativas cujos sócios integram a categoria social Agricultura Familiar, observamos que o modelo convencional de gestão praticado na maioria delas tem se revelado incapaz de atender os ideais dos

sócios titulares e tampouco atende as demandas dos núcleos familiares desses sócios¹⁸.

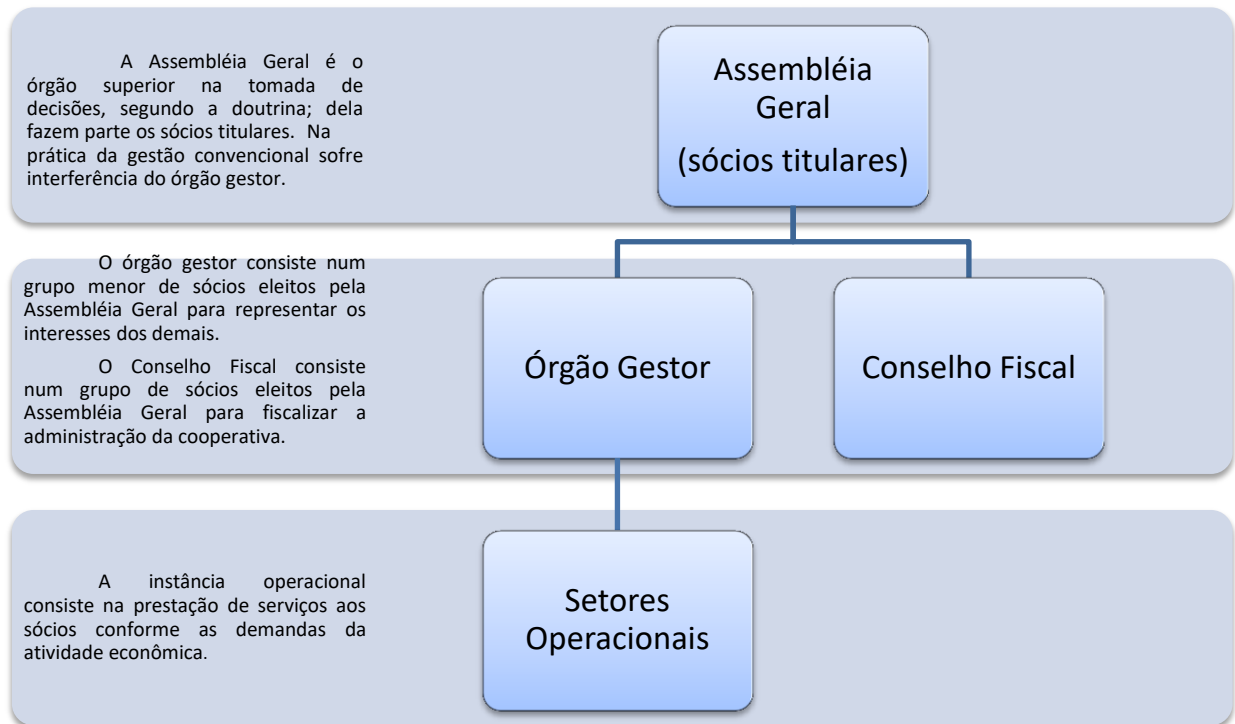


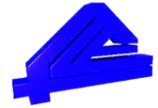
Fig. 24 – Estrutura de gestão hierarquizada

Ocorre que o modelo convencional, com sua estrutura hierarquizada e consequente exclusividade na distribuição de funções, favorece a concentração do poder de decisão, o que acaba por centralizar em alguns membros do órgão gestor, e por vezes entre algumas pseudo-lideranças, a condução das ações do empreendimento.

Esse modelo tem dado abertura para algumas formas de ingerência, inclusive política, nas organizações da Agricultura Familiar em Rondônia.

O agravante da falta de envolvimento dos núcleos familiares nas deliberações das cooperativas dessa categoria é um fator determinante para o distanciamento dos jovens e seu despreparo para a sucessão.

¹⁸ A pesquisadora vem observando o comportamento organizacional dessas cooperativas por aproximadamente 30 anos, em decorrência de seu exercício profissional no serviço público de ATER em Rondônia, tendo focado seus estudos a partir do estabelecimento da categoria social 'Agricultura Familiar', instituída pela lei 11.326/2.006.



Dessa forma os gestores se repetem nos cargos por vários mandatos; mesmo cansados, mas sem preparar sucessores, por vezes interpretando o cargo como um misto de sacrifício e privilégio, têm na suposta liderança um certo *status* político que em conformidade com o modelo de gestão em destaque lhe imprime relativa promoção pessoal.

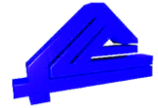
De modo geral essas cooperativas têm se constituído em espaços utilizados pelos agricultores para comercialização dos excedentes de sua produção agrícola e pecuária, de cultivo e ou de extrativo. Na ausência de um comportamento mais propositivo atuam como o local pensado pelos sócios para empreenderem coletivamente sua capacidade de negociação com os mercados usuários de seus produtos.

Ora, a produção na Agricultura Familiar envolve um complexo de relações socioculturais que transcende a economia dos excedentes, não podendo se fechar na importância econômica de seus produtos, o que lhe permitiria ser balizada minimamente por sua participação no produto interno bruto (PIB) do país. Paralelamente à produção econômica está a sustentabilidade de um modo de vida e de uma categoria social em cujo *habitat* (re) produz a segurança alimentar e nutricional, o lazer e os saberes geracionais que dão visibilidade à cultura e à ancestralidade de determinados grupos sociais sobre cujas práticas a sociedade moderna ainda não tem a devida compreensão.

Ao desempenharem um papel restrito de espaço de negociação comercial as cooperativas dessa categoria tornam-se ainda mais vulneráveis às contingências do ambiente; pelo que tratamos de propor um método (descrito mais adiante) que tem por objetivo qualificar a gestão das cooperativas da Agricultura Familiar, mediante o envolvimento dos núcleos familiares nas tomadas de decisão dessas organizações.

3. As contribuições da política nacional de ATER: do fracasso do extensionismo convencional à implementação de um processo de pesquisa-ação com extensão rural participativa

Desde o final da década de 80 do século XX percebe-se que os movimentos sociais do campesinato vivem uma fase de qualificação de suas demandas junto ao serviço público de assistência técnica e extensão rural (ATER), requerendo desse



serviço o suporte técnico para o desenvolvimento de processos de formação que fortaleçam a autonomia de seus empreendimentos coletivos.

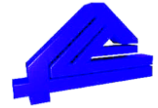
Apoiados por pesquisadores e extensionistas-educadores, buscaram nas metodologias participativas um modelo dialógico de intervenção, resultando na instituição de políticas propositivas para o setor, a exemplo da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), instituída em 2.010.

Apesar desse esforço a 1ª Conferência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural, ocorrida em Brasília no ano de 2.012, fez constar em seu Documento Base que “ainda é necessário superar a tendência da ATER e outras políticas públicas de beneficiarem os segmentos mais capitalizados e organizados”. Segue afirmando que “Uma grande parte da Agricultura Familiar ainda não acessou a ATER e é beneficiada apenas por ações pontuais do Estado”.

Faz-se necessário o entendimento de que formular uma proposta de ATER capaz de responder com eficiência às situações-problemas nas comunidades agrícolas exige o estabelecimento de uma relação dialógica entre o agente de ATER e a comunidade alvo da intervenção.

A esse respeito vale lembrar que a situação-problema sobre a qual se propõe uma intervenção pode se apresentar de diversas maneiras: tanto na problemática de um cultivo agrícola, na criação de animais, no manejo dos diversos recursos ou na deficiência da organização comunitária, como na ausência do estado e determinados serviços públicos de interesse da comunidade agrícola ou ainda em questões de ordem familiar e ou pessoal dos comunitários. Além disso, as situações-problemas ocorridas nas comunidades agrícolas e objeto de intervenção do serviço público de ATER não se dão de forma isolada, mas num contexto de pessoas com opiniões, saberes, desejos, necessidades e influências; devendo ser igualmente tratadas mediante uma relação interativa com os sujeitos afetos à situação em destaque.

A qualificação das demandas apresentadas pelos movimentos sociais do campesinato, requerendo do serviço público de ATER ações interativas que dialoguem com as potencialidades das comunidades agrícolas, vem provocando uma ruptura na forma assistencialista de doação/recepção de tecnologias e subsídios, historicamente praticada entre governos e organizações da base do



campesinato. Na prática, tem se elevado entre as organizações o nível de informação e conseqüente entendimento acerca de seus direitos, como dos deveres do estado no estabelecimento de políticas públicas para o setor.

Na prática, o que essas organizações buscam é uma metodologia de serviços com foco na sustentabilidade dos processos, sem o que ambos os lados, governo e organizações, não subsistem em sua função: o estado no cumprimento do apoio institucional ao setor da produção primária, necessária aos demais setores da economia, e as organizações de base no seu papel de convergir condições para suporte na realização do processo produtivo e seus desdobramentos.

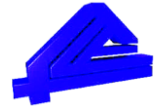
Ambos, estado e organizações, precisam ingressar numa estratégia de construção participativa, entendendo a interdependência existente entre quem produz (agricultura), quem serve (serviço público) e quem usufrui (população); e sabendo-se ainda corresponsáveis pelo sucesso ou insucesso das ações em questão.

Após seguidas reivindicações dos movimentos sociais do campesinato por um modelo de ATER capaz de reverter a degradação ambiental e sociocultural provocada pela matriz de produção agrícola implantada no país logo após a segunda guerra mundial, fundada em monocultivos e alta dependência de tecnologias industriais, o Brasil finalmente passa a desenhar uma política de assistência técnica e extensão rural fundamentada no diálogo com as ruralidades brasileiras, buscando compreender suas demandas e potencialidades, respeitando a cultura e pautando a inclusão dos diversos contextos do campesinato num modelo de desenvolvimento pensado a partir da sustentabilidade de seus processos.

Ainda a esse respeito convém destacar o que afirma Gohn (2.011):

O Estado transformou suas relações com a sociedade civil organizada, impulsionando políticas públicas participativas, muitas delas coordenadas ou com a participação de antigas lideranças oriundas de movimentos sociais. A busca da institucionalização de práticas antes autônomas tornou-se uma constante. Novo marco regulatório oficial possibilitou a criação de inúmeras inovações no campo da gestão democrática, e o leque de entidades e associações atuando no campo da educação, especialmente na educação não formal, cresceu bastante.

Nas áreas habitadas pelas populações autóctones, de agricultura tradicional, as organizações do campesinato lutam ainda pela sua inserção sociopolítica e



buscam pautar as políticas públicas nas diversas dimensões do crescimento, de forma integrada, para fortalecimento de suas atividades socioprodutivas. Buscam dar visibilidade à importância do manejo adequado dos diversos recursos florestais, o que exige assistência técnica especializada em função da natureza de seus produtos diferenciados, bem como pelos aspectos socioculturais peculiares dessas comunidades.

Nessas áreas a organização comunitária se constitui num instrumento de ativismo para garantir a prática do agrossustento, modo de vida como essas populações têm garantido sua reprodução sociocultural e econômica.

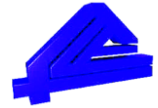
Ainda nesse aspecto vale salientar o que argumenta Leff (2.015: p. 14):

La degradación ambiental está expresando los límites de una racionalidad hegemónica homogeneizante que deja fuera el valor de la diversidad cultural, que hoy se expresa en la afirmación de las identidades de los pueblos y en la reivindicación de derechos del ser: derechos a existir, derechos a reafirmar una cultura, derechos a reapropiarse un patrimonio natural, derechos a fraguarse un desarrollo sustentable.

O autor segue dizendo que trata-se de “reivindicaciones ecológicas y políticas que se expresan en las demandas de dignidad y justicia que hoy movilizan a los pueblos indios del continente y del mundo entero por sus autonomías y sus territorios”.

O serviço público de ATER no Brasil tem em particular a missão de corrigir a distorção praticada nos anos 50 do século XX, quando da aceitação do modelo estadunidense que no arfame de expandir a economia capitalista seguiu invadindo culturas locais e promovendo a depreciação do modo de vida camponês, ainda que posteriormente não tenha conseguido cumprir sua propaganda de melhoria da qualidade de vida dessas populações pela modernização tecnológica da agricultura.

O documento base da 1ª Conferência Nacional sobre Assistência Técnica e Extensão Rural, realizada sob o tema ‘ATER para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária e o Desenvolvimento Sustentável do Brasil Rural’ (MDA, Brasília: 2.012), fez constar que no período da ABCAR e do SIBRATER a Ater adotou uma abordagem chamada de ‘difusionista’ e ‘produtivista’, centrada na tecnologia, na produção e na renda.



Os métodos de Ater eram utilizados predominantemente como instrumentos de divulgação e persuasão, visando mudar o comportamento das famílias rurais, levando-as a adotar inovações tecnológicas.

O pressuposto era de que todos os agricultores, independente da condição em que se encontravam, teriam sucesso adotando os chamados 'pacotes tecnológicos' desenvolvidos pela pesquisa agropecuária.

Em resposta às reivindicações e com o envolvimento dos movimentos sociais do campesinato, além de pesquisadores, educadores sociais e extensionistas, foi formulada a nova Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária - PNATER, a qual foi instituída pela lei ordinária 12.188, de 11 de janeiro de 2.010, juntamente com o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária - PRONATER (MDA, Brasília: 2.010).

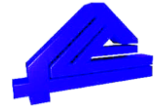
O texto da PNATER afirma que a política em questão tem o propósito de (...) participar na promoção e animação de processos capazes de contribuir para a construção e execução de estratégias de desenvolvimento rural sustentável, centrado na expansão e fortalecimento da Agricultura Familiar e das suas organizações, por meio de metodologias educativas e participativas, integradas às dinâmicas locais, buscando viabilizar as condições para o exercício da cidadania e a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

De fato, sob orientação da PNATER, o Brasil tem conseguido avançar com ações que atuam de forma integrada nas áreas de promoção social, econômica e política entre os grupos sociais do campesinato, estabelecendo um comportamento respeitoso de valorização e valorização das suas atividades socioproductivas.

Entre os princípios dessa política dois mereceram atenção especial em nosso estudo:

- (1) Estimular a participação da ATER nos processos de geração de tecnologias e inovações organizacionais, em relação sistêmica com instituições de ensino e de pesquisa, de modo a proporcionar um processo permanente e sustentável de fortalecimento da agricultura familiar.

Com o entendimento de que o ente de ATER pública não deve agir isoladamente, mas pode se fortalecer na cooperação com outras entidades, especialmente com as instituições de ensino e pesquisa, as quais apresentam



enorme potencial de interação pela natureza do trabalho que desenvolvem, buscamos integrar com a Universidade uma proposta para geração de novas tecnologias sociais de interesse no meio rural, quando encontramos um caminho para a inovação organizacional nas comunidades agrícolas: trata-se do estudo para desenvolvimento de um modelo de gestão capaz de ampliar processos de inclusão nas cooperativas da Agricultura Familiar, com quem atuamos há aproximadamente 30 anos, por força do exercício profissional no serviço público de ATER.

- (2) Viabilizar ações de Ater dirigidas especificamente para a capacitação e orientação da juventude rural, visando estimular a sua permanência na produção familiar, de modo a assegurar o processo de sucessão.

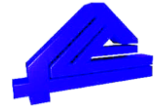
Esse princípio contido na PNATER despertou o interesse de nosso estudo por se dirigir de forma particular aos jovens, os quais são sujeitos especiais em nossa proposta de gestão, entendendo que deles depende a continuidade da atividade socioprodutiva e econômica na Agricultura Familiar, assim como da organização cooperativa. É imperioso trabalhar sua formação e prepará-los para a condução desses processos, sendo esta uma função precípua da extensão rural, no sentido de promover o protagonismo das juventudes rurais como condicionante para a sucessão na Agricultura Familiar.

Entre os objetivos específicos da PNATER também elegemos dois que julgamos complementares e igualmente importantes na realização de nossa proposta, pelo que dedicamos a estes maior atenção, na perspectiva de apoiá-los durante o processo de pesquisa-ação:

- (1) Contribuir para a melhoria da renda, da segurança alimentar e da diversificação da produção, para a manutenção e geração de novos postos de trabalho, em condições compatíveis com o equilíbrio ambiental e com os valores socioculturais dos grupos envolvidos.

Com foco nesse objetivo trabalhamos na perspectiva de que a pesquisa-ação pudesse contribuir para que a renda das famílias envolvidas na cooperativa tivesse um salto positivo.

Assim procuramos subsidiar tecnicamente a gestão no sentido de qualificá-la para apoiar a produção existente e promover sua ampliação pela descoberta de novos produtos e pela capacidade de negociação destes no mercado.



Esse processo fomentou a geração de rendas diretas e indiretas na comunidade, em decorrência do trabalho organizado na cooperativa local.

(2) Potencializar processos de inclusão social e de fortalecimento da cidadania, por meio de ações integradas, que tenham em conta as dimensões: ética, social, política, cultural, econômica e ambiental da sustentabilidade.

Para fomentar esse objetivo imprimimos na pesquisa-ação o viés inicial de um processo de inclusão de jovens, de forma que a cooperativa se tornasse para estes um espaço de ocupação com renda, permitindo também prepará-los para a sucessão na atividade familiar e na organização comunitária.

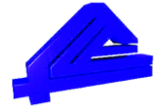
O foco dessa ação, além da inclusão de jovens, está na ampliação do envolvimento comunitário para o agir coletivo em prol do retorno justo pelo produto do seu trabalho. Paralelamente, a comunidade se mobiliza para defesa de seu espaço territorial como local de sua reprodução sociocultural e econômica.

A evolução na Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural deu abertura para ações dialógicas entre as comunidades agrícolas e os agentes de ATER, permitindo o uso de metodologias capazes de aliar a pesquisa com ações de transformação social no ambiente rural.

Dessa forma, a instituição da PNATER (2.010) ampliou consideravelmente o acesso da Agricultura Familiar a outras políticas públicas relacionados com o setor, se constituindo num ganho muito importante para a categoria:

A ação extensionista no âmbito da PNATER vem contribuindo com a implementação de uma série de políticas e programas, exclusivos ou não para o meio rural. Isso inclui a política de financiamento e proteção da produção, como PRONAF e Garantia Safra; políticas e programas de agregação de valor e geração de renda, e de comercialização da produção, tais como o PAA, PGPAF e PNAE; políticas para o desenvolvimento territorial e educação do campo; e políticas diferenciadas para públicos específicos da agricultura familiar, tais como mulheres rurais e povos e comunidades tradicionais, que incluem os quilombolas, indígenas, ribeirinhos, pescadores artesanais, entre outros (!ª CNATER: Brasília, 2.010).

Também para os entes de ATER houveram ganhos significativos no tocante à qualificação do serviço, especialmente pela formação de técnicos-extensionistas numa abordagem metodológica diferenciada do método convencional aplicado ao



serviço por mais de seis décadas, conforme relata o texto da 1ª Conferência Nacional sobre Assistência Técnica e Extensão Rural (MDA: Brasília, 2.012):

Com a PNATER a Ater adotou uma nova abordagem, incorporando a construção social das últimas décadas, especialmente em relação a conceitos como agricultura familiar, participação, relações de gênero, enfoque multidisciplinar, interdisciplinar e intercultural, pedagogia construtivista, transição agroecológica, etnia, geração, gestão social, acesso a renda e agregação de valor. Estes conceitos são consolidados nos princípios e objetivos da Lei 12.188/2.010¹⁹, a qual define a Ater como um serviço de educação não formal no meio rural, de caráter continuado.

Com base na abordagem metodológica proposta pela nova política de ATER lançamos mão de ferramentas participativas para apoiar um processo de formação comunitária com foco na qualificação da gestão do empreendimento cooperativo local, cujos resultados trataremos mais adiante.

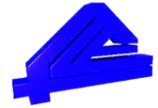
Numa proposta de pesquisa-ação participativa intentamos uma ação-extensionista diferenciada, visto que as práticas convencionais de Ater concebidas para atender o produtivismo da 'revolução verde'²⁰ já não atendem as demandas da Agricultura Familiar, cujas comunidades buscam a sustentabilidade do processo produtivo onde estão inseridas, como condição estratégica para a soberania e segurança alimentar e nutricional de seus membros, assim como para garantia da sucessão familiar na atividade.

O modelo difusionista²¹ de assistência técnica e extensão rural, implantado para produzir de forma acelerada o convencimento dos camponeses em adotar as tecnologias produtivistas do projeto de industrialização da agricultura nos anos 50 do século XX (ROGERES, 1.971), deixou graves sequelas para o meio ambiente em seu significado mais amplo. A chamada 'revolução verde' não foi capaz de resolver o problema da fome nos chamados 'países do terceiro mundo' e ainda deixou um rastro de exclusão social e desequilíbrio ambiental, além de outras consequências nocivas à saúde do planeta que se evidenciam quando são analisadas as questões

¹⁹ Lei que instituiu a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER).

²⁰ Projeto que pregava o fim da fome nos países do 'terceiro mundo' pela modernização tecnológica da agricultura, inserindo nesta os insumos modernos como máquinas, agroquímicos e sementes modificadas;

²¹ Modelo de ATER baseado no modernismo tecnológico, planejado para acelerar o produtivismo na agricultura.



de segurança alimentar e nutricional, conforme pontuam os estudos de Rocha e Leão (2.010).

Sobre isso há muito a se discutir; para além do quantitativo de alimentos produzidos, existem os aspectos políticos de distribuição e condições de acesso pela população residente.

Para Leão (2.013: p.13), após a segunda guerra mundial (1.939 a 1.945)

Havia o entendimento de que a insegurança alimentar decorria, principalmente, da produção insuficiente de alimentos nos países pobres. Nesse contexto, foi lançada uma experiência para aumentar a produtividade de alguns alimentos: a chamada Revolução Verde. Essa experiência tem como fundamento o uso de sementes de alto rendimento, fertilizantes, pesticidas, irrigação e mecanização. Tudo isso associado ao uso de novas variedades genéticas, fortemente dependentes de insumos químicos.

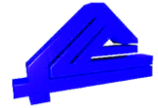
O autor destaca que “a Índia foi o palco das primeiras experiências, com um aumento da produção de alimentos, embora sem nenhum impacto real sobre a redução da fome no país”, e segue dizendo que

Mais tarde seriam identificadas as terríveis consequências ambientais, econômicas e sociais dessa estratégia, tais como: redução da biodiversidade, menor resistência a pragas, êxodo rural e contaminação do solo e dos alimentos com agrotóxicos. (...) a elevação da oferta de comida resultante da Revolução Verde não foi acompanhada pelo declínio da fome mundial como se prometia. (...) a fome que persiste e assola diversas regiões do planeta é determinada pela falta de acesso à terra para produção ou pela insuficiência de renda para comprar alimentos – ou seja, é o resultado da injustiça social vigente e não da falta de produção de alimentos.

Dados da (FAO: 2.012) apontam que uma em cada oito pessoas não tem acesso à alimentação saudável e adequada no seu dia a dia, o que significa que aproximadamente 870 milhões de pessoas sofrem de fome crônica no mundo.

Como se vê, é preciso avançar sobre as análises de natureza qualitativa dos alimentos produzidos e inclusive no conceito de alimentação, sem prejuízo da discussão política acerca das estratégias de distribuição e acesso a esse bem.

Sobre um modelo de ATER capaz de dar suporte para as demandas e fortalecer as potencialidades das comunidades agrícolas produtoras de alimentos, a nova política de Ater (PNATER: 2.010) traz uma resposta contundente ao que



analisou o educador Paulo Freire já nos anos 60 do século XX (FREIRE, 2.011), quando fez sérias críticas ao modelo difusionista de ATER.

O educador via na Ater difusionista, componente do pacote tecnológico da 'revolução verde', um mal que após dominar as mentes de extensionistas seguia invadindo a cultura das diversas comunidades agrícolas, tirando dos camponeses a autonomia não apenas sobre os insumos tradicionalmente utilizados, mas ainda sobre seus costumes e práticas ancestrais de resistência, pelo que afirmava:

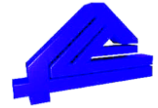
A assistência técnica na qual se pratica a capacitação, para ser verdadeira, só pode realizar-se na práxis. Na ação e na reflexão. Na compreensão crítica das implicações da própria técnica (...). A capacitação técnica, que não é adestramento animal, jamais pode estar dissociada das condições existenciais dos camponeses, de sua visão cultural, de suas crenças (...). Aos camponeses, não temos que persuadi-los para que aceitem a propaganda; que, qualquer que seja seu conteúdo, comercial, ideológico ou técnico, é sempre domesticadora (...). Nem aos camponeses, nem a ninguém, se persuade ou se submete à força mítica da propaganda quando se tem uma opção libertadora. Neste caso, aos homens se lhes problematiza sua situação concreta, objetiva, real, para que, captando-a criticamente, atuem também criticamente sobre ela (...) Este, sim, é o trabalho autêntico do agrônomo como educador, do agrônomo como um especialista, que atua com outros homens sobre a realidade que os mediatiza (FREIRE, 1.968; 2.011: p.124).

O difusionismo não se limitou à indução do uso de insumos químicos e outros aparatos tecnológicos, numa ação que culminou por desalojar muitas comunidades agrícolas; para além disso, invadiu esses espaços sem que essas populações tivessem outra opção a não ser entregar de alguma forma suas áreas, dando origem a exércitos de camponeses sem terras, com sequelas que perduram até os dias atuais.

4. As comunidades de nosso estudo

4.1. Porto Verde

A origem da Agrovila Porto Verde tem registro na década de 80 do século XX, quando o governo do estado intentou a instalação de um polo hortifrutigranjeiro nas proximidades da capital Porto Velho, conforme relata o texto da Mensagem 048, de 28 de agosto de 2.000, encaminhada pelo Poder Executivo Estadual à Assembleia Legislativa de Rondônia:



No início da década de 1.980 o Governo do Estado de Rondônia, através da Companhia de Desenvolvimento de Rondônia (CODARON), iniciou a implantação do Projeto da Cidade Hortifrutigranjeira de Porto Velho, construindo casas e implantando sistema de irrigação para o desenvolvimento de cultivos agrícolas (...) o referido projeto não prosperou (...) com a extinção da Companhia de Desenvolvimento de Rondônia o imóvel passou para a responsabilidade da Secretaria de Estado da Agricultura – SEAGRI.

No mesmo documento já citado há informações de que o projeto foi abandonado e a área foi ocupada “por famílias de agricultores provenientes de diversas localidades de Rondônia e de outros estados da União”.

Na sequência, a Lei 927, de 28 de agosto de 2.000, em seu artigo 2º autoriza o poder executivo estadual a alienar, a título oneroso, a área rural pertencente ao município de Porto Velho, conforme o texto seguinte:

A alienação do imóvel, a título oneroso, será efetuada para atender a necessidade e os interesses sociais e como forma de estímulo às atividades de cultivo de produtos hortifrutigranjeiros, nele praticados pelos atuais ocupantes.

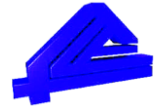
Assim se configurou a comunidade denominada Porto Verde, a qual conta atualmente com cerca de 600 famílias, segundo dados do serviço público de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia (EMATER-RO, 2.017).

Durante nossa pesquisa identificamos que a população de agricultores na comunidade Porto Verde, no município de Porto Velho/RO, está composta por agricultores hortifrutigranjeiros oriundos das regiões centro-sul do Brasil, com incidência de nordestinos, apresentando casos de migração interna no estado.

Por se tratar de uma comunidade formada por moradores oriundos de diversos estados brasileiros, sob influência dos variados fluxos migratórios, Porto Verde apresenta aspectos socioculturais diversificados, compondo uma multimistura de costumes e variadas práticas agrícolas que vão desde a agricultura tradicional, com produção orgânica e princípios da agroecologia, até o uso intensivo de insumos tecnológicos como a aplicação de agroquímicos e utilização de artifícios modernos para maximização da produtividade.

4.1.1. A Cooperativa dos Produtores Rurais Porto Verde – COOPPVERDE

Fundada em 10 de setembro de 2.011, com 34 sócios fundadores e um capital social de treze mil e seiscentos reais, com sede na Agrovila Porto Verde, a



Cooperativa dos Produtores Rurais Porto Verde (COOPPVERDE) foi organizada em função da demanda de um grupo de agricultores hortifrutigranjeiros, recriadores de frangos, os quais aguardavam a instalação de um frigorífico para abate e tratamento da carne de aves que fornecem ao mercado local.

A COOPPVERDE está registrada na Junta Comercial do Estado de Rondônia (JUCER) sob o Número de Identificação do Registro de Empresas (NIRE) 1140000531-9; e no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) do Ministério da Fazenda sob o nº 15.497.801/0001-81, com inscrição na Secretaria Estadual de Finanças sob o nº 0000000358185-3, tendo por objetivo social a realização dos seguintes serviços: Planejamento participativo das atividades e elaboração do plano de ação anual da cooperativa; planejamento e organização da produção; aquisição coletiva de insumos e bens de uso; capacitação profissional dos sócios e demais trabalhadores vinculados à COOPPVERDE; implantação de projetos de recuperação ou preservação dos recursos naturais; planejamento e gestão do uso de áreas comuns, máquinas, equipamentos e recursos de propriedade ou usufruto coletivo; instalação e manutenção de agroindústrias para processamento da produção com serviço de embalagem, acondicionamento, armazenagem e registro de marcas; transporte da produção; comercialização coletiva, bem como a organização de exposições e feiras e outros eventos que promovam o produto da cooperativa; planejamento e organização do espaço com infraestrutura apropriada ao turismo de natureza ecológica e cultural; elaboração do pacto social de produção ética e solidária²².

Com atividade econômica voltada para a produção de aves e ovos, peixes, frutas, verduras, raízes, tubérculos, hortaliças e legumes, bem como a produção de compostos, conforme registro da JUCER (2.015), atualmente a COOPPVERDE apresenta 31 sócios matriculados, com participação efetiva de 22 destes, os quais frequentam regularmente as reuniões da cooperativa.

²² Dados extraídos das anotações de registro dos atos constitutivos da COOPPVERDE (JUCER, 2.012).

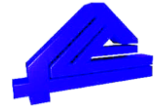
Área de ação da COOPPVERDE



Fig. 25 – Localização da COOPPVERDE



Fig. 26 - Atividades na COOPPVERDE



4.2. A RESEX Lago do Cuniã

A Reserva Extrativista Lago do Cuniã, Unidade de Conservação criada pelo Decreto Federal nº 32.328, de 10 de novembro de 1.999, ocupa uma área aproximada de 55.850 hectares e está localizada à margem esquerda do rio Madeira, na grande bacia hidrográfica do rio Amazonas, a aproximadamente 95 km do município de Porto Velho, estado de Rondônia - Brasil.

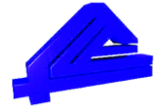
O Plano de Utilização da Resex Lago do Cuniã, elaborado em 2.002 com envolvimento direto dos comunitários, apoiados pela Associação dos Moradores Extrativistas da Resex Cuniã (ASMOCUN), deixa explícito que “(...) na Reserva Extrativista não há título individual de propriedade, sendo a terra e sua oferta ambiental de uso coletivo, com limites respeitados pela ocupação tradicional de usos e costumes”, o que resultou no consenso sobre o uso da terra para cultivo limitado a 1,0 hectare por núcleo familiar, sendo as demais áreas da RESEX destinadas ao usufruto comunitário, mediante o manejo coletivo de seus recursos naturais.

Quanto à população local, a RESEX Lago do Cuniã possui uma mescla de remanescentes dos povos originários da Amazônia, mais precisamente do povo indígena “Mura”, e tem forte resultado da junção desse povo com imigrantes nordestinos, os quais têm sua presença registrada na Amazônia desde o século XVIII, sendo esse processo acentuado no início do século XX, quando atuaram na extração do látex (*Hevea brasiliensis*), por ocasião do primeiro ciclo econômico da borracha no Brasil.

Essa etnografia encontra-se descrita no trabalho de Costa (1.997: pp. 14-15), o qual, agregando relatos de estudiosos da história da região, afirma que

Até meados do século XIX a população que habitava na área de Cuniã pertencia à tribo da grande nação Mura (nação indígena que habitava a área de Cuniã nos séculos XVIII e XIX, cf. Nimuendajú, C. (1.925) in: Textos Indigenistas. SP. Loyola, 1.982; e Moreira Neto, C. A. Índios da Amazônia: de Maioria a Minoría. Petrópolis, RJ. Vozes, 1.988), estimada em cerca de 60.000 índios. Por volta de 1.826 eles serviram-se do rio Madeira, procurando suas margens baixas e lagos adjacentes para fixarem suas habitações.

Segundo o autor, a economia da Amazônia entrou em decadência desde fins do século XVIII, em razão de que o engenhoso sistema de exploração da mão-de-obra indígena estruturado pelos jesuítas mostrou-se ineficiente.



O autor segue dizendo que

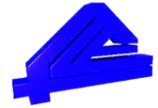
Até o último quartel do séc. XIX a situação econômica descrita não sofreu grandes modificações; no entanto, o mercado internacional, necessitando de borracha para fabricação de pneus, vai provocar mudanças significativas na produção do espaço da Região Amazônica. Desse modo, objetivando suprir a falta de mão-de-obra, a Amazônia conheceu no último quartel do século XIX e início do século XX um grande movimento de população procedente da Região Nordeste.

(...) a ocupação do Cuniã está relacionada com a história da borracha, (...) com os nordestinos e amazonenses penetrando na floresta em busca de trabalho nos seringais. As famílias de seringueiros foram levadas para a área pelos donos de seringais. Na área, encontraram um povo indígena denominado 'moura'. (Na região do baixo Madeira, viviam dois grupos indígenas: os Parintins e os Mura, a quem a população irá chamar 'Moura') e, ao que tudo indica, o contato foi conflituoso, resultando na morte ou fuga dos índios. Assim, chegam ao final do séc. XIX os primeiros seringueiros que, patrocinadas pelos seringalistas, entram em conflito com os índios Mura que serão eliminados não só do vale do Rio Madeira, mas também dos Rios Negro e Solimões.

A comunidade também conta com descendentes de portugueses entre seus habitantes, e a média atual é de 5,15 membros por núcleo familiar, distribuídos em cerca de 97 residências nos quatro núcleos habitacionais (Araçá; Silva Lopes; Neves; e Pupunhas).

Em 1.980 a comunidade local se viu ameaçada em ter que abandonar seu território de origem, quando foi decretada a criação de uma Estação Ecológica, unidade de proteção integral onde as pessoas não poderiam permanecer. A população reagiu à ameaça, conseguindo que parte da Estação Ecológica fosse destinada a uma Reserva Extrativista, tipo de Unidade de Conservação de uso sustentável onde é permitida a habitação de pessoas.

A referida RESEX é gerida pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e abriga aproximadamente 500 pessoas, com práticas socioculturais próprias de seus costumes e economia predominantemente baseada na produção extrativista, como esclarece a lei 9.985, de 18 de julho de 2.000, a qual define o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC), fazendo considerações sobre o componente humano nesses territórios e o modo de vida dessas pessoas:



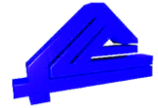
(...) cuja existência baseia-se no extrativismo e, complementarmente, na agricultura de subsistência e na criação de animais de pequeno porte, (...) tem como objetivos básicos proteger os meios de vida e a cultura dessas populações, e assegurar o uso sustentável dos recursos naturais da unidade.

Quanto à produção socioeconômica da comunidade, destacam-se os produtos do extrativismo vegetal, como: castanha da Amazônia (*Bertholletia excelsa*), açaí (*Euterpe oleracea Mart*) e óleos essenciais, somado ao cultivo de mandioca (*Manihot esculenta Crantz*), de onde se produz a farinha, o polvilho e o tucupi, produtos amplamente utilizados na culinária local e regional, com usufruto familiar na comunidade e venda dos excedentes no mercado da capital Porto Velho.

A produção de pescado, destinada ao abastecimento familiar e com venda significativa de excedentes para o mercado da capital, conta com pelo menos dez espécies de maior valor comercial, entre elas o pirarucu (*Arapaima gigas*); além da produção de jacarés (*Melanosuchus niger*; *Caiman crocodilus*) destinada à comercialização de carne e peles, com excelente aceitação da carne no mercado regional, sendo as peles comercializadas para fora do estado.

Quanto ao acesso, pode-se chegar à comunidade por via fluvial, sendo aproximadamente 80 milhas náuticas a partir de Porto Velho, seguindo o curso do rio Madeira até o distrito de Nazaré e tomando o igarapé Cuniã até o lago de mesmo nome. No verão é possível chegar à Resex Lago do Cuniã por meio de transporte terrestre, saindo de Porto Velho por estrada de chão até a foz do rio Jamari, no distrito de São Carlos, a cerca de 80 quilômetros da capital, e tomando-se uma trilha de aproximadamente 12 quilômetros até o Núcleo Pupunhas, na margem do Lago Cuniã. Há ainda a opção de acesso pelos igapós, a partir do distrito de São Carlos, com uso de embarcações de pequeno porte.

A organização comunitária local é representada por duas entidades: A Associação dos Moradores Extrativistas da RESEX Cuniã – ASMOCUN e a Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da Resex Lago do Cuniã – COOPCUNIÃ.



4.2.1. A Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da Resex Lago do Cuniã – COOPCUNIÃ

Fundada em 17 de abril de 2.011 com 50 sócios fundadores e um capital social de 1.000,00 (hum mil reais), a Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da Resex Lago do Cuniã (COOPCUNIÃ) foi o instrumento escolhido por um grupo de extrativistas florestais, pescadores artesanais, agricultores ribeirinhos para efetivar a organização de sua produção numa reserva extrativista às margens do rio Madeira, em Rondônia.

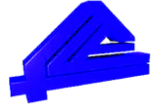
A COOPCUNIÃ tem como foco a sustentabilidade do processo produtivo na atividade econômica de seus sócios, de maneira integral, conforme preconiza o estatuto social da organização em seu artigo 3º, caput e § 1º:

A COOPCUNIÃ tem por objetivo organizar a atuação solidária de seus sócios em suas atividades econômicas, proporcionando viabilidade e dando suporte na coleta, captura, transporte, classificação, processamento, armazenamento e comercialização dos produtos extrativistas e ainda nos cultivos e criações tradicionais, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais, bem como preservando a cultura e os costumes dos povos envolvidos na cooperativa. (...) Em cumprimento de seu objetivo social a COOPCUNIÃ realizará ações de apoio às atividades de extrativismo florestal, à produção pesqueira e aquícola de modo geral, e à produção vegetal e animal em terra firme, todas realizadas mediante o manejo dos recursos naturais com critérios de sustentabilidade, em conformidade com as normativas de uso da Resex Lago do Cuniã.

A cooperativa foi organizada por articulação da Associação dos Moradores Extrativistas da Resex Cuniã (ASMOCUN), com assessoria do serviço público de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia (EMATER), apoiada pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio).

Ainda em 2.011 iniciou-se um processo de formação em gestão participativa do empreendimento cooperativo, cujo foco foi motivar a comunidade e criar condições para o desenvolvimento de estudos que pudessem qualificar a gestão do empreendimento cooperativo local, bem como a gestão da produção familiar, incentivando a transformação para agregação de valor aos produtos da floresta e exercitando na comunidade a comercialização de ciclo curto.

Esse processo de formação deu suporte para a pesquisa-ação que permitiu nossa intervenção com uma proposta de gestão diferenciada para a cooperativa agrícola da comunidade.



Foi priorizada a ação interativa entre pesquisa e extensão, mediatizada pelo diálogo entre os saberes empíricos e científicos para a geração de novos conhecimentos funcionais e aplicáveis à realidade local, conforme preconiza Freire (2.011: p.51):

(...) ser dialógico é não invadir, é não manipular. (...) é empenhar-se na transformação constante da realidade. (...) o diálogo não pode travar-se numa relação antagônica. (...) é o encontro amoroso dos homens que, mediatizados pelo mundo, o 'pronunciam', isto é, o transformam, e, transformando-o, o humanizam para a humanização de todos.

Nessa compreensão e com a aceitação da cooperativa foi possível avançar para o delineamento de um modelo de gestão capaz de promover uma forma diferenciada de relacionamento, mais participativo e inclusivo entre a cooperativa e as famílias dos sócios titulares em sua comunidade.

Área de ação da COOPCUNIÃ

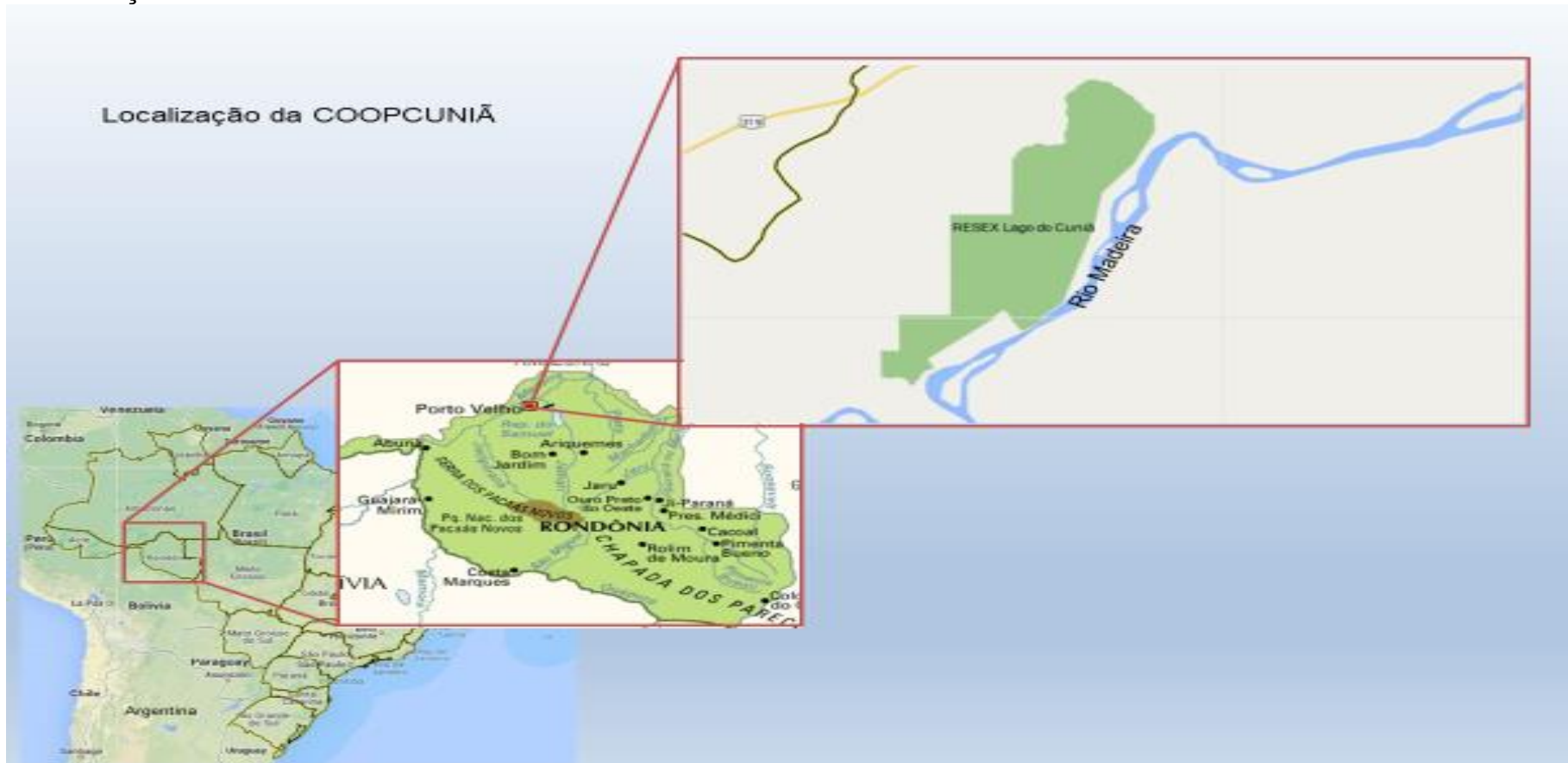
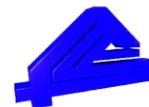


Fig. 27 - Localização da COOPCUNIÃ



Fig. 28 - Atividades na COOPCUNIÃ



5. A pesquisa de campo: aceitação por parte das cooperativas, dados levantados e a intervenção

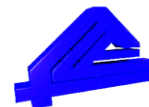
Foi necessária a realização de reuniões, bem como a aplicação de questionários com os gestores e sócios das cooperativas que aqui chamaremos de cooperativa “A” e cooperativa “B”, por vezes citando sua sigla, as quais foram envolvidas em nossa investigação, ainda que de maneira indireta, apenas como subsidiária das informações, como foi o caso da cooperativa “A”.

O propósito foi conferir o grau de aceitação por parte dessas organizações em adotar um método de gestão cuja proposta consiste na ampliação do envolvimento comunitário com as questões tratadas na cooperativa local, mediante a participação dos núcleos familiares no planejamento e definição de seus projetos, para culminar no compartilhamento do processo decisório dessas organizações com os núcleos familiares já envolvidos no processo produtivo que dá sustentação à cooperativa.

Em reunião com os gestores da cooperativa “A” e posteriormente com os gestores da cooperativa “B”, após apresentação do método proposto e respectivas orientações, 100% dos gestores em ambas as cooperativas foram unânimes em afirmar a importância do modelo para qualificar a gestão do empreendimento.

Na aplicação de um questionário para analisar o grau de aceitação dos gestores da cooperativa “A” quanto à participação dos núcleos familiares nas tomadas de decisão da cooperativa, 33% destes disseram achar importante a participação dos filhos de sócios. “Estão dentro do negócio/trabalho, também têm que estar por dentro das melhorias”, afirma Marcos de Souza Melo (Diretor Administrativo). É intenção da cooperativa criar um núcleo de jovens para viabilizar a participação dos mesmos, segundo afirma um dos gestores entrevistados: “Para que isso possa acontecer estamos criando o núcleo de jovens na cooperativa” (Élio Guimarães, Diretor Presidente). Os demais gestores não responderam à entrevista.

Questionados sobre a forma como os membros do núcleo familiar (mulheres e homens, adultos e crianças, jovens e idosos) poderiam contribuir para a qualificação da gestão da cooperativa os gestores apresentaram o entendimento de que os familiares podem “discutir em família os problemas mais comuns e levar os



resultados para serem discutidos nas reuniões da cooperativa, trazendo à tona os fatos que (...) trazem perdas (...) a todos”.

Quanto ao envolvimento dos jovens no trabalho da cooperativa, os gestores da COOPPVERDE acreditam que podem participar “com trabalhos sociais, informando a eles como é importante que eles participem junto com a família (...) dando mais responsabilidade” aos mesmos.

Questionados ainda se estariam dispostos a compartilhar no ambiente doméstico o planejamento do processo produtivo, bem como a aplicação dos rendimentos, os gestores da COOPPVERDE demonstraram entendimento favorável e foram unânimes em afirmar que “sim”.

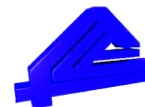
Não obstante a opinião dos gestores, em reunião posterior, ao ser apresentada para os demais sócios da cooperativa a proposta do novo modelo de gestão, um dos presentes disse que “a cooperativa tem assuntos mais urgentes para resolver e as questões sociais podem esperar” (referindo-se às pendências financeiras), diante do que os demais sócios não se manifestaram.

Assim, concluímos que os sócios da cooperativa “A” não estavam dispostos a adotar o modelo proposto. No entanto, não houve objeção em que a cooperativa fosse observada, pelo que passamos a monitorar o desempenho da mesma mediante informações coletadas em reuniões com os gestores, em consulta de documentos e memoriais da cooperativa e junto ao serviço público de assistência técnica e extensão rural (EMATER/ ESLOC Porto Verde), em visitação na comunidade, e ainda com entrevistas realizadas por amostragem junto aos comunitários sócios da cooperativa.

Dessa forma, foi possível levantar dados que serviram de base para uma posterior avaliação de desempenho da organização, seguindo esta no modelo de gestão convencional.

5.1. Dados e análise do processo produtivo na COOPPVERDE

Com uma amostra de 68.18 % dos sócios e mediante entrevista com as famílias, levantamos os seguintes dados acerca do processo produtivo na COOPPVERDE (mês 11/ 2.015):



Uso do solo e áreas de cultivo - Entre as famílias entrevistadas 93.3 % cultivam áreas de até 05 há, o que prevalece em toda a comunidade dos sócios, à exceção de apenas 01 família entrevistada que cultiva uma área medindo entre 05 e 10 há.

Os sócios da COOPPVERDE, com respectivas famílias, cultivam hortifrutigranjeiros, cuja incidência de produção apresenta a seguinte ordem: couve, pimentão, pepino, alface, cebolinha, coentro, pimenta de cheiro, salsa, chicória, almeirão, maxixe, quiabo, tomate, macaxeira, abóbora, pupunha, açaí, cupuaçu, abacaxi, maracujá, melancia, banana, mamão, laranja, urucum, galinha, peixe, suíno, ovos e farinha.

Produção econômica e renda familiar – A partir do que produzem as famílias suprem alguns componentes da alimentação familiar, economizando em média 116,00 (cento e dezesseis reais) por mês, pelo que deixam de comprar nos supermercados e açougues.

O quantitativo dos excedentes comercializados por família rende, em média, 1.416,66 (hum mil, quatrocentos e dezesseis reais e sessenta e seis centavos) mensais.

A soma da produção utilizada no abastecimento familiar com o valor apurado pela comercialização dos excedentes perfaz uma renda média mensal de 1.532,66 (hum mil, quinhentos e trinta e dois reais e sessenta e seis centavos) por família na atividade produtiva dos sócios da cooperativa “A”.

Informações encontradas na proposta de venda institucional de gêneros alimentícios apresentada pela cooperativa ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE/FNDE/MEC: 2.015), onde o montante das entregas previstas no contrato aponta para um faturamento anual de 279.998,00 (duzentos e setenta e nove mil novecentos e noventa e oito reais), confirmam nossa avaliação do rendimento econômico da produção apresentada pelos sócios da COOPPVERDE, visto que o mesmo quantitativo de sócios que subscrevem a referida proposta coincide com a amostra de sócios entrevistados pela nossa pesquisa.

O valor do contrato supracitado, quando dividido pelo quantitativo de famílias envolvidas e apurado o faturamento médio mensal, corrobora a estimativa de renda da produção econômica familiar apontada na pesquisa.

Quando avaliadas individualmente as famílias vinculadas à cooperativa “A” apresentam renda mensal na seguinte escala:

Quantitativo de famílias	Renda Familiar em Salário Mínimo (mensal)
60 %	Entre 01 e 03 SM
26.7 %	Até 01 SM
6.7 %	Entre 03 e 05 SM
6.7 %	Acima de 05 SM

Tabela 5 - Renda familiar na COOPPVERDE

Beneficiamento e agregação de valor à produção - Questionados sobre a apresentação de seus produtos no mercado, as famílias entrevistadas apontaram a seguinte situação: 33.3 % das famílias entrevistadas vendem a produção na forma bruta, sem nenhum beneficiamento, logo após a colheita; 66.7 % das famílias vendem a produção processada artesanalmente, compreendendo a limpeza, seleção, dosagem, amarração de molhos e acondicionamento do produto.

Quantitativo de famílias	Condições de comercialização
33.3 %	Sem nenhum beneficiamento, logo após a colheita
66.7 %	Processada artesanalmente (limpeza, seleção, dosagem, amarração de molhos e acondicionamento)

Tabela 6 - Comercialização na COOPPVERDE

Comercialização – Indagadas sobre o mercado comprador de seus produtos, 53.3 % das famílias entrevistadas disseram vender sua produção entre atravessadores, vizinhos, supermercados locais e feiras livres; 33.3 % das famílias vendem sua produção exclusivamente para atravessadores; e 13.3 % das famílias vendem sua produção entre vizinhos, supermercados e feiras livres.

Quantitativo de famílias	Local de venda da produção
53.3 %	Intermediários, vizinhos, supermercados locais e feiras livres
33.3 %	Intermediários
13.3 %	Vizinhos, supermercados locais e feiras livres

Tabela 7 – Venda da produção na COOPPVERDE

Transporte da produção – Quanto ao serviço de transporte de seus produtos até o mercado, 20 % das famílias disseram pagar por frete individual; 66.7 % utilizam transporte próprio; e 13.3 % não usam transporte para as vendas, pois o comprador apanha a mercadoria no local de produção.

Quantitativo de famílias	Serviço de transporte da produção
20 %	Pagam frete individual
66.7 %	Utilizam transporte próprio
13.3 %	O comprador apanha a mercadoria no local de produção

Tabela 8 – Transporte da produção na COOPPVERDE

Políticas públicas – 100 % das famílias vinculadas à COOPPVERDE são atendidas por algum tipo de política pública, a exemplo do PRONAF, PAA, PNAE e o serviço público de ATER, entre outras. No entanto, 80 % das famílias entrevistadas dizem ser necessário uma assistência técnica especializada para melhorar as condições de trabalho e da renda familiar; 40 % das famílias dizem ser necessário assistência técnica especializada e tecnologias para melhorar as condições de trabalho e da renda familiar; e 13.3% dizem ser necessário condições financeiras (aportes) para melhorar as condições de trabalho e a renda familiar.

Quantitativo de famílias	Política pública
100%	Atendidas com PRONAF; PAA; PNAE; ATER
80 %	Necessita ATER especializada
40 %	Necessita ATER especializada e tecnologias
13.3%	Necessita condições financeiras

Tabela 9 – Acesso às Políticas Públicas na COOPPVERDE

Aspectos ambientais – A área cultivada pelos sócios da COOPPVERDE se caracteriza pela predominância da agricultura periurbana, apresentando escassez de recursos naturais e carecendo do uso de tecnologias de suporte à produção, a exemplo de poços tubulares para atendimento da irrigação e outros insumos agrícolas.

Não há remanescente significativo da floresta natural, exceto exemplares isolados de castanheiras e pomares domésticos (quintais produtivos) com frutíferas tropicais como açaí, pupunha, tucumã e outras espécies cultivadas.

Destinação de resíduos - Os resíduos vegetais provenientes da produção de hortifrutigranjeiros são utilizados para alimentação de animais de pequeno porte como suínos e galináceas, e ainda para a produção de compostos que utilizam na adubação dos cultivos.

Já os resíduos de origem animal como restos de carne e ossos são enterrados; e as fezes utilizadas na produção de adubo orgânico para os cultivos.

Quanto aos resíduos domésticos, 86.7 % das famílias reutilizam itens como vasilhames e embalagens, seguido da prática de incineração precária realizada em 80 % das residências, e do aterramento, utilizado em 13.3 % das residências.

Quantitativo de famílias	Destinação de resíduos domésticos
86.7 %	Reutilizam vasilhames e embalagens
80 %	Incineração precária
13.3 %	Aterramento

Tabela 10 – Destinação dos dejetos na COOPPVERDE

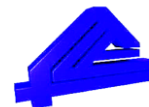
Uso de agroquímicos e defensivos naturais - 66.7 % das famílias declaram aplicar algum tipo de agrotóxico para controle de insetos nos cultivos agrícolas, bem como fazem uso de adubação química; 20 % das famílias disseram usar apenas defensivos naturais para controle de insetos nas plantações; e 33.3% disseram usar apenas adubação orgânica nos cultivos agrícolas. Já 40 % dessas famílias associam o uso de defensivos naturais com agrotóxicos; e 13.3 % não usam agrotóxicos nem defensivo natural.

Quantitativo de famílias	Uso de agroquímicos
66.7 %	Aplicam algum tipo de agrotóxico e fazem uso de adubação química
20 %	Usam apenas defensivos naturais
33.3%	Usam apenas adubação orgânica
40 %	Usam defensivos naturais e agrotóxicos
13.3 %	Não usam agrotóxicos nem defensivo natural.

Tabela 11 – Uso de agroquímicos na COOPPVERDE

Uma observação que fazemos em relação à comunidade da COOPPVERDE é que, mesmo tendo atendimento efetivo do serviço público de assistência técnica e extensão rural, a mesma apresenta resistência a determinadas ações, especialmente aquelas que demandam maior envolvimento e ocupação do tempo por parte dos agricultores.

Supõe-se que esse fator ocorre em função da própria atividade agrícola, por serem os trabalhadores envolvidos em sua maioria com a horticultura, cuja demanda por mão de obra é mais intensa que em outros tipos de cultivo.



Dessa forma, a cooperativa “A” participou indiretamente da nossa pesquisa, sendo analisada em aspectos específicos, apenas como referência para avaliação de desempenho juntamente com a segunda cooperativa de nosso estudo, aqui denominada de cooperativa “B” e que veio a adotar o modelo de gestão proposto.

5.2. Dados e análise do processo produtivo na COOPCUNIÃ

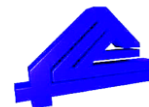
Havendo concordância entre os sócios e gestores da cooperativa “B” em adotar o modelo de gestão proposto, passou-se à aplicação de questionários para avaliar até que ponto estariam dispostos a seguir as orientações do referido modelo que se inicia pelo compartilhamento no ambiente doméstico do planejamento da produção destinada ao abastecimento da cooperativa, bem como da aplicação dos rendimentos decorrentes da produção, cuja mão de obra envolve todo o núcleo familiar.

Entrevistamos 51.72% dos sócios da COOPCUNIÃ, abordando três temas de interesse: I – Participação dos jovens na gestão da produção familiar; II – Participação da família na gestão da cooperativa; e III – Gestão da sustentabilidade organizacional (da atividade produtiva e da comunidade), cujos resultados apresentamos a seguir:

I – Participação dos jovens na gestão da produção familiar – Quando questionados sobre a importância do trabalho dos jovens para a produção familiar, 95.55% dos entrevistados entendem que é importante e necessário, respeitados os aspectos de idade e as necessidades inerentes à escolarização, como explicam nos relatos seguintes: “Sim, por que é uma forma deles aprenderem melhor. Isso faz com que valorizem o trabalho”; “depende da idade de cada um, por que eles têm que aprender a ter responsabilidade e estudar”; “sim, por que assim eles poderão conhecer melhor as coisas da vida. A vida não é só lazer, tem que trabalhar; mas tem também que estudar”.

Já 4.44% dos entrevistados discordaram, em função do risco de prejudicar a escolarização, como explicam: “Não, por que assim não têm tempo para estudar”; “os jovens têm que ir para a escola”.

Questionados sobre a participação dos jovens no planejamento e tomada de decisões sobre os investimentos familiares, 75.55% dos entrevistados concordam,



apresentando os seguintes argumentos: “Assim eles se sentem de fato membros da família”; “por que eles se tornarão adultos mais responsáveis, pois terão noção de administrar sua própria renda”.

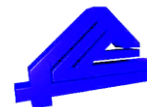
Já 17.77% dos entrevistados discordam, argumentando que essa decisão “é responsabilidade dos pais”; e que “nem sempre os jovens sabem o que é melhor”. 6.66% dos entrevistados argumentaram que “depende da decisão a tomar”.

Na sua grande maioria os entrevistados (95.55 %) julgam importante a participação dos jovens no processo produtivo, bem como nas tomadas de decisão sobre os investimentos familiares (75.55%); além de considerarem esse envolvimento uma condicionante para a capacitação dos jovens com vistas ao exercício futuro da atividade produtiva (sucessão familiar) e da gestão de sua própria vida profissional.

II – Participação da família na gestão da cooperativa – Quando questionados sobre a participação dos jovens nas atividades da cooperativa, 91.11% dos entrevistados disseram achar importante, argumentando que “os jovens precisam também dessa oportunidade, assim como os adultos. Eles têm forma de pensar diferente”; “assim eles podem conhecer como funciona (a cooperativa) e no futuro trabalhar para outros jovens; (...) aprendem hoje para amanhã eles conduzirem a cooperativa”; “tem que saber desde já o que ocorre na nossa cooperativa”; “estarão no nosso lugar fazendo com que nossa cooperativa continue”; “(...) gera responsabilidade”; “(...) gera renda familiar”; “(...) traz conhecimento”.

Já 6.66% dos entrevistados não acham importante, argumentando que “jovem tem que estar na escola; (...) são muito novos, têm que estudar; (...) não têm responsabilidade e só ficam brincando”. 2.22% dos entrevistados não souberam responder.

Questionados como os filhos e outros membros do núcleo familiar poderiam contribuir na gestão da cooperativa, 51.11% dos entrevistados disseram acreditar que os familiares podem contribuir com “participação e trabalho nos núcleos familiares”; “com conhecimento”; “(...) na forma de mostrar o seu trabalho”; “ajudando”; “trabalhando”; “estudando o conhecimento”; com o trabalho em conjunto e com a participação”.



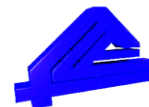
Para 22.22% dos entrevistados os filhos e outros membros do núcleo familiar podem contribuir “participando mais dos assuntos da cooperativa; nas opiniões, nos trabalhos e decisões; gerando ideias e oportunidade a todos”; “primeiro ser sócio, segundo, participar”; “indicar algumas ideias e algum trabalho”; “dando opiniões importantes que possam valorizar o projeto”; “se integrando junto com os sócios, trazendo ideias novas à gestão e assim fazer com que a cooperativa cresça cada vez mais”.

O grupo acredita que “quem participa se conscientiza de tudo e isso faz deles (os jovens) pessoas mais preparadas”.

Já 17.77% dos entrevistados responderam que os familiares não podem contribuir “de nenhuma maneira”. No entanto, fazem ressalvas quando da condição de sócio, e ponderam o seguinte: “para isso existe a função dos sócios”; “quem sabe no futuro, que eles (os jovens) estiverem maiores, eles poderão participar”. 8.88% dos entrevistados não souberam responder.

III – **Gestão da sustentabilidade organizacional** – Considerando a existência de mão de obra um fator de altíssima relevância para continuação da atividade econômica na Agricultura Familiar, questionamos de que forma a cooperativa poderia envolver os jovens em suas atividades, ao que 55.55% dos entrevistados responderam que a cooperativa deve “preparar os jovens, ensinando-os a trabalhar, ampliando seus conhecimentos, desenvolvendo cursos e palestras”; “ajudar os jovens a não se envolver no que não deve, trabalhando a mente de cada um com envolvimento no projeto da cooperativa”; “dando oportunidade para eles aprenderem como funciona”; “trazendo cursos profissionalizantes, de maneira que eles possam se sentir capazes de contribuir”; e “desenvolvendo atividades de esporte”.

Para 35.55% dos entrevistados a cooperativa pode envolver os jovens com trabalho e formação, inclusive como menor aprendiz, e argumentam: “Poderia colocar como aprendizes por que é bom que o jovem já tenha uma noção do que é uma cooperativa, trabalhando sempre para gerar renda”. A cooperativa pode envolver os jovens “na forma de ensinar (...) as atividades e como fazer (...) em todos os trabalhos desenvolvidos”. 8.88% dos entrevistados não responderam à questão.



Questionamos ainda de que forma a cooperativa contribui para a sustentabilidade da atividade produtiva na comunidade, ao que 88.88% dos entrevistados responderam que a cooperativa contribui para a geração de postos de trabalho e ampliação da renda familiar, conforme os argumentos a seguir: “A cooperativa é fundamental na renda da família”; “contribui na renda familiar e na renda comunitária”; “que tenha mais trabalho como o manejo do jacaré, por que é mais uma renda pra comunidade”; por que a sustentabilidade da nossa comunidade depende da cooperativa”; trabalhar mais, com outros projetos como açaí e castanha (...) para ter trabalho o ano todo; (...) assim, todo tempo teríamos nossa renda familiar”; “a cooperativa não pode só incentivar a trabalhar, também tem que incentivar a estudar e fazer grandes técnicos”. 11.11% dos entrevistados não responderam.

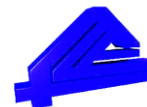
Com uma amostra de 64 % dos sócios fundadores da COOPCUNIÃ (cooperativa “B” de nosso estudo) realizamos uma sondagem para avaliar o desempenho da produção e da renda familiar na comunidade após a instalação da cooperativa. Assim analisamos os tópicos seguintes:

Uso do solo, áreas de cultivo e produção florestal – As famílias vinculadas à COOPCUNIÃ cultivam áreas de até 01 há, o que prevalece entre todas as famílias da comunidade, por se tratar de uma regra de uso do espaço agrícola da RESEX Lago do Cuniã, onde está situada a cooperativa “B” de nosso estudo. Nesse espaço agrícola prevalece o cultivo de mandioca (utilizada na fabricação de farinha e polvilho), pomares domésticos e a criação de galináceas.

A produção de cultivo é somada com a produção extrativista de peixes, jacarés (carne e peles), castanha da Amazônia, açaí, bacaba, pupunha, tucumã e outras frutas tropicais, além de óleos essenciais (andiroba e copaíba).

Produção econômica - Os rendimentos econômicos e financeiros da comunidade são predominantemente provenientes da produção extrativista, que se soma à produção de cultivo, além das rendas secundárias e indiretas geradas pela prestação de serviços locais decorrentes da atividade principal e em função da condição de ocupação do espaço.

A parte da produção utilizada no abastecimento doméstico permite uma economia considerável na composição da renda, uma vez que evita a evasão de



recursos para aquisição de produtos externos, enquanto a renda financeira gerada pela comercialização dos excedentes no mercado da capital Porto Velho e entre as famílias locais viabiliza o abastecimento de gêneros não produzidos pela comunidade.

Renda familiar – Em 2.011 a produção utilizada para o abastecimento doméstico apresentou rendimento médio mensal de 271,90 (duzentos e setenta e um reais e noventa centavos) por família, enquanto que o rendimento médio mensal pela comercialização dos excedentes foi da ordem de 396,22 (trezentos e noventa e seis reais e vinte e dois centavos) por família (valores referentes a novembro de 2.011).

O valor economizado pelas famílias com os mantimentos produzidos, somado à renda apurada pela comercialização dos produtos excedentes, perfazia em 2.011, 1º ano de funcionamento da cooperativa, um rendimento médio mensal de 668,12 (seiscentos e sessenta e oito reais e doze centavos) por família.

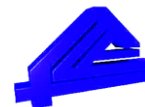
Em 2.016, 5º ano de funcionamento da cooperativa, fizemos uma análise da evolução econômica na comunidade e observamos que o rendimento médio mensal por família é atualmente de 1.466,66 (hum mil quatrocentos e sessenta e seis reais e sessenta e seis centavos), na seguinte distribuição:

47.91% das famílias entrevistadas apresentam renda familiar mensal entre 01 e 03 salários mínimos; 45.83% apresentam renda familiar mensal de até 01 salário mínimo; 6.25 % apresentam renda familiar mensal entre 03 e 05 salários mínimos; nenhuma família apresentou renda mensal acima de 05 salários mínimos.

Os dados levantados mostram um incremento na renda familiar da ordem de 119.52% no período entre 2.011 e 2.016.

Beneficiamento e agregação de valor à produção - Questionadas sobre a forma como comercializam a produção, as famílias entrevistadas apresentaram a seguinte situação:

100 % das famílias que comercializam o peixe o fazem apenas limpo e resfriado, sem maior beneficiamento; a farinha de mandioca é processada artesanalmente, medida e comercializada por lata; a castanha da Amazônia é comercializada em casca, retirado apenas o ouriço; o açaí é comercializado bruto, sem beneficiamento; o cupuaçu é comercializado bruto, sem beneficiamento; a



bacaba é comercializada bruta, sem beneficiamento; galinha e pato são comercializados vivos. Algumas famílias vendem bolos, pães e doces produzidos artesanalmente.

Já a produção de carne e peles de jacaré é processada no frigorífico da cooperativa, na seguinte condição:

A carne se apresenta em até 06 cortes comerciais, embalada em porções, pesada, rotulada e congelada; a pele é limpa, salgada, embalada e resfriada para transporte.

Venda da produção - Produtos como o peixe e a farinha, após reservada a porção de uso doméstico, são vendidos a intermediários; já a carne de jacaré tem sido comercializada diretamente com um supermercado da capital, mediante acordo prévio de condições de entrega e preço; as peles têm sido vendidas para o mercado externo.

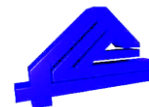
Transporte da produção – O transporte da produção é feito em embarcações próprias ou em parceria com vizinhos/parentes, salvo nos casos em que o comprador apanha a mercadoria na comunidade.

5.2.1. Considerações a respeito da COOPCUNIÃ

Reportando-nos aos aspectos da “invasão cultural” referida em Freire (2.011: pp. 45-71), observamos que a comunidade de nosso estudo aqui referida goza da chamada “vantagem do atraso”²³ (ainda que muitos não tenham consciência disso), por não ter sido alcançada pela devastadora política de modernização tecnológica da agricultura.

A população residente reclama por um atendimento de ATER capaz de trabalhar com as suas especificidades, conforme constatamos no início de nossa pesquisa ao utilizarmos uma ferramenta de sondagem para análise do ‘perfil de entrada’ dos comunitários ante a nossa proposta de intervenção.

²³ Teoria fundamentada em estudos do século XIX sobre a situação do campesinato na Rússia, segundo a qual a economia camponesa, não tendo entrado no modo de produção capitalista representado pela agricultura industrial e a propriedade privada dos meios de produção, poderia avançar qualitativamente para um modo de produção baseado na propriedade coletiva de seus meios.



Na referida análise foi possível perceber uma espécie de clamor por informação, onde as expectativas estavam voltadas para a possibilidade de fortalecimento da comunidade pela aprendizagem, conforme relatam em alguns depoimentos do tipo: “(...) que alguém venha ver a necessidade de cada um na comunidade”; “(...) aprender e entender como funciona o cooperativismo, sobre os cargos e a função de cada um e o que significa” (Oficina de formação em Gestão do Empreendimento Cooperativo: perfil de entrada dos participantes. RESEX Lago do Cuniã, nov. /2.011).

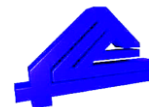
Percebendo a disposição da comunidade em participar de um trabalho interativo, e não sendo de nosso interesse trabalhar na velha prática da ATER dirigida estritamente ao produtivismo econômico, buscamos o suporte das metodologias participativas, aliando estratégias de extensão rural com ferramentas de pesquisa para realizar uma pesquisa-ação participativa com a comunidade, observando para além da economia de mercado as dimensões humana e social, as relações de solidariedade e, sobretudo, fomentando um processo de reflexão e autocrítica para uma construção com os sujeitos.

Nosso entendimento é de que a ação de extensão rural tem a função de apoiar a construção de estratégias capazes de vitalizar não apenas o processo produtivo de bens, mas também a organização sociopolítica das comunidades da Agricultura Familiar.

Nesse aspecto, o agente de Ater necessita ter em conta o complexo das relações existentes entre as pessoas que produzem, destas com os recursos e condições necessárias à produção, e ainda entre o processo produtivo e a sociedade usuária dos bens produzidos.

Também se faz necessário um amplo envolvimento comunitário para o estabelecimento de relações de cooperação com entes parceiros, com aporte de metodologias e estratégias de apoio à construção e execução dos planos definidos pela comunidade.

Considerando ainda que quem se organiza o faz em estreita relação com o que produz, sendo capacitado pelas relações de produção com que se envolve, é lógico afirmar que de nada adianta o paternalismo dos ‘pacotes’ tecnológicos e ou políticos, sendo imperativo que a comunidade seja envolvida na construção de seus



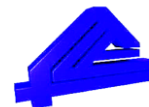
projetos e participe das descobertas para a melhor forma de realizar suas atividades, sejam elas econômicas, sociais, culturais ou em qualquer outra área.

Nesse contexto Grisa e Schneider (2.015: p. 127), dando ênfase ao que chamou de papel das ideias, sem desconsiderar, contudo, a interferência de outros elementos na formatação das políticas públicas, argumentam que estas “refletem (...) o entendimento dos grupos sociais sobre sua própria condição e sobre a sociedade em geral, bem como sobre os instrumentos necessários para aperfeiçoar esta condição”.

Por outro lado, as dimensões da sustentabilidade dos processos aos quais se submetem os integrantes da Agricultura Familiar, foco da ATER pública e da nossa pesquisa, também não se delimitam a partir de padrões predefinidos (regras técnicas), mas alcançam diversidade de estratégias a partir da ‘chamada para dentro’ a que a comunidade de interesse é movida.

Nesse aspecto a atitude de inserção que possibilita o envolvimento das partes interessadas é o que pode ampliar o compromisso da comunidade com as políticas e seus desdobramentos; pelo que consideramos a relação dialógica uma estratégia para ampliação dos indicadores de sustentabilidade nos projetos a serem implementados.

Seguindo a ótica preconizada pela nova política de assistência técnica e extensão rural (PNATER: 2.010), nossa pesquisa buscou na relação dialógica com os comunitários o estado de pertencimento, a partir do envolvimento destes e conseqüente compromisso da comunidade em experimentar de forma participativa um modelo de gestão compartilhada com os núcleos familiares, de forma a ampliar a governança familiar sobre as tomadas de decisão na cooperativa local, fomentando a agregação de saberes e fortalecendo por fim a legitimidade do processo decisório para qualificação da gestão nas cooperativas da Agricultura Familiar, a quem se destina nosso trabalho.



V - A GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA: resultados e aplicabilidade do modelo

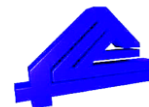
Abordamos aqui os resultados de uma prática de pesquisa-ação que apoiada pela extensão rural, com uso de metodologias participativas, permitiu um processo de formação enquanto diagnosticou situações de demandas e promoveu a prática do planejamento participativo como instrumento de intervenção na e com a comunidade da Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da RESEX Cuniã (COOPCUNIÃ), culminando com um modelo inovador de gestão que ampliou a participação comunitária e promoveu a inclusão de jovens extrativistas na cooperativa, trazendo novas perspectivas para a organização e se constituindo num aporte relevante para garantia da sucessão na Agricultura Familiar²⁴, o que pretendemos seja considerado e tomado em conta pelas organizações da categoria em Rondônia.

Pontuamos aspectos da referida pesquisa que se destinam a subsidiar procedimentos de gestão nas cooperativas da Agricultura Familiar. Esses aspectos de que tratamos dizem respeito às estratégias definidas a partir do envolvimento dos núcleos familiares com as temáticas que constituem o objetivo social da cooperativa de nosso estudo, sendo o dito objetivo social o cerne da ação e foco do planejamento em toda cooperativa que se ponha na condição de suporte para o desenvolvimento da atividade socioproductiva em qualquer categoria de trabalhadores.

A pesquisa de campo nos permitiu observar que, de modo geral, o objetivo social das cooperativas da Agricultura Familiar em Rondônia carece de um redimensionamento para melhor identificação de propósitos, o que pode ser viabilizado mediante um diálogo de saberes entre agricultores e extensionistas/assessores, com o indispensável envolvimento comunitário, quando poderão também definir estratégias e formular modelos capazes de alcançar a medida das necessidades e peculiaridades de cada grupo social.

Verificamos que a prática de pesquisa-ação apoiada pela extensão rural de abordagem participativa aponta alternativas ao serviço de assistência técnica

²⁴ Categoria social definida pela lei 11.326, de 24 de julho de 2.006.



dirigido ao produtivismo, cuja matriz de desenvolvimento está centrada no crescimento exclusivamente econômico, em detrimento do crescimento integral das comunidades agrícolas e seus contextos.

Por fim, apontamos aqui resultados de uma intervenção participativa realizada no âmbito das atividades de pesquisa e extensão, com suporte no serviço público de assistência técnica e extensão rural do estado de Rondônia (EMATER/RO), em cooperação com a Universidade Federal de Rondônia (UNIR/BR) e com aporte científico da Universidad Nacional de Misiones (UNAM/AR), em coparticipação com as organizações comunitárias da Reserva Extrativista Lago do Cuniã: Associação dos Moradores Extrativistas do Lago do Cuniã (ASMOCUN); e Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da RESEX Cuniã (COOPCUNIÃ).

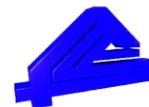
1. Gestão participativa e compartilhada: um modelo para as cooperativas da Agricultura Familiar

O modelo convencional de gestão, praticado nas cooperativas onde as deliberações ocorrem de forma pontual e estão exclusivamente a cargo dos sócios titulares, não tem contemplado os anseios dos demais membros das Unidades Produtivas na Agricultura Familiar; e em particular, dos jovens, os quais são parte significativa da força de trabalho responsável pela produção que abastece as cooperativas dessa categoria.

Esse fator, além de desqualificar o planejamento e respectivas tomadas de decisão nas sociedades cooperativas da Agricultura Familiar, refletindo-se de forma negativa na definição de seus projetos econômicos e sociais, deixa reflexo também na construção das políticas públicas dirigidas às comunidades agrícolas, onde os mais jovens estão sempre à margem dos programas institucionais de desenvolvimento.

Em consequência dessa 'des-inclusão' os jovens agricultores abandonam a Unidade Produtiva Familiar (UPF) à procura de autonomia em outras atividades econômicas, principalmente nas áreas urbanas.

Repetidas vezes se tem observado que a ausência de participação dos jovens na gestão da produção familiar e, por conseguinte, na definição dos projetos



e investimentos da cooperativa onde a família movimenta sua produção econômica, tem sido motivo para o êxodo de jovens da atividade na Agricultura Familiar.

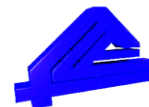
Ademais, o não envolvimento do núcleo familiar nas deliberações da cooperativa tem reforçado um comportamento já observado em diversas Unidades Produtivas Familiares onde o poder de decisão, desde a forma de uso do espaço agrícola até a aplicação dos resultados econômicos da produção, se concentra na pessoa de um titular, por vezes sobrecarregando-o e por vezes desconsiderando que os componentes desses núcleos são igualmente a força de trabalho responsável pela produção.

A organização da Agricultura Familiar em sociedades cooperativas tem gerado condições para agregação de valor aos produtos e servido de suporte para a comercialização da produção; mas é na mão de obra familiar que se inicia todo o processo produtivo.

É nesse contexto que buscamos desenhar um modelo de gestão que considere não apenas a participação dos sócios titulares nas tomadas de decisão das cooperativas da Agricultura Familiar, mas que envolva também os demais membros da família, em especial os/as jovens agricultores/as; esse fator é importante para prepará-los tanto para a sucessão familiar na agricultura como para a sucessão na gestão das cooperativas da categoria.

O modelo proposto por este estudo ressalta a capacidade das pessoas como elemento fundamental no planejamento, o qual deve fazer constar nos planos da cooperativa as necessidades e os anseios dos membros familiares, cuja mão de obra garante a produção que abastece a cooperativa e conseqüentemente o seu funcionamento.

O modelo de gestão participativa e compartilhada encontra sua base filosófica entre as correntes socialistas que fundamentam a organização social do campesinato e se firma no comportamento de apoio mútuo, elemento identificado na comunidade de nosso estudo, o que para Machado (2014: p. 60), recorrendo às teorias de Mikhail Bakunin (1814-1876), Piotr Kropotkin (1842-1921) e Elisée Reclus (1830-1905), trata-se de um fator de evolução, o qual dá embasamento para a constituição de uma nova sociedade.



Essa tendência se confirma, ainda que numa perspectiva mais abrangente, no momento ressaltado por Marcos (2.010), apud Machado (2.014: p.61):

A sociedade seria organizada em comunas autogeridas que teriam buscado, dentro dos limites impostos, alcançar a autossuficiência por meio da diversificação da produção e de uma prática agrícola em respeito ao ambiente, privilegiando as técnicas e os métodos de cultivo que resultassem mais eficazes no decorrer do tempo, recuperando, assim, os saberes locais e considerando a terra como um patrimônio comum, do qual dispor em benefício de cada um e de todos.

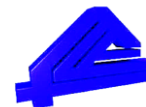
Ao propor a participação do núcleo familiar nas tomadas de decisão do empreendimento cooperativo o modelo rejeita o paradigma da deliberação restrita aos sócios titulares e afasta por completo a possibilidade de um sistema de governança centralizado no órgão gestor, estabelecendo uma estratégia de inclusão sociopolítica capaz de alcançar todos os envolvidos na produção que abastece e movimenta a cooperativa.

O que se propõe é um modelo de gestão organizacional que considera no núcleo familiar, enquanto força de trabalho, a base da produção econômica que dá sustentabilidade operacional às sociedades cooperativas da Agricultura Familiar; em função disto, promove o envolvimento desses núcleos no processo de tomada de decisão das cooperativas da categoria, mediante a participação dos componentes familiares no planejamento das ações e na definição dos projetos da cooperativa à qual sua produção está vinculada, tendo nesse comportamento uma estratégia para qualificação da gestão nessas organizações.

Em síntese, o modelo preconiza o compartilhamento de decisões entre a cooperativa enquanto empreendimento coletivo e as pessoas envolvidas na produção enquanto base de sustentação do dito empreendimento; de forma que pelo envolvimento das partes se promova isonomia de responsabilidades, direitos e oportunidades no percurso do processo produtivo e seus desdobramentos.

1.1. A prática de gestão participativa e compartilhada

Para viabilizar a aplicação do modelo de gestão participativa e compartilhada a cooperativa de nosso estudo adotou uma estrutura de coordenação, onde os gestores têm a função de coordenar processos convergentes para o funcionamento



da organização, mediante temáticas de interesse do grupo social. Um coordenador de gestão administrativa faz a mediação com o ambiente externo, observados os interesses coletivos, com a atribuição de “liderar o órgão gestor da cooperativa, representando (...) ativa e passivamente, em juízo e fora dele, (...)”, conforme preconiza o Estatuto Social da cooperativa em seu artigo 20: inciso I.

Diferentemente do modelo vertical, cujo sistema de governança centraliza funções a partir de uma estrutura hierárquica do tipo: presidente e vice-presidente; primeiro secretário e segundo secretário; primeiro tesoureiro e segundo tesoureiro, etc.; ou ainda: diretor-presidente e diretor vice-presidente, etc., onde o processo de tomada de decisão não ultrapassa o coletivo dos sócios titulares e por vezes se limita ao restrito grupo de gestores, a estrutura utilizada para fazer a gestão da cooperativa de nosso estudo, com a proposta de coordenação por temática, procurou se desvencilhar do sentido de poder vertical expresso nos termos presidente/presidência e diretor/diretoria para buscar no termo ‘coordenação’ o sentido da gestão coletiva, tendo na figura do coordenador um elemento de moderação.

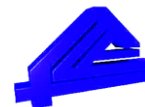
O modelo preconiza a distribuição de tarefas em subgrupos, oportunizando o envolvimento de todas as famílias da comunidade²⁵.

Ao rejeitar o modelo vertical, retirando explicitamente dos gestores o poder de decisão unilateral sobre as ações da cooperativa e deixando com estes apenas os procedimentos administrativos de rotina requeridos para execução dos planos deliberados em Assembleia Geral, os sócios também assumem a responsabilidade em participar das reuniões de planejamento e de deliberação a qualquer tempo, bem como em compartilhar as tarefas decorrentes de cada ação planejada.

Dessa forma, são inclusos no processo de gestão pelo exercício da democracia participativa, atuando diretamente nas atividades do empreendimento coletivo.

Tal prática, ainda que amplie os prazos para realização dos projetos da cooperativa, permite a capacitação dos envolvidos para representar a comunidade

²⁵ Em 2.016 a COOPCUNIÃ ultrapassou os 121 sócios, com participação de todos os núcleos familiares da comunidade.



noutros espaços, especialmente por ocasião da formatação das políticas públicas de interesse comunitário.

Nesse contexto é importante considerar o “caráter educativo das ações coletivas”, no sentido que argumenta Gohn (2.011):

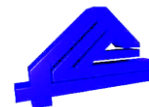
Estamos vivendo um novo momento na trajetória do associativismo latino-americano, sobretudo no caso do Brasil. As análises destacam o caráter educativo das ações coletivas, organizadas na forma de movimentos sociais, a ampliação desse cenário associativo para além da sociedade civil, adentrando em novas esferas públicas, a exemplo dos conselhos e conferências nacionais, e o surgimento de novos formatos desse associativismo, que agora trabalha essencialmente em rede.

A autora ressalta a necessidade de transformação da cultura política da sociedade brasileira, marcada por diversas formas de corrupção; enfatiza a também necessária ampliação da participação democrática, lembrando que a mesma se expressa nos espaços públicos de formatação dos direitos humanos, além do exercício da “participação cidadã, presente nos conselhos, plenárias, fóruns e outras possíveis instituições a ser inventadas”.

Com a prática de gestão participativa e compartilhada as sociedades cooperativas da Agricultura Familiar se reinventam para ampliar os indicadores de transparência em seus processos, o que gera confiança entre seus membros; e no caso específico da COOPCUNIÃ, também se constitui numa iniciativa de respeito à cultura local, cumprindo ainda regras do plano de uso da RESEX onde está inserida, o qual exige amplo envolvimento e socialização de resultados entre os moradores, uma vez que a produção local não é apenas coletiva, mas também comunitária, por se tratar de uma Reserva Extrativista cujos recursos são de usufruto comum de todas as pessoas residentes.

O método de gestão baseado no envolvimento comunitário exigiu reforma nas regras de funcionamento da cooperativa, estabelecendo o ‘planejamento compartilhado’ com os núcleos familiares:

Para definição de suas ações a COOPCUNIÃ realizará anualmente, com revisão periódica, o seu Plano de Ação Anual, mediante planejamento participativo que considere o envolvimento familiar na produção, promovendo para isso estratégias de decisão compartilhada entre os sócios titulares e



respectivas famílias na definição dos projetos da cooperativa (Estatuto Social, artigo 3º: § 4º).

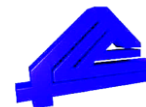
Foi também reconhecido o direito de participação dos jovens a partir de 16 anos de idade, o que não ocorria antes:

Os sócios da COOPCUNIÃ são agricultores de base produtiva familiar, pescadores artesanais e extrativistas florestais, a partir de 16 anos de idade, observados os critérios estabelecidos pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que desenvolvem suas atividades em conformidade com o plano de uso da Resex Lago do Cuniã, sendo a dita RESEX a área de ação delimitada neste estatuto para fins de admissão de sócios (Estatuto Social: artigo 4º).

A inclusão de jovens nesse caso tem dupla função: primeiro ampliar a participação da família na definição dos projetos da cooperativa, entendendo que estes afetam diretamente os membros do núcleo familiar, os quais são igualmente a força de trabalho responsável pela produção que abastece o empreendimento coletivo, devendo também ser envolvidos na gestão dos processos de transformação e comercialização de seus produtos; segundo, e não menos importante, o que já ressaltamos anteriormente: promover a formação dos jovens para a sucessão, tanto na produção familiar como na gestão da cooperativa, onde serão capacitados pela prática, como argumenta Freire (2.011: pp. 42-43): “o conhecimento se constitui nas relações homem-mundo (...) e se aperfeiçoa na problematização crítica dessas relações”.

Obviamente os jovens camponeses (agricultores, pescadores artesanais, extrativistas, etc.) não teriam a competência necessária para assumir a sucessão da unidade produtiva familiar (UPF) sem o desenvolvimento das habilidades e sem o conhecimento das relações que envolvem a atividade. É bastante dizer que a academia que forma um engenheiro agrônomo, um engenheiro de pesca ou um engenheiro florestal, não forma um agricultor, tampouco um pescador ou um extrativista. Trata-se de competências desenvolvidas na prática do ambiente familiar, com aporte do saber geracional apreendido nas comunidades camponesas.

Assim, um agricultor, um pescador ou um extrativista que tenha acesso à academia poderá se tornar também engenheiro; mas um engenheiro que por opção queira se tornar agricultor, pescador ou extrativista, não poderá fazê-lo pela academia.



Do mesmo modo, uma liderança comunitária não se faz na academia. E por mais que um pseudo-líder se aprofunde nas diversas teorias organizacionais, sem a prática, poderia apenas reproduzir discursos estéreis.

Porém, se desde cedo a comunidade identificar suas lideranças e prepará-las na prática da própria comunidade, e se essas lideranças tiverem acesso ao aporte técnico das teorias organizacionais, certamente se formarão excelentes líderes, os quais poderão se revezarem como gestores em suas organizações.

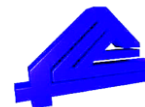
Sem a formação de lideranças muitas cooperativas da Agricultura Familiar perecem do mal dos 'gestores cansados', quando os mais jovens não são preparados para a sucessão, ficando os mais velhos por períodos extensos e repetitivos à frente do órgão gestor dessas organizações. A participação de mulheres na liderança do órgão gestor também é ainda uma raridade.

Buscando subsídios que pudessem contribuir na elaboração de estratégias de qualificação da gestão das cooperativas da Agricultura Familiar, passamos a considerar fatos que segundo alguns agricultores estariam contribuindo para o distanciamento dos jovens da atividade agrícola e, conseqüentemente, da possibilidade de exercer liderança nas sociedades cooperativas da categoria.

A primeira percepção dessa análise foi a de que os jovens agricultores não estariam engajados nem mesmo na gestão da unidade produtiva familiar, embora constituam parte significativa da força de trabalho envolvida na produção de bens e serviços, especialmente na produção da matéria prima que movimenta a cooperativa local.

Sem o engajamento dos jovens o titular da unidade produtiva se torna responsável unilateralmente por todo o processo decisório, desde a etapa de planejamento, incluindo a decisão acerca do que produzir e como, até à decisão de como e para quem vender a produção, e ainda sobre a aplicação dos rendimentos.

A conseqüência dessa falta de compartilhamento na gestão da unidade produtiva familiar é o despreparo dos mais jovens para a sucessão; do mesmo modo que não oportuniza o aprendizado para a gestão em outros espaços, a exemplo da própria cooperativa.



Trata-se de oportunizar a inserção das pessoas (homens e mulheres, crianças, jovens e adultos) nas instâncias de participação que se iniciam no ambiente doméstico e evoluem a outros espaços de participação social e política.

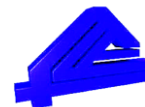
Ao propormos um modelo de gestão capaz de corrigir o distanciamento entre a organização e os atores da produção que lhe dá sustentabilidade, o fazemos no propósito de qualificar a gestão das sociedades cooperativas da Agricultura Familiar; mas também empenhamos nosso esforço para provocar a maior participação dos jovens agricultores na gestão das unidades produtivas familiares.

Entendemos que oportunizar aos jovens maior governança sobre o planejamento e tomadas de decisão na unidade produtiva familiar se constitui numa estratégia positiva não apenas para motivá-los a permanecer na atividade agrícola, mas é também uma ação pedagógica de preparação para a sucessão na atividade e na gestão da cooperativa da comunidade.

A resposta positiva dessa estratégia estará contribuindo para a contenção da migração de jovens agricultores a outras atividades econômicas, oportunizando a permanência desses jovens no ambiente agrícola e aliviando, por conseguinte, a sobrecarga de trabalho deixada para os idosos, com consequente abandono da atividade agrícola pela falta de condições físicas para exercê-la.

Durante o período de nossa investigação foi possível ouvir diversos agricultores nas regiões norte e central do estado, quando por parte dos titulares das unidades produtivas encontramos a incidente queixa de escassez de mão de obra nas áreas rurais, acarretando a sobrecarga de trabalho e com produção aquém da capacidade produtiva dos espaços agrícolas.

Ora, fica latente que um fator de relevância para a escassez de mão de obra nas unidades produtivas familiares é a saída dos jovens da atividade agrícola, que não implica somente na migração de domicílio e no aumento dos contingentes populacionais nas áreas urbanas, mas constitui também o risco de esvaziamento de uma categoria social responsável pelo grande percentual da produção de alimentos



básicos no país²⁶, os quais se tornam cada vez menos acessíveis nas cidades, à medida que cresce a inversão rural-urbana.

Ademais, o esvaziamento humano dos espaços de reprodução da Agricultura Familiar enfraquece sobremaneira os movimentos de construção da política de empoderamento dessa categoria, cujas especificidades precisam ser rediscutidas e consideradas, inclusive a matriz tecnológica de produção e os parâmetros de gestão de seus empreendimentos.

Ao indagarmos sobre o que estaria motivando a migração de jovens de suas atividades agrícolas, encontramos explicações do tipo que passamos a expor:

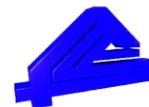
Entre jovens agricultores alunos de Escola Família Agrícola (EFA) observamos a queixa de que “nem sempre é possível experimentar os próprios projetos na unidade produtiva familiar”. Alguns alunos relatam a situação para realização do “Projeto Profissional do Jovem (PPJ)”, disciplina curricular que exige experimentação na unidade produtiva familiar, sendo que “os pais nem sempre confiam na capacidade empreendedora dos filhos”, ou mesmo “na capacidade profissional do professor orientador”.

A falta de crença na capacidade empreendedora dos jovens, assim como a falta de apoio para realização de seus projetos, parece desmotivá-los a investir na unidade produtiva familiar; enquanto alguns pais argumentam que os filhos, ao se formarem técnicos ou graduados, “não têm o que fazer” e por isso “procuram emprego na cidade”.

Entre lideranças da Agricultura Familiar foi possível ouvir que mesmo tendo direito ao crédito rural (PRONAF Jovem) para investimento em seus próprios projetos, “os jovens acabam cedendo o seu nome para financiar bens escolhidos pelo pai”, titular da unidade produtiva familiar. A esse respeito há quem justifique que “é uma questão de entrar em acordo com o pai”.

Encontramos ainda um outro tipo de relato, diferente dos anteriores, mas que configura o mesmo desfecho: segundo a opinião de um agricultor jovem, casado e que permanece no campo, “os rapazes saem da roça por que já não encontram no

²⁶ A Agricultura Familiar produz 84% dos alimentos no Brasil, segundo o Censo Agropecuário (IBGE: 2.006).



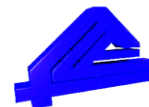
meio rural moças com quem se relacionar”. Por outro lado, moças relatam o sonho de “completar 18 anos para poder tirar os documentos e ir procurar emprego” fora do ambiente agrícola.

Aparece aqui uma situação incidente na evasão de jovens da atividade agrícola que é a saída das meninas, sendo que o motivo, independentemente de quem sai primeiro, culmina sempre na falta de autonomia; por vezes sobre a gestão do ambiente de produção familiar e por vezes econômico-financeira, o que resta vinculado à autonomia sobre a gestão do processo produtivo, fato já mencionado.

Há ainda quem atribua a evasão dos jovens do ambiente agrícola à ausência dos benefícios da “modernidade tecnológica”, como os meios de comunicação (telefonia e internet), escolas melhor aparelhadas e continuidade da formação, e o acesso aos meios de transporte e aos equipamentos agrícolas adequados à produção em pequenas áreas.

Quanto ao aparato tecnológico utilizado no espaço agrícola, ainda que justificadas as suas vantagens no aumento da produção e na facilitação dos processos produtivos, especialmente na indústria de transformação, não podemos desconhecer que a tecnologia industrial dirigida ao produtivismo agrícola que promoveu sobremaneira a oferta de matéria prima para as indústrias não foi capaz de resolver duas questões fundamentais: promover a ocupação qualitativa da mão de obra rural e a acessibilidade de alimentos para a classe de trabalhadores assalariados, entre estes os próprios agricultores expropriados de suas unidades produtivas, cuja mão de obra e igualmente seu espaço de reprodução foram banidos pelo uso da dita tecnologia.

O avanço tecnológico, sem a observância das necessidades humanas como prioridade e o devido respeito à capacidade de suporte dos ecossistemas, caminha para a insustentabilidade do desenvolvimento; pelo que alertamos que antes de assistir à saída dos jovens da atividade agrícola é preciso rediscutir com as comunidades alternativas para melhorar as condições de trabalho, de produção, de renda e de convivência no campo em seus diversos aspectos. A esse respeito Toledo (2.004), apud Souza (2.006: p. 121), comenta que



La ciencia está en crisis no solo por que no ha logrado contribuir como se esperaba al bienestar de la especie humana, sino por que en su versión dominante o convencional hoy se ha vuelto incompetente para comprender la complejidad del mundo contemporáneo.

Ora, o desenvolvimento tecnológico pode se dar adequadamente se pensado a partir dos atores sociais e em atendimento de suas demandas. Ademais, além da relação harmoniosa com a capacidade de suporte dos ecossistemas, necessita ocorrer em condições de acessibilidade, planejado para a inclusão das pessoas.

No caso específico do campesinato essa tarefa exige o envolvimento dos afetos como estratégia para ampliar a compreensão sobre os modelos produtivos praticados e as condicionantes da categoria, viabilizando a redefinição de suas demandas e consequente produção de um aparato tecnológico adequado à situação produtiva desse contexto.

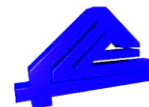
Como se pode perceber, a gestão de processos (produtivos, administrativos, tecnológicos, políticos, de desenvolvimento em geral, etc.), os quais envolvem e ou afetam sobretudo pessoas, é complexa e por isso mesmo importante; exige bem mais do que simplesmente o reordenamento de organogramas. Trata-se de uma reengenharia contínua capaz de pensar, para além do econômico, as dimensões humana, social e política como premissas da sustentabilidade.

Ao propor um modelo de gestão que tem como premissa o envolvimento do núcleo familiar nas tomadas de decisão da cooperativa, consideramos o conceito de participação exposto em Geilfus (2.002: p. 01), quando explica que os projetos de desenvolvimento se distanciam do objetivo a que se propõem em razão da falta de participação das pessoas (beneficiários) na definição das metas estabelecidas.

Em sua argumentação o autor afirma que

La participación no es un estado fijo: es un proceso mediante el cual la gente puede ganar más o menos grados de participación en el proceso de desarrollo. (...) lo que determina realmente la participación de la gente es el grado de decisión que tienen en el proceso. Esto es válido tanto en las relaciones entre los miembros de la comunidad y la institución de desarrollo, como dentro de las organizaciones comunitarias.

Ao referir-se às organizações de base comunitária, como é o caso das cooperativas de nosso estudo, o autor atribui a responsabilidade pela evolução na escala de participação aos próprios comunitários, às organizações e seus dirigentes,



e ainda aos agentes técnicos, afirmando que essa evolução depende do grau de organização das pessoas, das oportunidades criadas pelas organizações e dos métodos de trabalho utilizados pelos técnicos que atuam nesse campo.

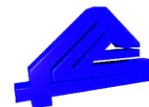
Para além da participação de que trata Geilfus, entendemos que a gestão participativa nas sociedades cooperativas da Agricultura Familiar, cuja matéria prima é produto da força de trabalho (mão de obra) de núcleos familiares onde atuam homens e mulheres, adultos e jovens, dos mais maduros aos menos experientes, requer maior grau de envolvimento desses núcleos, não devendo se limitar aos parâmetros da deliberação restrita à assembléia geral dos sócios titulares.

É importante transpor o limite das deliberações unilaterais nesse tipo de organização, indo até à base de produção da matéria prima - a Unidade Produtiva Familiar (UPF), onde já existe a figura de um titular que quase sempre exerce unilateralmente o controle sobre o processo produtivo, desde a gestão do espaço agrícola até a aplicação dos resultados da produção. Quando muito, esse controle se estende ao cônjuge, de forma que a governança dos demais membros da UPF, na grande maioria dos casos, restringe-se à sua atuação como mão de obra no processo produtivo.

Dessa forma, quando a produção familiar chega à cooperativa para ser processada e ou comercializada, submetida a decisões igualmente tomadas por titulares, nesse caso pela Assembléia Geral dos sócios que quase sempre se limita a apenas um representante por família envolvida na produção, incide na dupla alienação dos demais membros do núcleo familiar sobre a gestão do processo produtivo.

Para que esses membros apareçam na qualidade de atores igualmente importantes no processo produtivo necessitam se pronunciar nas instâncias de participação, as quais se iniciam no ambiente doméstico e se alargam para o exercício da participação social e política, como ocorre nos espaços de implementação das políticas de interesse da categoria, explicados por Jara (1.998: p. 176):

Supõe espaços públicos e coletivos, nos quais os diversos atores sociais possam expressar suas reivindicações, informar-se, dar visibilidade a suas demandas, descobrir alternativas relevantes para o conjunto da sociedade,



atuando com capacidade para propor alternativas e discuti-las, conferindo legitimidade às decisões e, também, exercendo controle social sobre a implementação e os impactos das políticas.

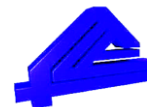
Nossa proposta é avançar na democratização da gestão nas cooperativas da categoria em destaque, estreitando o diálogo entre os sócios titulares e os demais membros dos núcleos familiares envolvidos na produção, e destes com a organização, ajustando o processo decisório a partir da construção participativa dos planos de ação do empreendimento coletivo, os quais passam a considerar os saberes e necessidades dos envolvidos na produção para então definir os projetos de interesse desses trabalhadores que dão sustentação ao funcionamento da cooperativa.

Dessa forma, se pretende transcender a democracia representativa que tem orientado o processo decisório nas sociedades cooperativas, uma vez que esse modelo já se revela falido noutras instâncias, a exemplo da gestão pública, e tem se mostrado ineficiente no planejamento das organizações coletivas de modo geral; pelo que não pode servir na gestão da produção e nem das cooperativas da Agricultura Familiar.

No intento de corrigir esses desvios o modelo de gestão participativa e compartilhada propõe a eficiência do planejamento e respectiva definição de projetos nas cooperativas da Agricultura Familiar exatamente pelo compartilhamento de decisões com os membros dos núcleos familiares envolvidos na produção, como forma de qualificar a gestão dessas organizações.

Durante a intervenção com a cooperativa que adotou o modelo proposto pelo nosso estudo foi necessário ajustar os seus regulamentos, o que fizemos mediante uma reforma estatutária, sem ignorar o disposto no artigo 21 da Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1.971, a qual disciplina a instalação e funcionamento das sociedades cooperativas no Brasil e que no artigo em destaque orienta a elaboração de seus estatutos sociais.

Convém explicar que essa mudança nos procedimentos administrativos, que afeta diretamente o comportamento do processo decisório na cooperativa, não altera a natureza jurídica dessa organização. Assim, a organização de nosso estudo continua explicitando sua natureza de sociedade cooperativa em seus atos



constitutivos e demais, conforme destaca seu Estatuto Social nos artigos que seguem:

(1º) - A Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da Resex Lago do Cuniã, constituída no dia 17 de abril de 2.011, sem fins lucrativos, é uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar serviços aos seus sócios e, em consonância com o artigo 4º da Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1.971, distingue - se das demais sociedades pelas seguintes características: (...).

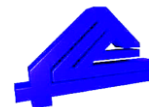
(2º) - (...) § Único – A COOPCUNIÃ, constituída nos termos da Constituição Federal Brasileira de 1.988 e da lei 5.764 de 16 de dezembro de 1.971, rege-se pelas disposições legais, por este Estatuto Social e pelas deliberações de sua Assembléia Geral.

Contudo, não podemos perder de vista que “a prática efetiva e não a mera etiqueta jurídica é o critério identificador da (...) cooperativa”, como indica Rios (1.987: p. 60), para quem “propriedade, gestão e repartição cooperativas” são características pressupostas por esse tipo de organização.

Tais características são confirmadas na cooperativa de nosso estudo pela existência da propriedade coletiva dos meios de produção, no domínio particular de cada um sobre sua própria força de trabalho e sobre o espaço de produção e vivência doméstica, pela repartição dos resultados entre os sócios, bem como na prática de gestão democrática que ora se qualifica pela adoção de um modelo que amplia a participação comunitária e promove o compartilhamento das decisões com os núcleos familiares.

Outra característica que confirma a prática da cooperação na organização de nosso estudo é o fato das relações de trabalho estarem disciplinadas em função da participação dos trabalhadores (sócios), os quais recebem conforme o trabalho desenvolvido e as horas trabalhadas, sendo as sobras finais distribuídas de forma comum entre os envolvidos no serviço da cooperativa. Para o autor já citado “estas características, e não o registro junto aos órgãos competentes, são os reais indicadores de uma prática cooperativista”.

Seguindo a orientação do seu marco regulatório as sociedades cooperativas no Brasil podem adotar por objeto qualquer atividade econômica de natureza lícita, replicando ou revendo o modo de produção já praticado por outros grupos sociais e,



sobretudo, se estruturando para atender as demandas da atividade implementada por interesse de seus sócios.

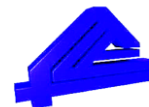
Nesse contexto a cooperativa de nosso estudo foi constituída e atua conforme o objetivo social definido por seus membros:

A COOPCUNIÃ tem por objetivo organizar a atuação solidária de seus sócios em suas atividades econômicas, proporcionando viabilidade e dando suporte na coleta, captura, transporte, classificação, processamento, armazenamento e comercialização dos produtos extrativistas e ainda nos cultivos e criações tradicionais, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais, bem como preservando a cultura e os costumes dos povos envolvidos na cooperativa. (...) Em cumprimento de seu objetivo social a COOPCUNIÃ realizará ações de apoio às atividades de extrativismo florestal, à produção pesqueira e aquícola de modo geral, e à produção vegetal e animal em terra firme, todas realizadas mediante o manejo dos recursos naturais com critérios de sustentabilidade, em conformidade com as normativas de uso da Resex Lago do Cuniã. (...) Para consecução de seus objetivos a COOPCUNIÃ poderá (...) (Estatuto Social, artigo 3º: caput e §§ 1º e 2º).

Uma vez definido o objetivo social que de pleno acordo entre os sócios norteia as ações da cooperativa, o ponto determinante para o sucesso ou fracasso na gestão da organização está na estratégia utilizada para definição de seus projetos e na metodologia de execução das atividades decorrentes destes.

Se os projetos da cooperativa forem definidos por decisão unilateral dos gestores ou mesmo induzidos por agentes externos, sem um estudo de demandas e a devida observação dos interesses da comunidade, terão menos chances de atender os objetivos sociais, com o agravante de que, uma vez frustradas as expectativas dos sócios, estes vão se afastando da organização.

Pode ocorrer dos gestores se valerem do suporte técnico de organismos de apoio para definição dos projetos da cooperativa, chegando inclusive ao detalhamento das atividades decorrentes dos projetos indicados. Contudo, nas cooperativas da Agricultura Familiar, não se pode esquecer que a matéria prima para realização dos projetos está nas mãos dos sócios, sendo produzida pelos membros de cada família; pelo que, sem o compromisso dessas pessoas, o planejamento se torna vazio, ainda que os projetos sejam a expressão do objetivo social exposto no texto estatutário da cooperativa.



Sem o envolvimento familiar nos projetos dessas cooperativas é pouco provável que os sócios permaneçam empenhados até a última etapa de sua realização.

Ainda a esse respeito, é comum encontrar situações em que os gestores se empenharam de forma unilateral para adquirir recursos, a exemplo de equipamentos que julgaram ser úteis à comunidade, e viram esses equipamentos abandonados tão logo necessitaram de manutenção, especialmente quando a manutenção exige desembolso financeiro. De tal forma acontece com os projetos definidos pela vontade unilateral dos gestores, ou ainda por interferência de pessoas externas à comunidade.

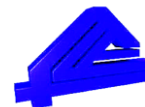
Por fim, outro engano é pensar que um modelo de gestão bem sucedido noutra organização de realidade diferente possa responder com a mesma eficiência em qualquer cooperativa.

A sociedade cooperativa se constitui num organismo dinâmico pelo fato de ser uma organização de pessoas, as quais reagem diferentemente entre si, ainda que em situações semelhantes; pelo que não se deve tomar por medida absoluta a resposta experimentada em cooperativas de outros contextos.

O diferencial do modelo de gestão participativa e compartilhada é exatamente a capacidade de elaborar respostas específicas, construídas a partir de cada realidade encontrada, segundo o envolvimento dos comunitários (sócios titulares e membros de suas famílias).

Esse diferencial característico do modelo permite que a definição dos projetos da cooperativa e o desdobramento de suas atividades sejam exaustivamente detalhados com os sócios e seus familiares, deixando bem claro quais são as condicionantes para sua implementação, bem como as tarefas que cabem a cada um, desde a produção de matéria prima até a participação nos procedimentos burocráticos e nos serviços internos da cooperativa, bem como a corresponsabilidade nos riscos pela execução das ações.

É evidente que os gestores deverão ter dados atualizados sobre a produção social com que podem contar na implementação dos projetos, mas uma coisa é imprescindível: que as famílias estejam de acordo com os projetos a serem implementados pela cooperativa; afinal, essa força de trabalho é que vai garantir a



produção de matéria prima para suprimento da cooperativa na execução dos projetos referidos.

Em atendimento da nova proposta de gestão a cooperativa de nosso estudo incluiu a seguinte orientação em seus regulamentos:

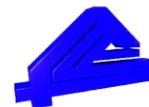
Para definição de suas ações a COOPCUNIÃ realizará anualmente, com revisão periódica, o seu Plano de Ação (...), mediante planejamento participativo que considere o envolvimento familiar na produção, promovendo para isso estratégias de decisão compartilhada entre os sócios titulares e respectivas famílias na definição dos projetos da cooperativa [Estatuto Social, artigo 3º: § 4º].

A estratégia para tomada de decisões sobre as ações da cooperativa e a definição de seus projetos com envolvimento dos núcleos familiares também está prevista em seu Estatuto Social:

A gestão administrativa da COOPCUNIÃ se dará de forma participativa entre os sócios titulares e compartilhada com as respectivas famílias. (...) Em cumprimento deste artigo o Plano de Ação Anual da COOPCUNIÃ será elaborado em subgrupos, com o envolvimento direto dos núcleos familiares, e as contribuições serão trazidas para deliberação em Assembléia Geral pelos sócios titulares. (...) Para fins de ajustes na gestão de suas atividades, a COOPCUNIÃ fará revisão de seu Plano de Ação a cada semestre, e suas alterações, quando houver, serão submetidas à aprovação da Assembléia Geral (Artigo 19 e §§).

A proposta de ampliação do envolvimento comunitário é reafirmada ao especificar os componentes do órgão gestor responsáveis por promover o planejamento participativo e o compartilhamento das decisões a cerca das ações da cooperativa, conforme o texto seguinte:

Ao Coordenador (a) de Gestão de Planejamento e Projetos compete coordenar a elaboração do plano de ação da cooperativa e a execução das ações decorrentes do plano e de cada projeto implementado, zelando pelo fiel cumprimento do planejado e aprovado pela Assembléia Geral, promovendo a redefinição de estratégias quando necessário, mediante atualização periódica do plano de ação. (...) Cabe ao Coordenador (a) de Gestão de Planejamento e Projetos promover, com apoio do Coordenador (a) de Gestão Administrativa, o planejamento participativo e compartilhado na COOPCUNIÃ, mediante a participação das famílias na definição das ações da cooperativa (Estatuto Social: artigo 25).



Trata-se de uma 'chamada para dentro' que se inicia na participação dos comunitários enquanto sócios do empreendimento cooperativo e se desdobra com o envolvimento dos familiares no processo de tomada de decisão. A cada família envolvida amplia-se a democracia participativa, permitindo que os comunitários de modo geral atuem sobre as deliberações a cerca das ações e projetos a serem executados pela cooperativa local, os quais afetam diretamente a vida da comunidade.

Na prática se configura uma forma de intervenção social comunitária, mediante o envolvimento dos comunitários com a cooperativa local para definição de ações de interesse da própria comunidade, nos moldes do que esclarece GOHN (2.003: p. 19):

A participação cidadã funda-se também numa concepção democrática radical, cujo objetivo é fortalecer a sociedade civil para construir ou apontar caminhos para uma nova realidade social, sem desigualdades ou exclusões. (...) A participação passa a ser concebida como uma intervenção social periódica e planejada ao longo de todo circuito de formulação e implementação de uma política pública.

O modelo de gestão participativa e compartilhada, que se fundamenta nos princípios da democracia participativa, tem no envolvimento familiar e comunitário a base de sustentação das cooperativas da Agricultura Familiar; essa premissa se confirma à medida que a comunidade também passa a ter na cooperativa o suporte para sua produção socioeconômica.

Dessa forma, a cooperativa de nosso estudo vem ampliando o envolvimento comunitário, tendo passado de 50 sócios fundadores em 2.011 para 121 sócios em março de 2.016, com inserção de mulheres e jovens, envolvendo numa escala progressiva membros de todos os núcleos familiares da comunidade onde se localiza.

2. Comportamento organizacional e desempenho das cooperativas de nosso estudo

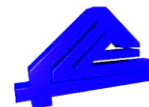
a) Análise da reação à pesquisa

Fases da pesquisa	Reação das cooperativas	
	COOPPVERDE	COOPCUNIÃ
Reunião inicial com os gestores: Apresentação da proposta de gestão participativa e compartilhada	Demonstração de interesse dos gestores sobre a proposta	Demonstração de interesse dos gestores sobre a proposta
Reunião com os sócios: Apresentação da proposta de gestão participativa e compartilhada para deliberação dos sócios	Rejeição	Aceitação
Assessoria para qualificação da gestão: suporte técnico, paralelamente à coleta de dados.	Iniciado o licenciamento para instalação da unidade de beneficiamento de hortaliças (sem êxito); cadastramento da cooperativa em programa de venda direta do Governo Federal (sem êxito); formação de jovens (filhos de sócios) em 'organização socioprodutiva', com motivação para se associarem à cooperativa (sem êxito).	Ampliação da produção; ampliação do número de sócios; ampliação da renda familiar; reforma estatutária para regulamentação do novo modelo de gestão; inclusão dos jovens a partir de 16 anos na cooperativa; participação dos jovens na pesquisa; envolvimento dos núcleos familiares.

Quadro 1 – Reação das cooperativas à investigação

b) Desempenho da COOPCUNIÃ com o modelo de gestão participativa e compartilhada

A COOPCUNIÃ foi instalada em abril de 2.011 com 50 sócios fundadores, quando uma superpopulação de jacarés na RESEX Lago do Cuniã apontou a necessidade de implementação de um plano de manejo para controle da espécie, exigindo dentre as ações do referido plano o abate de um quantitativo dos animais, com destinação da carne para consumo humano, sendo esta comercializada via cooperativa, uma vez que a associação comunitária já existente à época não possui as prerrogativas necessárias para realização da atividade comercial.



A instalação da cooperativa viabilizou o funcionamento de um frigorífico, com o devido licenciamento e autorização pelos órgãos da vigilância sanitária e de defesa ambiental, o qual foi adquirido com recursos oriundos da compensação ambiental pela construção da hidrelétrica de Santo Antônio no rio Madeira.

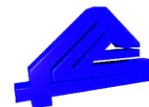
O plano de manejo, coordenado pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e apoiado por entidades parceiras, propiciou o início da produção de carne e peles ainda em 2.011, quando foram abatidos 297 animais em caráter experimental, com um rendimento de aproximadamente 1,7 toneladas de carne.

Desde a sua fundação a COOPCUNIÃ vem se dedicando ao projeto de manejo do jacaré, em função da importância desse trabalho para o controle da espécie, cuja superpopulação vinha ameaçando a segurança dos comunitários. Além de ter controlado a ação dos animais, a atividade tem se revelado uma importante fonte de renda para a comunidade.

Além do jacaré-açu, a cooperativa passou a trabalhar também com o jacaré-tinga, a partir de 2.015, tendo este apresentado maior rendimento de carcaça em relação à espécie anterior, se mostrando economicamente rentável para o empreendimento.

O trabalho de manejo, com captura, abate e comercialização do jacaré consiste basicamente em 03 etapas, sendo que a primeira vai desde a identificação e controle de ninhos, passando pela contagem de animais adultos, com estimativa do quantitativo por sexo, e posterior definição do quantitativo de animais machos a serem abatidos. Essa etapa tem pouca participação de mulheres, agrega jovens maiores de 18 anos e pescadores mais experientes.

A segunda etapa é a captura propriamente dita, onde exige pescadores/capturadores hábeis no manuseio de apetrechos e com força suficiente para condução dos animais embarcados até o ponto de desembarque e recondução ao local de descanso, já na estrutura do frigorífico em terra firme. Essa etapa agrega poucas mulheres, registrando-se a participação de algumas delas na pilotagem de embarcações. Ocupa jovens maiores de 18 anos e pescadores em idade intermediária.



A terceira etapa compreende o abate dos animais e o processamento da carne e das peles no ambiente do frigorífico, com serviço de inspeção, embalagem e acondicionamento para posterior comercialização. Inclui-se aqui desde a higienização do animal com preparação para o abate, o abate propriamente dito e a esfolação, o tratamento da carne com definição dos cortes, o tratamento das peles em local anexo ao frigorífico, embalagem e acondicionamento da carne em câmaras de temperatura controlada, e posterior transporte da produção até o mercado comprador.

Nessa etapa se ocupa maior número de pessoas devido aos detalhes e quantitativo das tarefas, pelo que envolve desde os sócios mais jovens até os mais idosos, sendo significativamente ocupada por mulheres.

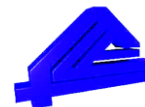
Em todas as etapas dessa produção ocorre a inserção de homens e mulheres, sendo que o trabalho dos mais jovens se dá nas atividades de menor risco e das mulheres naquelas que exigem menor dispêndio de força física, especialmente no tratamento, embalagem e acondicionamento da carne e das peles, bem como na higienização e manutenção do ambiente de processamento da carne.

Nossa atividade de pesquisa-ação na comunidade tem seu marco inicial com a realização de uma oficina de formação em gestão do empreendimento cooperativo, realizada logo após a instalação da cooperativa, quando foi feito um estudo dos principais produtos locais, com levantamento dos respectivos custos de produção e apuração de rendimentos; foi também elaborado um plano de ação para a cooperativa e um plano de pesquisa de apoio às atividades, onde se definiu áreas de investimento para agregação de valor à produção local.

Destacamos que além das rendas provenientes da atividade de manejo de jacarés, a COOPCUNIÃ tem proporcionado também ocupação e renda de forma indireta para os comunitários, especialmente com o fornecimento de refeições e no transporte de servidores públicos e pesquisadores que visitam a RESEX no período da atividade com os jacarés.

c) Desempenho econômico da COOPCUNIÃ

Nossa investigação que compreende o período entre 2011 e março de 2016, indo da instalação ao 5º ano de funcionamento da cooperativa, verificou que no



primeiro ano de funcionamento a COOPCUNIÃ abateu 297 animais, produzindo 297 peles e 1,7 toneladas de carne, nos cortes: coxa e sobre coxa; costela; lombo; e calda.

O faturamento nesse ano foi de 37.400,00 (trinta e sete mil e quatrocentos reais) pela venda da carne, mais 14.850,00 (quatorze mil, oitocentos e cinquenta reais) pela venda das peles em estado bruto (em salga e resfriadas), perfazendo um total de 52.250,00 (cinquenta e dois mil, duzentos e cinquenta reais).

Em 2.012 a cooperativa abateu 420 animais, produzindo 420 peles e 3,0 toneladas de carne, nos cortes: coxa e sobre coxa; costela; lombo; calda; e isca.

Destacamos que em 2.012 ocorreu considerável inserção de mulheres na cooperativa, motivadas pelo rendimento apresentado na safra anterior e impulsionadas pela formação recebida na temática de processamento da pele e artesanato com couro de peixes. Pela habilidade em pinçar os resíduos antes desperdiçados nas carcaças, as mulheres foram responsáveis por acrescentar o corte “isca” à produção de 2.012, tendo provocado um aumento na produtividade da carne em torno de 30% em relação à safra anterior.

Nesse ano também se ampliou a renda com as peles, as quais foram vendidas ao preço de 100,00 (cem reais) por peça, apresentando um acréscimo de 98,02% em relação ao valor de venda do ano anterior.

Em 2.013 a cooperativa abateu 604 animais, produzindo 604 peles e 4,3 toneladas de carne, nos cortes: coxa e sobre coxa; ponta de costela; lombo; filé de lombo; filé de calda; e isca. Já as peles tiveram um aumento de 30% sobre o preço de venda praticado no ano anterior.

A safra de 2.014 foi prejudicada em razão da alagação ocorrida na bacia hidrográfica do rio Madeira, pelo que a cooperativa não realizou o trabalho de captura e abate de jacarés. O prejuízo pela paralização do trabalho foi absorvido pelos comunitários, embora haja um entendimento da população ribeirinha de que os barramentos das usinas hidrelétricas de Santo Antônio e Jirau sejam responsáveis pela “perturbação” no leito do rio Madeira, o que teria desencadeado tal comportamento das águas diante do volume de chuvas ocorrido nas cabeceiras do rio.

Em 2.015 a cooperativa abateu 900 animais, produzindo 900 peles e 5 toneladas de carne, nos cortes: coxa e sobre coxa; ponta de costela; lombo; filé de lombo; filé da calda; e isca. As peles ainda são vendidas em estado bruto, apenas na salga e resfriadas, rendendo agora o valor de 150,00 (cento e cinquenta reais) por unidade.

O faturamento da COOPCUNIÃ com a produção manejada de jacaré na safra 2015/16, somados os valores de venda da carne que foi de 110.000,00 (cento e dez mil reais) e o apurado pela venda das peles brutas – 135.000,00 (cento e trinta e cinco mil reais), perfaz um montante de 245.000,00 (duzentos e quarenta e cinco mil reais).

A participação ampliada dos comunitários na cooperativa permitiu o crescimento de sua produção econômica, a qual tem evoluído gradativamente a cada safra.

A tabela abaixo mostra um crescimento da ordem de 194.11 % no processamento da produção, num período que vai desde a instalação em 2.011 até o 5º ano de funcionamento da cooperativa (safra 2.015/16):

Produção de carne e peles de jacaré em manejo				
Ano/Safra	Animais abatidos (cb)	Carne (t)	Cortes comerciais	Peles (un)
2.011/12	297	1,7	04	297
2.012/13	420	3,0	05	420
2.013/14	604	4,3	06	604
2.014/15	Perda de safra (alagação na bacia hidrográfica do rio Madeira)			
2.015/16	900	5,0	06	900

Tabela 12 – Produção na COOPCUNIÃ

O faturamento da cooperativa com a comercialização de carne e peles teve um crescimento da ordem de 368.89 % no período investigado, a saber: safra 2.011/12 à safra 2.015/16, conforme mostramos na tabela abaixo:

Faturamento com a venda de carne e peles de jacaré em manejo						
Ano/safra	Animais (cb)	Carne (t)	Renda (\$)	Peles (un)	Renda (\$)	Total (R\$)
2.011/12	297	1,7	37.400,00	297	14.850,00	52.250,00
2.012/13	420	3,0	66.000,00	420	42.000,00	108.000,00
2.013/14	604	4,3	94.600,00	604	78.520,00	173.120,00
2.014/15	Perda de safra (alagação na bacia hidrográfica do rio Madeira)					
2.015/16	900	5,0	110.000,00	900	135.000,00	245.000,00

Tabela 13 – Faturamento na COOPCUNIÃ

d) Desempenho social da COOPCUNIÃ

Inserção social – Registrou-se um amplo envolvimento comunitário, de forma que dos 97 núcleos familiares existentes na comunidade 121 pessoas já estão inseridas²⁷, registrando-se participantes de todas as famílias na cooperativa, pelo que o grupo de sócios cresceu em 142% no período, conforme a progressão observada na tabela abaixo:

Crescimento social					
Abril/2.011	Agosto/2.011	2.012	2.013	2.014	2.015/16
50 sócios	53 sócios (+6.0%)	63 sócios (+8.8%)	79 sócios (+25.3%)	79 sócios	121 sócios (+53.1%)
Crescimento acumulado no período – 142 %					

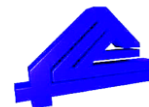
Tabela 14 – Crescimento social na COOPCUNIÃ

Do contingente de sócios apresentado na tabela anterior, 38.84% são mulheres extrativistas que passaram a ter no trabalho da cooperativa uma fonte específica de renda pela sua produção.

Participação social por gênero											
Abr. 2.011		Ago. 2.011		2.012		2.013		2.014		2.015/16	
M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
22	28	22	31	25	38	29	50	29	50	47	74
44 %	56 %	41.50 %	58.49 %	39.68 %	60.31 %	36.70 %	63.29 %	36.70 %	63.29 %	38.84 %	61.15 %

Tabela 15 – Participação social por gênero na COOPCUNIÃ

²⁷ Após o fechamento de nossa coleta de dados houve ampliação do número de sócios na COOPCUNIÃ.



A adesão dos comunitários à cooperativa ocorreu durante todo o período, à exceção do ano 2.014, quando não foi possível o trabalho na captura de jacarés, em decorrência da alagação ocorrida na bacia hidrográfica do rio Madeira.

Em 2.014 os comunitários se ocuparam de outras atividades ainda não absorvidas pela cooperativa, sendo que toda a comunidade esteve mobilizada para resguardar o que pode diante da alagação, tendo retomado as atividades econômicas da COOPCUNIÃ somente em 2.015.

Inserção de jovens – A inserção de jovens na cooperativa de nosso estudo foi uma ação estratégica da nossa pesquisa-ação, a qual se deu com o intuito de promover a inclusão social e econômica desse contexto, devendo ser seguida por outras organizações socioprodutivas da Agricultura Familiar, no entendimento de que havendo maior participação das juventudes nesses empreendimentos, além da inclusão social e econômica, ocorre também uma preparação para a sucessão familiar. Isso oportuniza a permanência desses trabalhadores na atividade agrícola e na comunidade de origem, podendo também qualificar a gestão da cooperativa pelo seu potencial inovador.

A COOPCUNIÃ conseguiu envolver no período investigado (2.011 a 2.016) um contingente de jovens extrativistas que já somam 39.07% do seu grupo de sócios (dados de março de 2.016), sendo a primeira cooperativa agrícola em Rondônia a receber jovens a partir de 16 anos de idade.

Entendemos que esses jovens encontraram no trabalho da cooperativa a valorização de sua atividade econômica pela geração de renda própria. Fica evidente a necessidade de se criar estratégias focadas na juventude rural, sobretudo que envolva cultura, pertencimento e iconografia territorial.

Também percebemos a necessidade de se desenvolver um plano de construção de conhecimentos para atendimento a essa juventude, devendo trabalhar entre outros temas a capacitação em tecnologias produtivas e de gestão, com aporte dos novos enfoques de extensão rural, no propósito de apoiar a autonomia e a emancipação dos jovens agricultores, não apenas na comunidade de nosso estudo, mas nas diversas comunidades da Agricultura Familiar em Rondônia.

A tabela abaixo apresenta a inclusão por faixa etária entre os sócios da COOPCUNIÃ no período investigado:

Inclusão geracional					
Faixa etária		16 a 21 anos	22 a 29 Anos	30 a 50 anos	Mais de 50 anos
Período	2.011	0%	13.5 %	67.5 %	18.9 %
	2.012	0 %	13.0 %	67.3 %	19.5 %
	2.013	1.6 %	18.6 %	62.7 %	16.9 %
	2.014	1.6 %	18.6 %	62.7 %	16.9 %
	2.015	19.3 %	20.4 %	48.9 %	11.4 %
	2.016	Inclusão de jovens: 39.7 %		Total de sócios: 121	

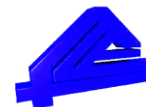
Tabela 16 – Inclusão geracional na COOPCUNIÃ

e) Renda familiar na comunidade

Com uma amostra de 57.14% das famílias residentes, analisamos o comportamento da renda familiar na comunidade nos períodos imediatamente antes e depois da instalação da COOPCUNIÃ. Fizemos um recorte de duas décadas e meia, considerando informações referentes à década de 2.001 (período anterior à instalação da cooperativa), informações referentes a 2.011 (ano de instalação da cooperativa), e dados de 2.016 (ano do primeiro quinquênio de funcionamento da cooperativa).

Nessa análise chegamos à constatação de que o envolvimento comunitário na cooperativa proporcionou um crescimento da renda familiar na ordem de 119.52% no período investigado, sendo que na época do abate de jacarés, que ocorre entre os meses de outubro a dezembro de cada ano, com cerca de 40 dias de trabalho (em média), há um incremento de renda em torno de 1,5 salários mínimos (SM) por membro familiar envolvido.

Consideramos na economia da Agricultura Familiar toda a produção utilizada para abastecimento doméstico, somada aos excedentes que as famílias comercializam nos mercados, de cujo rendimento depende a aquisição de outros bens e serviços não produzidos na unidade familiar. Trata-se de uma produção pensada em função de pelo menos três instâncias de sustentabilidade: primeiro, a manutenção da família; segundo, a manutenção do espaço de produção; e terceiro, a manutenção da categoria (sucessão familiar).



Com objetivos antagônicos ao que a literatura classifica como Agricultura Empresarial (negócio), resumido pelo termo 'agronegócio', a Agricultura Familiar traduz um conjunto de práticas estrategicamente pensadas para a sustentabilidade de pessoas, espaços e culturas, se constituindo numa vivência que bem pode ser reconhecida pelo termo 'agrossustento'.

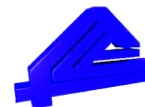
Destacamos que na comunidade de nosso estudo, no primeiro ano de funcionamento da cooperativa (2.011), a produção utilizada para o abastecimento familiar representava uma renda média de 271,90(duzentos e setenta e um reais e noventa centavos) mensais por família, enquanto o faturamento pela produção comercializada rendia em média 396,22(trezentos e noventa e seis reais e vinte e dois centavos) mensais por família (dados coletados durante a formação em 'gestão participativa do empreendimento cooperativo', em novembro de 2.011).

O valor economizado pelas famílias com os mantimentos produzidos, somado à renda apurada pela comercialização dos produtos excedentes, perfazia um rendimento mensal médio familiar de 668,12(seiscentos e sessenta e oito reais e doze centavos) em 2.011.

Já no quinto ano de funcionamento da cooperativa, em março de 2.016, fizemos uma análise dos rendimentos econômicos por família na comunidade e observamos que o rendimento mensal médio familiar era de 1.466,66 (hum mil quatrocentos e sessenta e seis reais e sessenta e seis centavos), na seguinte distribuição²⁸:

45.83% das famílias entrevistadas apresentaram renda familiar mensal de até 01 salário mínimo; 47.91% apresentaram renda familiar mensal entre 01 e 03 salários mínimos; 6.25% apresentaram renda familiar mensal entre 03 e 05 salários mínimos; nenhuma família apresentou renda familiar mensal acima de 05 salários mínimos, conforme apresentamos na tabela abaixo:

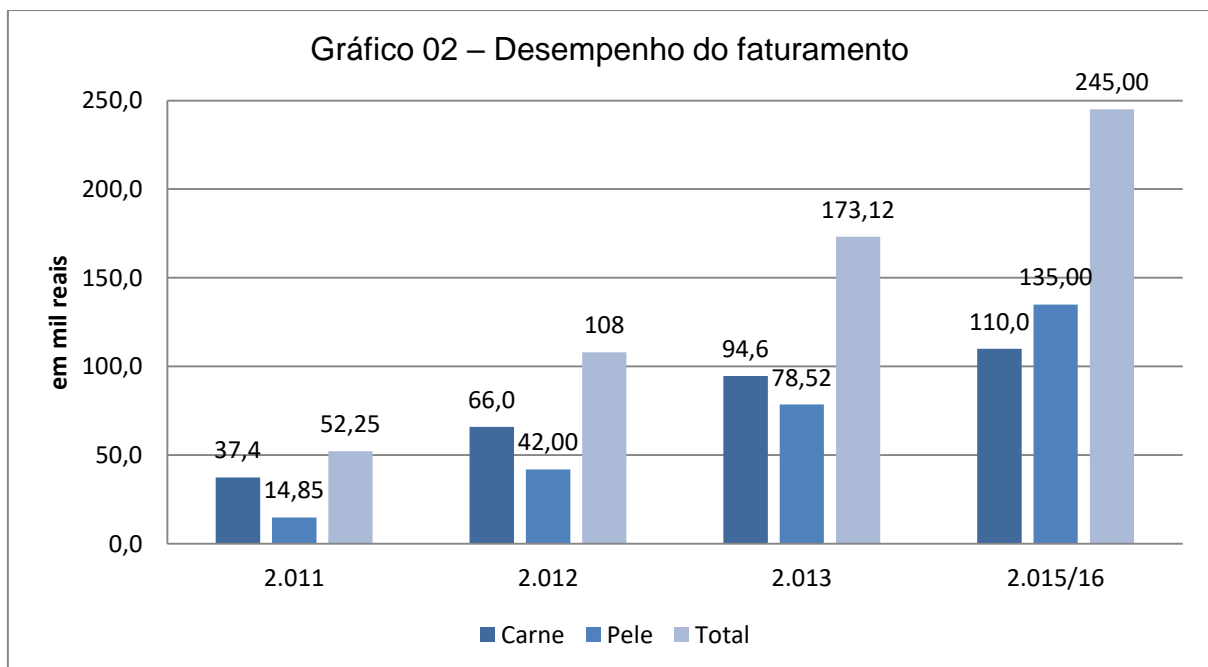
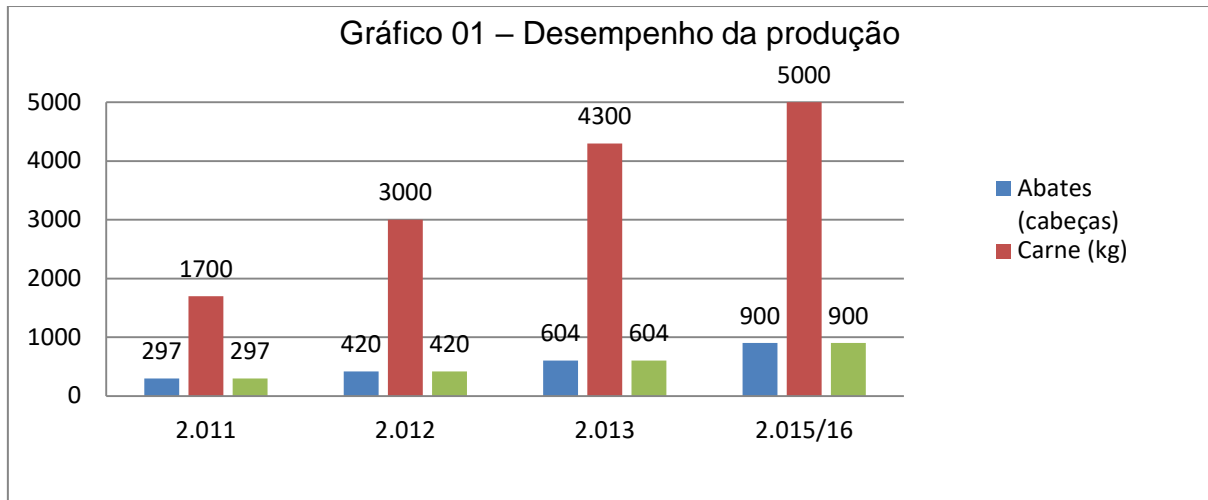
²⁸ Salário Mínimo (SM) de referência em março de 2.016: R\$ 880,00 (oitocentos e oitenta reais).



Renda familiar em Salário Mínimo (SM)			
2.001(antes da instalação da cooperativa)			
Até 01 SM	De 01 a 03 SM	De 03 a 05 SM	Mais de 05 SM
97.91% das famílias	2.08% das famílias	0.0% das famílias	0.0% das famílias
2.011(após a 1ª safra da cooperativa)			
Até 01 SM	De 01 a 03 SM	De 03 a 05 SM	Mais de 05 SM
77.08% das famílias	20.83% das famílias	2.08% das famílias	0.0% das famílias
2.016 (5º ano de funcionamento da cooperativa)			
Até 01 SM	De 01 a 03 SM	De 03 a 05 SM	Mais de 05 SM
45.83% das famílias	47.91% das famílias	6.25% das famílias	0.0% das famílias

Tabela 17 – Evolução da renda familiar na COOPCUNIA

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DOS RESULTADOS:



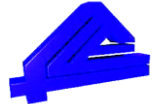


Gráfico 03 – Desempenho social da Coopcuniã

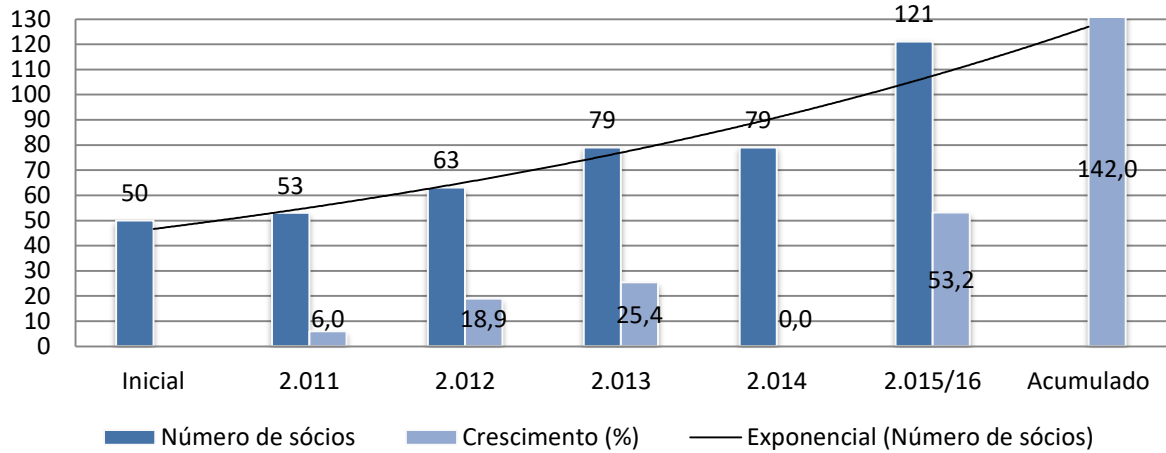
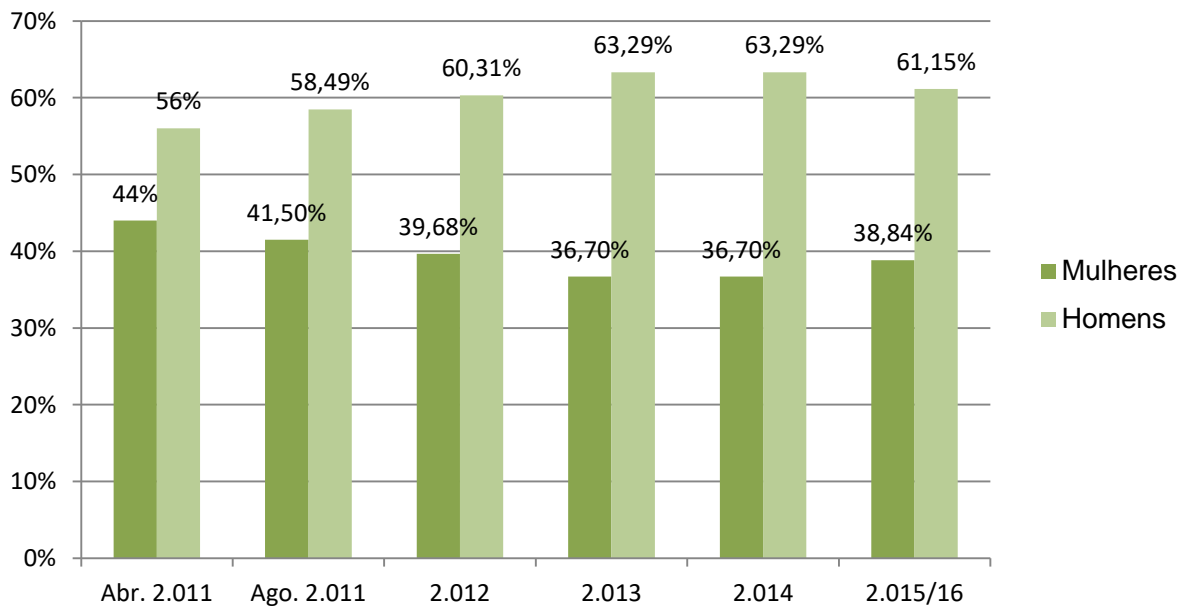


Gráfico 04 – Inclusão de gênero



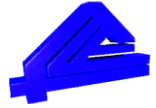


Gráfico 05 – Crescimento na inclusão de jovens

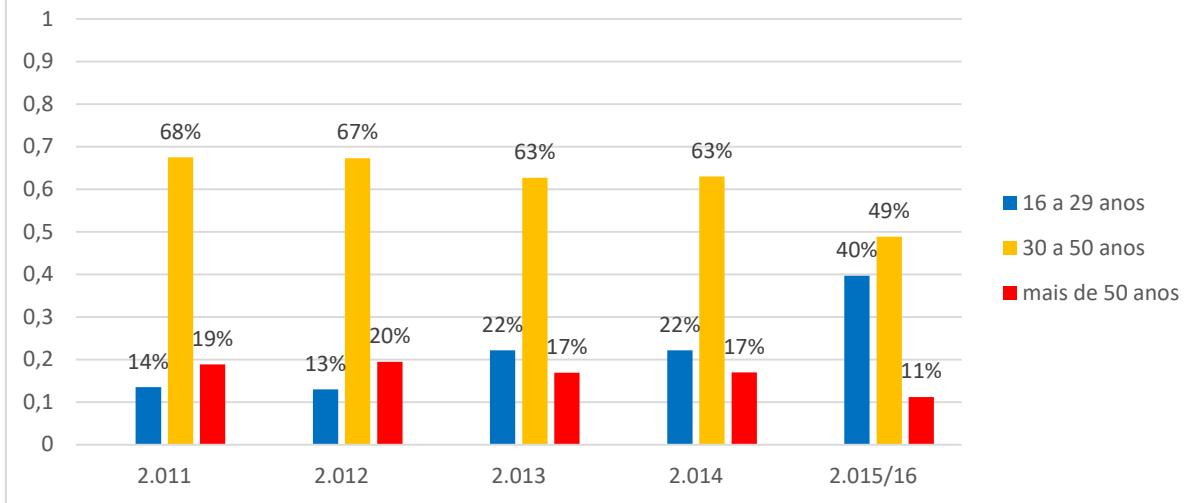
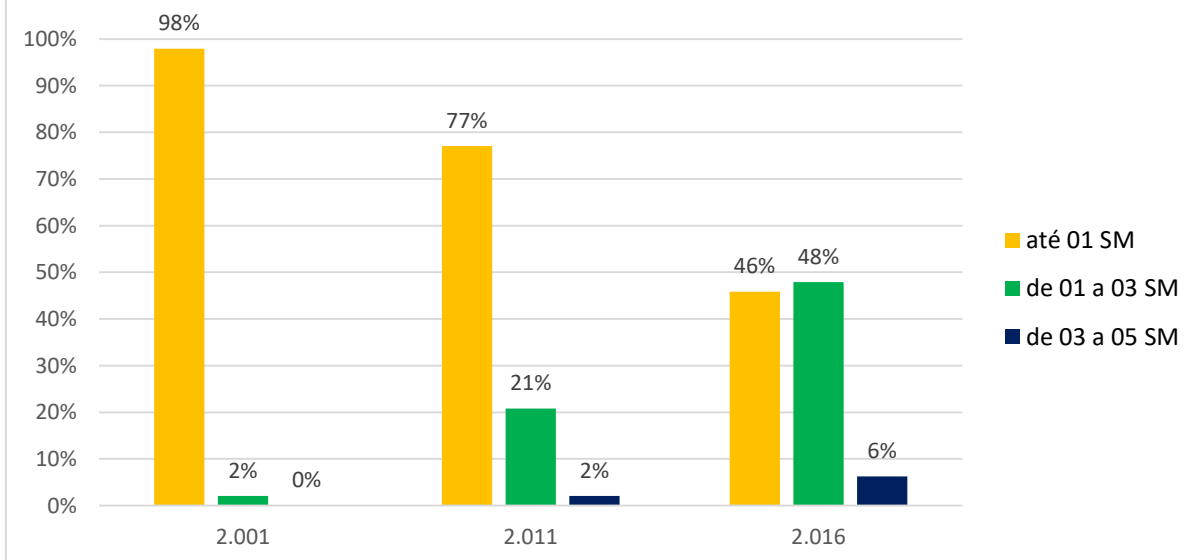


Gráfico 06 – Desempenho da economia familiar (SM)

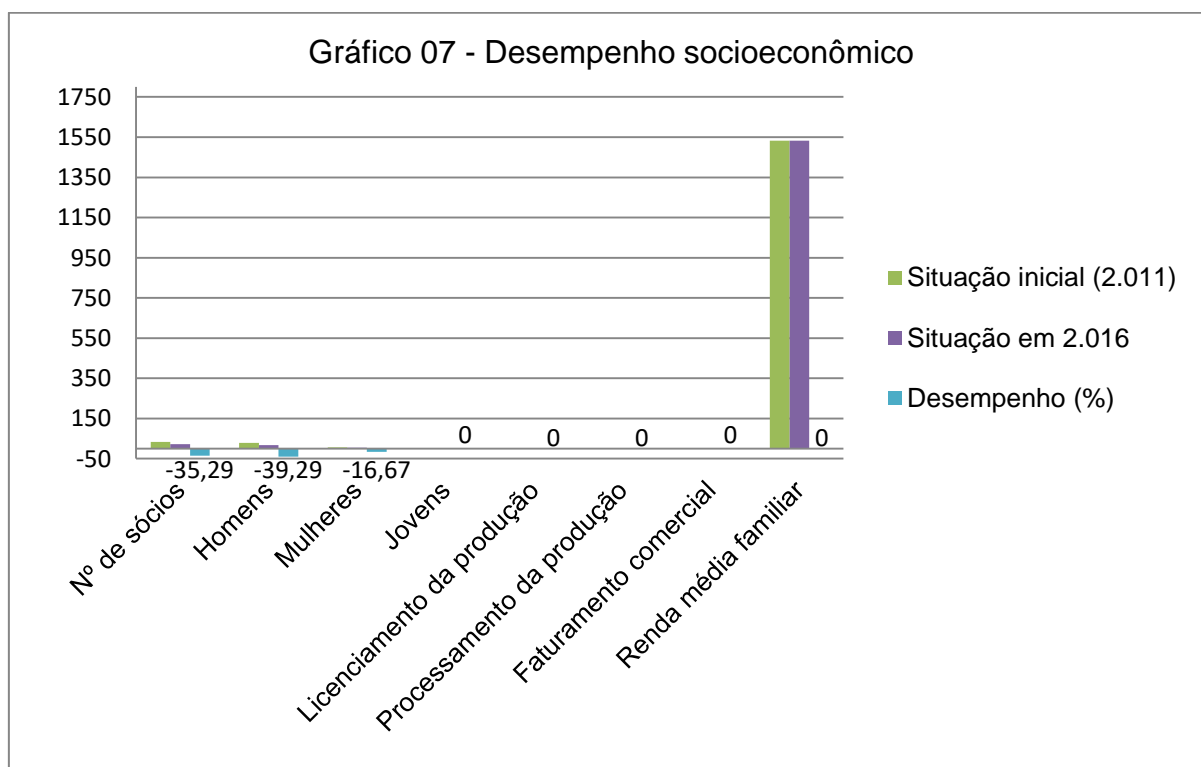


f) Desempenho da COOPPVERDE com o modelo convencional

Fundada em 10 de setembro de 2011 com 34 sócios fundadores, a Cooperativa dos Produtores Rurais Porto Verde - COOPPVERDE chega em 2016 com 22 sócios ativos, apresentando o seguinte desempenho social:

Inclusão na COOPPVERDE								
Ano	Sócios	Faixa etária			Gênero		Gestores	
		16 a 29	30 a 49	50 a mais	H	M	H	M
2.011	34	Sem informação de faixa etária			82.3%	17.6%	66.6%	33.3%
2.015	22	00	59.3%	40.7%	77.3%	22.7%	100%	00
2.016	22 sócios ativos							

Tabela 18 – Desempenho social no modelo convencional

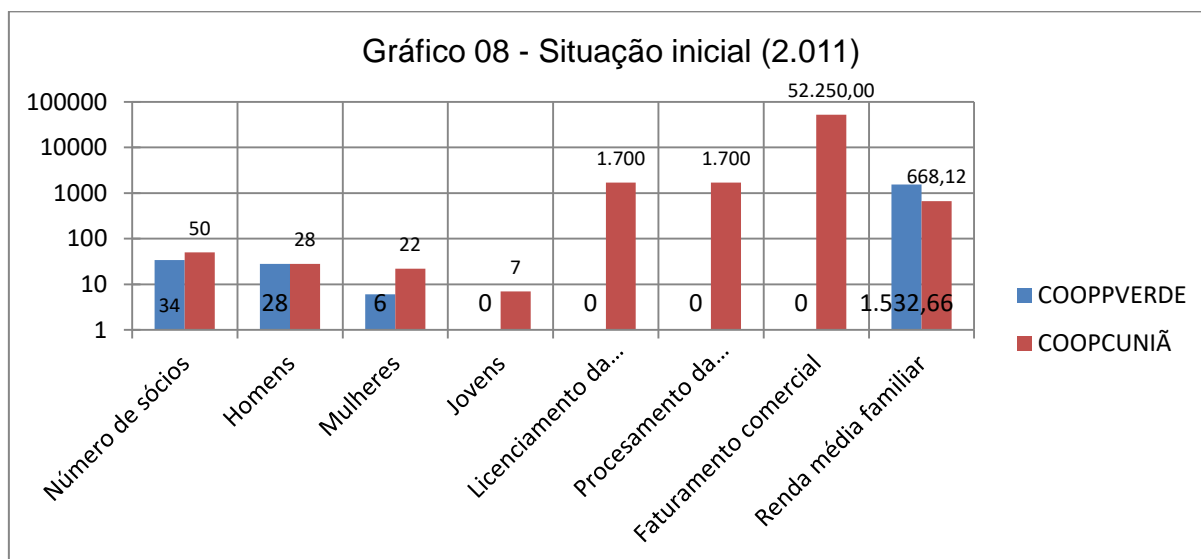


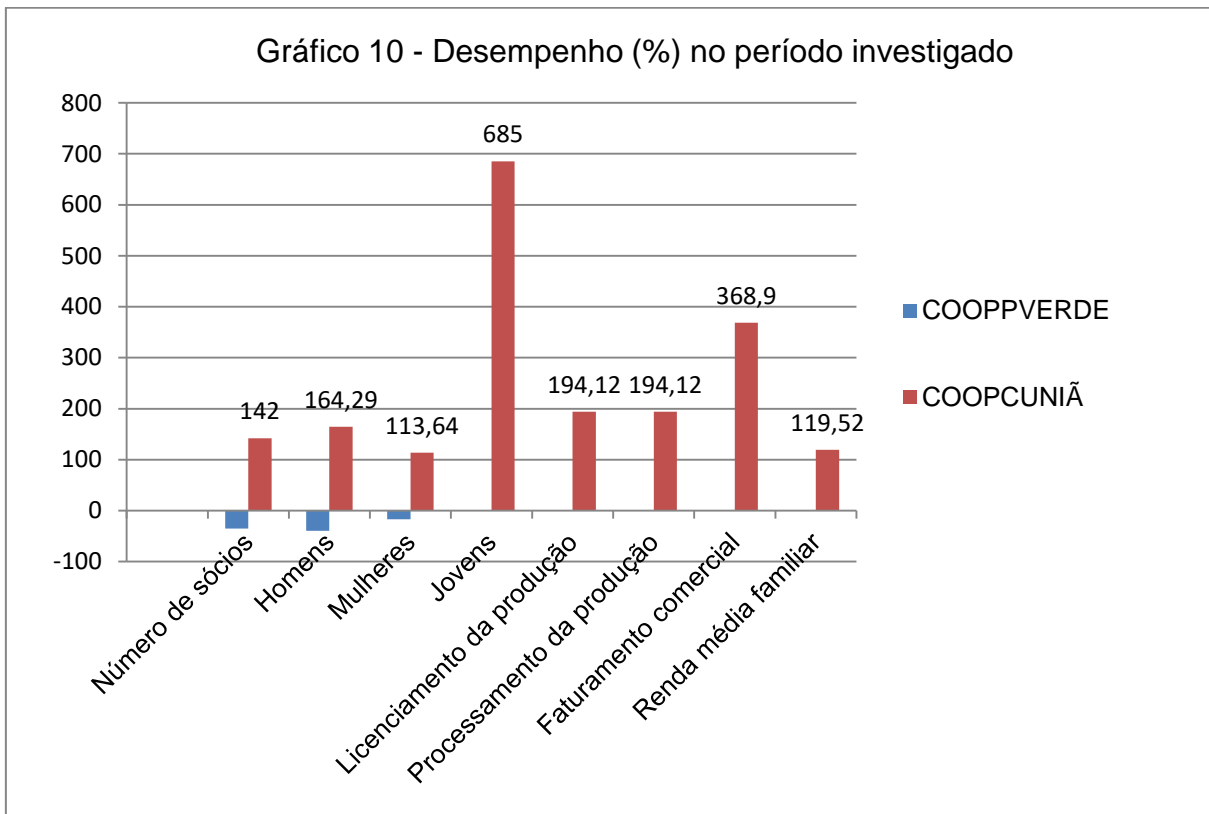
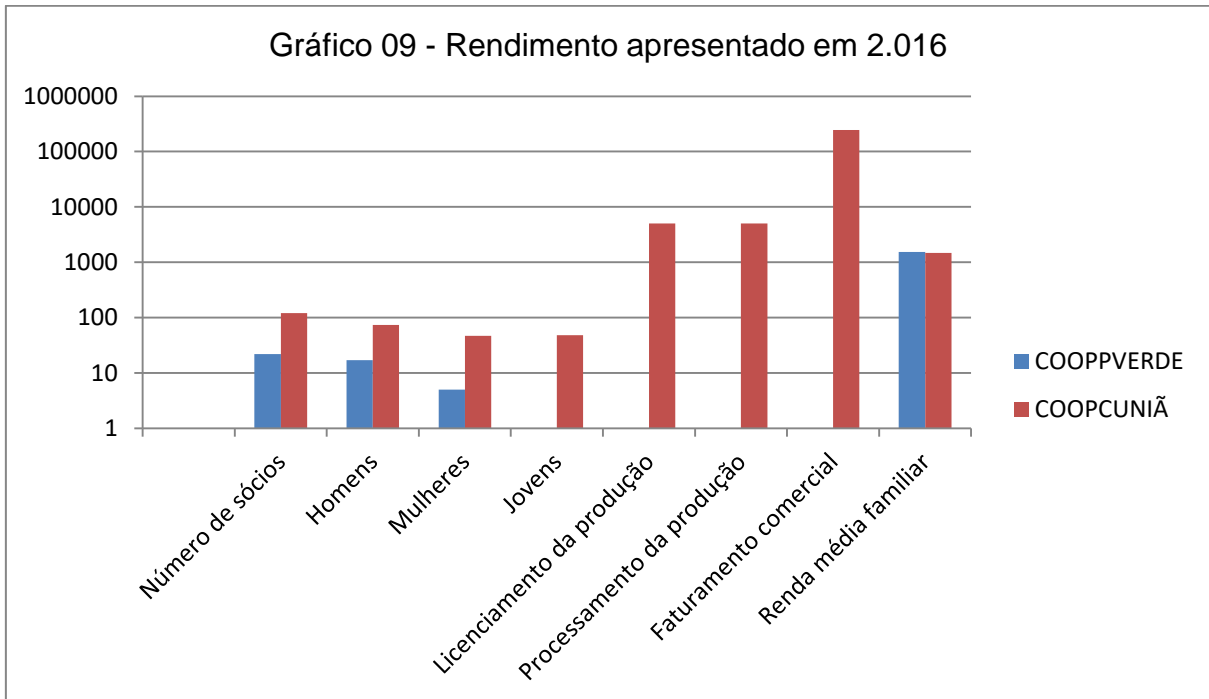
g) Resumo do desempenho entre as cooperativas investigadas

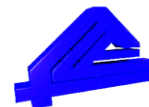
Parâmetros avaliados	COOPPVERDE			COOPCUNIÃ		
	(modelo convencional)			(gestão participativa e compartilhada)		
	Situação em 2.011	Situação em 2.016	Desemp. (%)	Situação em 2.011	Situação em 2.016	Desemp. (%)
Nº de sócios	34	22	-35,29	50	121	142
Homens	28	17	-39,29	28	74	164,29
Mulheres	6	5	-16,67	22	47	113,64
Jovens	0.0	0.0	0	7	48	685
Licenciamento da produção	0.0	0.0	0	1,7 (t)	5,0 (t)	194,12
Processamento da produção (t)	0.0	0.0	0	1,7 (t)	5,0 (t)	194,12
Comercialização da produção (\$)	0.0	0.0	0	52.250,00	245.000,00	368,90
Renda média familiar (\$)	1.532,66	1.532,66	0	668,12	1.466,66	119,52

Quadro 2 – Comparativo do desempenho entre os modelos investigados

Representação gráfica do desempenho entre as cooperativas investigadas:







3. **Aplicabilidade do modelo**

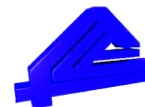
Sabendo que tanto na produção agrícola e pecuária como nos demais setores da economia o desenvolvimento pautado no produtivismo não tem conseguido atender as demandas das populações, temos também o entendimento de que por não conseguir conter a degradação dos recursos naturais, base de todo desenvolvimento, não há garantias de que o avanço tecnológico possa suprir as necessidades das gerações futuras.

É nesse contexto que propomos o engajamento dos diversos seguimentos da Agricultura Familiar, mediante o envolvimento de cada componente com suas organizações de base, para a construção de um modelo de desenvolvimento que contemple as necessidades da categoria social em questão e que considere a capacidade de suporte e as limitações dos recursos naturais em seus biomas para fins de sustentabilidade de suas atividades socioprodutivas.

Ressaltamos que o campesinato tem muito a contribuir nessa perspectiva pelo acúmulo do conhecimento endógeno e geracional de convivência harmônica com os ecossistemas, podendo apresentar alternativas para o redesenho de uma matriz produtiva capaz de dar suporte ao desenvolvimento rural com sustentabilidade, de forma a promover a boa qualidade de vida para as populações atuais, sem cercear esse direito às gerações futuras.

Por outro lado, a forma de gestão das organizações da categoria social em foco precisa ser revista para fins de descentralização das tomadas de decisão, de forma que esse poder não permaneça concentrado em pequenos grupos ou mesmo em indivíduos, em detrimento da capacidade e necessidade de participação dos demais afetos.

Assim, embora tenhamos nos dedicado ao desenvolvimento de um modelo de gestão especificamente pensado para as sociedades cooperativas, consideramos a GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA, da maneira como está posta neste estudo, adequada a todas as organizações de base da Agricultura Familiar.



VI - CONCLUSÃO

O trabalho de investigação verificou que as organizações da Agricultura Familiar em Rondônia, especialmente as sociedades cooperativas, têm se constituído num instrumento de ativismo para garantia da prática do agrossustento em diversas comunidades agrícolas onde as famílias desenvolvem suas atividades socioprodutivas e econômicas em consonância com suas práticas socioculturais bastante diversificadas por influência dos movimentos migratórios na região.

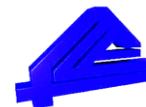
O cooperativismo agrícola em Rondônia se constitui num instrumento de inclusão socioeconômica e política para a Agricultura Familiar e envolve os diversos estratos do campesinato, como: pescadores artesanais, extrativistas florestais, agricultores ribeirinhos, indígenas, quilombolas e, especialmente, assentados dos programas de Reforma Agrária.

A pesquisa deixa evidente que a Agricultura Familiar é um seguimento estratégico para a soberania nacional, considerando-se os aspectos de segurança alimentar e nutricional e, de maneira especial, as questões relacionadas ao abastecimento interno de alimentos, além da potencial produção de matéria prima para a indústria de transformação.

Destaca-se que nas comunidades agrícolas a prática de cooperação, ainda que informal, aparece como alternativa na ausência do estado e respectivas políticas de suporte à produção, sendo essa ausência ainda mais evidente nas áreas de Povos e Comunidades Tradicionais (PCTs).

Também fica evidente no trabalho de investigação a importância do serviço público de assistência técnica e extensão rural na preparação das comunidades agrícolas para a gestão de seus empreendimentos, com o suporte de metodologias apropriadas para a elaboração coletiva dos planos de desenvolvimento local e aporte técnico que apoie o planejamento e as tomadas de decisão sobre as atividades produtivas na unidade familiar e na organização coletiva.

A pesquisa mostra ainda como o uso de metodologias participativas num processo de intervenção permitiu o desenvolvimento de um modelo de gestão capaz de qualificar o processo decisório nas sociedades cooperativas da Agricultura Familiar pelo envolvimento das famílias de agricultores na gestão da cooperativa



local, com ampliação da participação comunitária e inclusão de mulheres e de jovens na perspectiva da sucessão familiar.

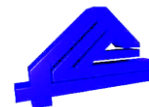
O presente estudo analisou o modelo de gestão praticado pelas cooperativas agrícolas em Rondônia, enquanto projetou um novo modelo, diferenciado, proposto para as cooperativas da categoria social Agricultura Familiar, o qual consiste no compartilhamento do processo decisório das cooperativas dessa categoria com os núcleos familiares envolvidos na produção.

Embora o estudo tenha se concentrado na vivência das cooperativas agrícolas em Rondônia, seu conteúdo aborda uma problemática que afeta as cooperativas da Agricultura Familiar nas diversas regiões do país, pondo em cheque a matriz convencional de gestão adotada por essas organizações, cujo processo decisório tem se apoiado em deliberações unilaterais, efetivadas pelos titulares das unidades produtivas, em detrimento da participação familiar, cuja força de trabalho tem sido responsável por todo o processo produtivo.

Assim, a investigação traz ressalvas ao modelo convencional de gestão, fundamentado na democracia representativa, e aponta a democracia participativa como princípio para qualificação da gestão nas cooperativas da Agricultura Familiar.

A hipótese levantada pela pesquisa foi de que o desenvolvimento de um modelo de gestão capaz de ampliar o envolvimento comunitário e legitimar a participação dos sócios titulares pelo compartilhamento das decisões com os núcleos familiares, considerando a participação desses núcleos na produção dos bens que movimentam a cooperativa, pudesse trazer respostas positivas a questionamentos fundamentais num estudo que se propõe a contribuir para a qualificação da gestão nas cooperativas da Agricultura Familiar e ainda para a permanência dos jovens na atividade agrícola pela democratização da gestão do processo produtivo nas unidades familiares.

Fazendo referência à lei 11.326/2.006, que “estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais”, a investigação ressalta que o abastecimento das cooperativas dessa categoria social depende especialmente da permanência dos jovens no ambiente agrícola, observando que a despeito dessa realidade não é usual a



participação dos jovens nas deliberações dessas cooperativas, salvo nos casos em que já são titulares de seus estabelecimentos agrícolas.

Evidenciando a importância social e econômica da Agricultura Familiar, bem como das cooperativas dessa categoria enquanto instrumento de suporte para sua produção, a pesquisa desenvolveu, com base nos fundamentos da democracia participativa, um modelo de gestão focado na participação familiar, com ampliação do envolvimento comunitário; buscou envolver no processo decisório dessas cooperativas as pessoas já envolvidas no processo produtivo, ampliando a governança dos familiares sobre as decisões que afetam sua atividade econômica e fortalecendo com isso as condições de permanência dos jovens na atividade agrícola como condicionante para a sucessão familiar.

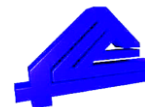
Assim, seguindo as hipóteses levantadas pela investigação, temos o entendimento de que a pesquisa conseguiu trazer respostas positivas aos questionamentos, uma vez que a partir do modelo proposto foi possível observar vários indicativos de crescimento na comunidade de nosso estudo, donde destacamos, em especial, o envolvimento de 100% das famílias de agricultores-pescadores-extratvistas, decorrendo daí o crescimento social da cooperativa na ordem de 142% no período analisado.

Com a ampliação do envolvimento comunitário foi possível ampliar também a produção da cooperativa, passando de 1,7 toneladas de carne em 04 cortes comerciais no ano de 2.011 para 5,0 toneladas de carne em 06 cortes comerciais na safra 2.015/16, apresentando um crescimento da ordem de 194.11 % no processamento da produção durante o período.

Com o aumento da produção a cooperativa também ampliou seu faturamento na comercialização de carne e peles, apresentando um crescimento econômico da ordem de 368.89 % no período.

Sobretudo, a ampliação do envolvimento comunitário propiciou a inclusão socioeconômica dos jovens, os quais passaram a representar 39.7% do total de sócios na cooperativa local, tornando-se também estes responsáveis pelo incremento da renda familiar na comunidade.

Após a ampliação do envolvimento comunitário e com a inserção dos jovens na cooperativa verificou-se um aumento da renda familiar na ordem de 119.52% no



período investigado, sendo que na época do abate de jacarés, que ocorre entre os meses de outubro a dezembro de cada ano, com cerca de 40 dias de trabalho (em média), há um incremento de renda em torno de 1,5 salários mínimos (SM) por membro familiar envolvido.

Dados sobre a renda familiar comunitária apontam que na década anterior à instalação da cooperativa apenas 2.08% das famílias tinham renda familiar mensal acima de 01 Salário Mínimo (SM); as demais famílias (97.91%) tinham renda mensal de até 01 SM.

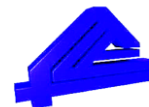
Já em 2.011, após o primeiro ano de funcionamento da cooperativa, o percentual de famílias com renda mensal de até 01 SM cai para 77.08%, enquanto o percentual de famílias com renda mensal entre 01 e 03 SM cresce para 20.83%; e surge uma nova faixa com 2.08% das famílias apresentando renda mensal entre 03 e 05 Salários Mínimos.

Em março de 2.016, no quinto ano de funcionamento da cooperativa, a comunidade apresenta um crescimento significativo da renda familiar, sendo que o quantitativo de famílias com renda mensal de até 01 Salário Mínimo (SM) baixa para 45.83%, enquanto sobe para 47.91 % o quantitativo de famílias com renda mensal entre 01 e 03 SM; sobe ainda para 6.25% o quantitativo de famílias com renda mensal entre 03 e 05 Salários Mínimos.

A ampliação da renda familiar comunitária na ordem de 119.52%, ocorrida concomitantemente à ampliação da inclusão social na ordem de 142% no período investigado, se constitui num indicativo de que o modelo de gestão proposto também viabilizou a distribuição de renda na comunidade.

A partir dos indicativos apresentados concluímos que os fatores de inclusão aportados pela pesquisa não se limitam às dimensões social e econômica; mas, transcendendo daí, alcançam também a dimensão política, posto que uma vez envolvidas nas atividades da cooperativa local as famílias passam a construir participativamente opiniões que são levadas a outras instâncias de participação social e política, a exemplo dos espaços de construção das políticas públicas de interesse comunitário onde a cooperativa toma acento.

A respeito da participação comunitária vale lembrar o que argumenta Geilfus (2.009: p. 03), em cuja lógica é possível avaliar o grau de envolvimento de uma



comunidade mediante os níveis que ele mesmo chamou de “*la escalera de participación*”. Analisando os ditos níveis apontados pelo autor, vamos situar a comunidade de nosso estudo nos dois estágios descritos a seguir:

1. Participación interactiva: los grupos locales organizados participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto; esto implica procesos de enseñanza-aprendizaje sistemáticos y estructurados, y la toma de control en forma progresiva del proyecto.

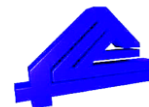
Nesse aspecto avaliamos como grande perda a retirada do serviço público de assistência técnica e extensão rural da comunidade de nosso estudo no ano de 2.013, especialmente por que a extensionista social (profissional que compõe a equipe de extensão rural), entre outras atribuições, tem a função de mobilizar as mulheres para inserção destas nos espaços de participação social. A ausência desse componente catalisador fez falta na animação de outras mulheres para participação nos trabalhos coletivos, o que se refletiu na baixa entrada de mulheres em relação à entrada de homens na cooperativa, ocorrendo uma leve correção desse déficit no ano de 2.015.

2. Auto-desarrollo: los grupos locales organizados toman iniciativas sin esperar intervenciones externas; las intervenciones se hacen en forma de asesoría y como socios.

Seguindo a lógica apresentada anteriormente podemos considerar que a cooperativa de nosso estudo transita numa fase de protagonismo, uma vez que já busca ela mesma maiores condições, articulando parcerias para realização de seus projetos, ainda que estes não sejam vultuosos no aspecto financeiro.

Também como indicativo dos estágios apresentados, ainda que a participação de mulheres se tenha desacelerado na ausência do serviço de extensão rural, a cooperativa já realizou a inclusão destas numa escala razoável da ordem de 38.84%; além da inserção significativa de jovens, sendo estes últimos o foco de nossa intervenção, o que proporcionou a ampliação do diálogo sobre os projetos e as tomadas de decisão da cooperativa com os núcleos familiares.

Os fatores elencados fortalecem o nosso intento de consolidar a democracia participativa, fundamento do modelo proposto, como estratégia de qualificação da gestão nas cooperativas da Agricultura Familiar.



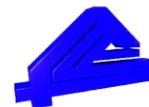
Dessa forma, ao questionarmos se o modelo de gestão participativa e compartilhada nas cooperativas da Agricultura Familiar contribui para a permanência dos jovens na atividade agrícola, a resposta encontrada nos dados de nossa pesquisa mostra-se favorável à hipótese levantada pelo fato de haveremos constatado o crescimento da participação social entre jovens na cooperativa investigada.

Do mesmo modo, ao indagarmos se o envolvimento das famílias na definição dos projetos da cooperativa pode qualificar sua gestão, sendo esta a segunda hipótese levantada na pesquisa, observamos que as famílias envolvidas, trazendo e apoiando propostas levantadas pelos comunitários, motivaram e fortaleceram o grupo gestor na negociação de novos projetos, a exemplo do envolvimento da COOPCUNIÃ com o Departamento de Engenharia de Pesca da Universidade Federal de Rondônia, empreendendo novo projeto de pesquisa para qualificação da carne e para o desenvolvimento de oportunidades de utilização do sangue e das vísceras de jacaré.

Ao questionarmos ainda se a prática de gestão participativa e compartilhada entre a organização cooperativa, os sócios e os núcleos familiares influencia positivamente para a democratização da gestão na unidade produtiva familiar, sendo esta a terceira hipótese da pesquisa, levantada com a preocupação de trabalhar a governança dos jovens sobre o processo produtivo no ambiente familiar, nossa percepção é de que os pais cujos filhos estão atuando na produção da cooperativa começam a enxergar no trabalho desses jovens o senso de responsabilidade; enquanto, por sua vez, os jovens que participam dos trabalhos da cooperativa juntamente com os adultos apresentam maior intimidade com as discussões acerca da produção, tornando-se mais interativos nas deliberações, o que pode explicar a reação positiva dos pais.

Concluimos que o modelo de gestão proposto é válido à medida que descentraliza o poder de decisão nas sociedades cooperativas da categoria em destaque, pondo em evidência o direito de participação dos envolvidos no processo produtivo.

A esse respeito enfatizamos que a imposição de projetos de desenvolvimento alheios à participação da comunidade de interesse é o assistencialismo pernicioso,



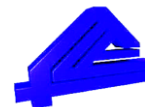
porquanto sua prática paternalista se constitui no desrespeito às capacidades humanas, enquanto contribui para destruir os princípios de apoio mútuo.

Ademais, a observação-participante a que nos submetemos e que mediatizou o processo de pesquisa-ação nos permite concluir que o campesinato possui um acúmulo de conhecimentos que se bem utilizados podem apresentar alternativas para uma matriz produtiva capaz de dar suporte ao desenvolvimento rural com sustentabilidade; ou seja, de forma a promover a boa qualidade de vida para as populações atuais sem comprometer essa mesma condição para as gerações futuras.

Nesse aspecto, observamos que a gestão participativa e compartilhada nas cooperativas da Agricultura Familiar também viabiliza o envolvimento das comunidades agrícolas na elaboração dos planos de desenvolvimento rural, oportunizando o diálogo entre os camponeses da terra, da água e das florestas, a saber: assentados da reforma agrária, parceiros, posseiros, parceiros, meeiros, quilombolas, ribeirinhos, pescadores artesanais, indígenas, extrativistas florestais e outros contextos do campesinato juntamente com instituições de ensino, pesquisa e extensão, bem como com entidades de assessoria que promovam a reflexão e problematização da realidade para a construção participativa das mudanças necessárias.

Vale dizer que nenhuma organização de produção coletiva, como nenhum ente prestador de serviço de interesse público poderá se aperfeiçoar em suas práticas, tampouco experimentar a eficiência de suas ações, sem que promova a partir do planejamento o envolvimento e a participação dos entes afetados por suas decisões.

O aporte desenvolvido por esta pesquisa compreende o resultado de uma trajetória de trabalho com cooperativas agrícolas atendidas no âmbito do serviço público de assistência técnica e extensão rural, culminando com uma investigação sobre os procedimentos de gestão comumente adotados por essas organizações e conseqüente proposta de um novo modelo focado na participação das famílias como cerne do processo decisório para definição dos projetos nas cooperativas da Agricultura Familiar.



A análise do comportamento organizacional nessas cooperativas permitiu desenvolver e apresentar à comunidade agrícola da categoria social Agricultura Familiar um método diferenciado da gestão convencional a que estiveram submetidas suas organizações, propondo-se um modelo inclusivo, capaz de considerar as habilidades preexistentes e desenvolver novas competências entre seus membros.

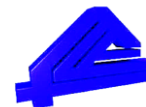
A proposta de gestão participativa e compartilhada nas cooperativas da Agricultura Familiar configura um modelo de gestão que consiste na ampliação do envolvimento comunitário com as questões tratadas na cooperativa local. Inicia-se com a participação dos núcleos familiares no planejamento e definição dos projetos da cooperativa e estende-se até o compartilhamento do processo decisório da organização com esses núcleos.

O modelo tem por meta a convergência contínua da comunidade agrícola para participação na sociedade cooperativa de sua categoria e por objetivo a qualificação da gestão nas sociedades cooperativas da Agricultura Familiar.

Espera-se que o modelo fundamentado na democracia participativa supere problemas da gestão convencional, fundamentada na democracia representativa, onde as tomadas de decisão orientadas exclusivamente pela deliberação dos sócios titulares e conduzidas conforme o juízo de valores de um grupo gestor culminam por desconsiderar as demandas e capacidades dos demais envolvidos na produção econômica que sustenta a cooperativa.

Ao considerar o envolvimento familiar no processo produtivo para promover seu envolvimento também na gestão da cooperativa, o que significa respeitar as demandas e capacidades dos indivíduos partícipes da produção que dá sustentabilidade à organização, o novo modelo observa também a relação de interdependência existente entre a organização cooperativa e a comunidade agrícola que constitui sua base social, oportunizando a participação dessa base nos diversos níveis de decisão do empreendimento.

Nessa relação de interdependência, enquanto a comunidade enxerga na cooperativa um suporte para sua produção econômica, a cooperativa, por sua vez, espera da comunidade a matéria prima representada nessa mesma produção econômica, a qual lhe dá sustentação à medida que permite seu funcionamento.



Com a ampliação do envolvimento comunitário o modelo traz um comportamento inclusivo que culmina por agregar competências ao processo decisório nas cooperativas da Agricultura Familiar, conferindo legitimidade a esse processo e se constituindo também numa estratégia de qualificação da gestão organizacional.

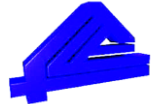
Por fim, concluímos que o modelo de gestão convencional que vem sendo utilizado pelas cooperativas da Agricultura Familiar precisa ser revisto para fins de descentralização do processo decisório, de forma que esse poder não permaneça concentrado em pequenos grupos, em detrimento da capacidade produtiva e da necessidade de participação dos demais envolvidos no processo produtivo e igualmente afetados pelas decisões que dizem respeito à atividade econômica da categoria.

Quanto à aplicabilidade da gestão participativa e compartilhada, embora se trate de um modelo desenvolvido especificamente para as sociedades cooperativas, consideramos adequada a sua utilização em todas as organizações de base da Agricultura Familiar, dado à natureza do regime de trabalho dessa categoria social.

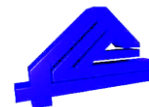
Acrescentamos que o modelo de gestão proposto, ao promover o envolvimento dos núcleos familiares na gestão democratizada da cooperativa, influencia e capacita essas famílias para a democratização da gestão em suas unidades produtivas, permitindo a ampliação da governança dos demais membros familiares sobre a gestão do processo produtivo, bem como sobre o espaço agrícola, contribuindo de forma positiva para a permanência dos jovens na atividade agrícola e conseqüente sucessão familiar.

A pesquisa possibilitou ainda a produção de materiais bibliográficos como alguns artigos e duas cartilhas nas temáticas: Economia popular e solidária; e Formas associativas de produção e comercialização, ambas utilizadas no trabalho de Extensão Rural e Pesqueira.

Em especial a pesquisa produziu o texto de orientação à aplicação do modelo de GESTÃO PARTICIPATIVA E COMPARTILHADA, dirigido às cooperativas da Agricultura Familiar, o qual se constitui na própria tese do trabalho de investigação, com o que se espera trazer um aporte capaz de por em discussão também as contradições e conexões existentes entre as diversas manifestações do

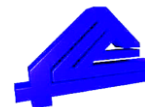


cooperativismo nacional e a prática de cooperação nas comunidades da Agricultura Familiar.

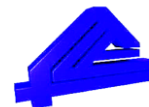


REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

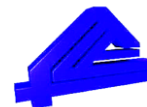
1. Alchian. A; Kessel. R. Competition, monopoly and the pursuit of money. In: National Bureau of Economic Research. Aspects of labor economics. Princeton: Princeton University Press, 1.962;
2. Almeida. M. E. M; Braga. R. P. (Coordenadores). Cooperativas à Luz do Código Civil. São Paulo: Quartier Latin, 2.006;
3. Altafin. I. Reflexões sobre o conceito de Agricultura Familiar. Brasília: UNB, 2.007;
4. Altieri. M; Nicholls. C. I. Agroecología: Teoría y práctica para una agricultura sustentable. México: PNUMA, 2.000;
5. Barbier. R. A pesquisa-ação. Brasília: Liber Livro Editora, 2.007;
6. Baumol. W. Business Behavior. Value and Growth. New York: MacMillan, 1.959;
7. Berle. A; Means. G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1.932;
8. Buainain. A. M; Souza Filho. H. M. Agricultura Familiar, agroecologia e desenvolvimento sustentável: questões para debate. Brasília: IICA, 2.006;
9. Becker. B. K. Amazônia: Geopolítica na Virada do III Milênio. 2ª ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2.006;
10. Belinda. P. C. [et al.] (Orgs). Os Saberes Ambientais, Sustentabilidade e Olhar Jurídico: Visitando a obra de Enrique Leff. (Los Derechos del Ser Colectivo y la Reapropiación Social de la Naturaleza). Caxias do Sul: EDUCS, 2.015;
11. Benecke. D. W. Cooperação e Desenvolvimento: O Papel das Cooperativas no Processo de Desenvolvimento Econômico nos Países do Terceiro Mundo. Recife: ASSOCENE, 1.980;
12. Berle. A. A; MEANS, G. C. The modern corporation and private property. New York: Macmillan, 1.932;
13. Brasil. W. (Organizadora). Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente em Rondônia. Porto Velho: EDUFRO, 2.007;
14. Bulgarelli. W. Sociedades Comerciais: Empresa e Estabelecimento. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1.985;



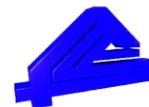
15. _____. Tratado de Direito Empresarial. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1.997;
16. Caldeira. J. Mauá: Empresário do Império. São Paulo: Companhia das Letras, 1.995;
17. Campinho. S. O Direito de Empresa à Luz do Novo Código Civil. 10ª ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2.009;
18. Carvalho. W. Gestão Participativa na SEMCO Equipamentos: Implantação e consolidação. (Dissertação de Mestrado). Pedro Leopoldo: FIPL, 2.010;
19. Cattani. A. D. Gestão participativa. In: Cattani. A. D. (Org.). Trabalho e tecnologia: Dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Universitária, 1.997;
20. Censo agropecuário. Rio de Janeiro: IBGE, 2.006;
21. Censo Demográfico. Rio de Janeiro: IBGE, 2.010;
22. Carta Aberta do GT-RESEX- Rede de Pesquisadores em Reservas Extrativistas. www.reservasextrativistas.blogspot.com/2.006/07/Gt-Resex-De-Rondonia);
23. Chambers. R. Rural appraisal: rapid, relaxed and participatory. London: IDS, 1.992;
24. Chandler. Alfred Dupont. Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa. Org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1.998;
25. Chayanov. A. V. La Organización de la Unidad Económica Campesina. Buenos Aires: Nueva Visión, 1.974;
26. Chiavenato. I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2.003;
27. Chiavenato. I; Sapiro. A. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2.003;
28. Coelho. F. U. Manual de Direito Comercial. 23 ed. São Paulo: Saraiva, 2.011;
29. Conselho Indigenista Missionário. Panewa Especial. Porto Velho: CIMI -RO, 2.002;
30. Cordioli. S. Enfoque Participativo: Um Processo de Mudança – Conceitos, Instrumentos e Aplicação Prática. Porto Alegre: Gêneses, 2.001;



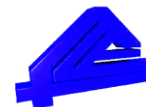
31. Costa. J. Revista de Educação, Cultura e Meio Ambiente. Nº 10; Vol. I. Porto Velho: Edufro, 1.997;
32. Cunha. B. P. [et al] (Organizadores). Os saberes ambientais, sustentabilidade e olhar jurídico: visitando a obra de Enrique Leff. Caxias do Sul: Educs, 2.015;
33. Cyert. R. M; March. J. G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall, 1.963;
34. Davel, E. P. B. Vasconcellos, J.G.M. (Orgs). Recursos Humanos e Subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1.995;
35. Demo, P. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1.981;
36. _____. Participação é Conquista. São Paulo: Cortez, 1.999;
37. DIAS, E. História das Lutas Sociais no Brasil. São Paulo: Alfa-Ômega, 1.977;
38. DIAS, M. I. S. Organização Social: somando recursos, minimizando custos, maximizando resultados. Porto Velho: Emater-RO, 2.005;
39. _____. Contribuições do Cooperativismo para o Desenvolvimento Sustentável. Dissertação de Mestrado. Porto Velho: Repositório UNIR/UPO, 2.010;
40. Duarte. G. Dicionário de Administração. Fortaleza: UFC, 2.005;
41. Estatísticas do Meio Rural 2010-2011. 4ª ed. São Paulo: DIEESE; NEAD; MDA, 2.011. 292 pp. ISBN 978-85-60548-84-2 (MDA);
42. Estatísticas do Meio Rural. 4º ed: 2.010-2.011. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos; Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural; Ministério do Desenvolvimento Agrário. São Paulo: DIEESE; NEAD; MDA, 2.011. 292pp. ISBN 978-85-60548-84-2;
43. Faria. J. H. Gestão participativa: Relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2.009;
44. Feyerabend. P. Consolando o especialista. Lakatos. I & Musgrave. A. A crítica e o desenvolvimento do conhecimento. São Paulo: Cultrix/USP, 1.979;
45. Ferko. G. P. S; Oliveira. J. B; Da Rosa. J. S. Gestão Democrática na Cooperativa de Empreendimentos Solidários do Município de Boa Vista - COOFEC'S. Revista de Administração de Roraima. v.6. nº 3. e-ISSN: 2237-8057. DOI: 10.18227/2237-8057rarr. Boa Vista: CCAE/DA/UFR, 2.016;
46. Freire, P. Extensão ou Comunicação? 15 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2.011;



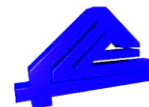
47. _____. Multinacionais e Trabalhadores no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1.979;
48. _____. Educação como Prática da Liberdade. 18 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1.987;
49. _____. Educação e Mudança. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1.991;
50. _____. Pedagogia do Oprimido. 15 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1.985;
51. Freitas. F. Parceiros na vitória: Administração participativa no mundo. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1.991;
52. Freitas. K. S. et al. Gestão participativa: uma pesquisa-ação. Salvador: UFBA, 1.999;
53. Gandin. Danilo. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. Currículo Sem Fronteiras, V.1; Nº 1; Jan/Jun 2.001;
54. Geilfus. Frans. *80 Herramientas para el Desarrollo Participativo: Diagnóstico, Planificación, Monitoreo, Evaluación*. San José: IICA, 2.002 (reimpresión: 2.009);
55. Giansanti. Roberto. O Desafio do Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Atual, 1.998;
56. Giovenardi. E. Os Pobres do Campo. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2.003;
57. Gohn, M. G. Sociologia dos movimentos sociais, São Paulo: Cortez, 2.014;
58. _____. Revista Brasileira de Educação, v. 16, nº 47, maio-ago. 2.011;
59. _____. Movimentos Sociais no Início do Século XXI: Antigos e Novos Atores Sociais. Petrópolis: Vozes, 2.003;
60. _____. História dos Movimentos e Lutas Sociais. São Paulo: Loyola, 1.995;
61. Gomes. F. B. Manual de Direito Empresarial. 3ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2.012;



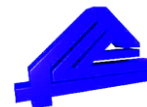
62. Grisa. C; Schineider. S. Três gerações de políticas públicas para a Agricultura Familiar e formas de interação entre sociedade e estado no Brasil. Revista de Economia e Sociologia Rural. V. 52, supl.1. Piracicaba: 2.015;
63. Grossi. M. E; Vicente. M. Desafios del Desarrollo. Ed. 66; Ano 8. Brasília: IPEA, 2.011;
64. Guareschi. P. A. Sociologia Crítica: Alternativas de Mudança. Porto Alegre: Mundo Jovem, 1.984;
65. Guilhoto, J. J. M. et al. PIB da Agricultura Familiar: Brasil-Estados. Brasília: MDA/ NEAD, 2.007;
66. Gurvitch. G. Los Marcos Sociales del Conocimiento. Caracas: Monte Ávila Editores, 1.969;
67. Guzmán, E. S; Molina, M. G. Sobre a Evolução do Conceito de Campesinato. Brasília: Expressão Popular, 2.005;
68. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário 2.006. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/> Acesso em abril de 2.016.
69. Irion. João Eduardo. Cooperativismo e Economia Social. São Paulo: STS, 1.997;
70. Jäger. W. As cooperativas brasileiras sob o enfoque da moderna teoria da cooperação. Brasília: OCB, 1.992;
71. Jara, C. J. A sustentabilidade do desenvolvimento local: um processo em construção. Brasília: IICA, 1.998;
72. Leal Filho. J. G. Gestão estratégica participativa. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2.007;
73. Leal Filho. J. G. Gestão Participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem. 3ª edição. Curitiba: Juruá, 2.011;
74. Leão. M. (Organizadora). O Direito Humano à Alimentação Adequada e o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. Brasília: Abrandh, 2.013;
75. _____. O Direito Humano à Alimentação Adequada e o Fome Zero. BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Fome Zero: Uma História Brasileira. Brasília: MDS, 2010;
76. Lei nº 12.188/2.010. Brasília: 2.010;
77. Lei nº 11.326/2.006. Brasília: 2.006;
78. Ley nº 927/2.000. Porto Velho: ALE-RO, 2.000;



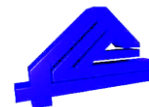
79. Lei nº 5.764/1.971. Brasília: 1.971;
80. Leibenstein. H. General X-Efficiency Theory and the Economic Development. London: Oxford University Press, 1.978;
81. Lima Neto. A. Cooperativas de trabalho. Curitiba: Juruá, 2.006;
82. Machado. S. M. M. Sementes da Luta pela Terra na Fronteira Brasil – Uruguai: Os limites e possibilidades da atividade camponesa em Santana do Livramento – BR e Bella Unión – UY. Florianópolis, 2.014;
83. Manfredi. H.C. & Velásquez, A. G. C. Ambiente, Desarrollo Sustentable y Calidad de Vida. Caracas, 1.994;
84. Marcos. Valéria de. Fabrini, João Edmilson. Os Camponeses e a Práxis da Produção Coletiva. São Paulo: Expressão Popular, 2.010;
85. Marris. R. The Economic Theory of Managerial Capitalism. Glencoe: Free Press, 1.964;
86. Martí. J. La Investigación-Acción-Participativa: Estructura y Fases. Barcelona: El Viejo Topo, 2.000;
87. Martins. J. S. Não Há Terra Para Plantar Neste Verão: O Cerco das terras indígenas e das terras de trabalho no renascimento político do campo. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1.988;
88. _____. Os camponeses e a política no Brasil. Petrópolis: Vozes, 1.986;
89. Maser. Omar e Ridaura, Santiago Lopez. Sustentabilidad y Sistemas Campesinos. México: Mundi-Prensa, 2.000;
90. Maximiano. A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2.005;
91. Mazoyer. Marcel & Roudart Laurence. História das Agriculturas no Mundo: Do Neolítico à Crise Contemporânea. São Paulo; Brasília: Unesp; Nead, 2.010;
92. Mendonça. L. C. de. Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1.987;
93. Mensagem nº 048/2.000. Porto Velho: Gov. RO, 2.000;
94. Moraes. C. S. de. História das Ligas Camponesas do Brasil. Brasília: IATERMOND, 1.997;



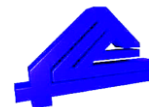
95. Moreira Neto. C. A. Índios da Amazônia: de maioria a minoria. Petrópolis: Vozes, 1.988;
96. Nimuendajú. C. Textos Indigenistas. São Paulo. Loyola, 1.982;
97. Norgaard, R. B. Traditional Agricultural Knowledge: Past Performance, Future Prospects, and Institutional Implications. American Journal of Agricultural Economics. Vol. 66, nº. 5. American Agricultural Economics Association, 1.984;
98. Novaes. H. T. (Org.). O retorno do caracol à sua concha: Alienação e desalienação em associações de trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2.011;
99. Olabuenaga. J. I. R. Metodología de la Investigación Cualitativa. 2ª ed. Bilbao: Universidad de Deusto, 1.999;
100. Panzutti. R. [et al.] (organizadores). Cooperativismo ao Alcance de Todos. 3ª ed. São Paulo: OCESP; SESCOOP, 2.006;
101. Pires. M. L. L. S. [et al.] (Organizadores). Cenário e Tendências do Cooperativismo Brasileiro. Recife: Bagaço, 2.004;
102. Ploeg. J. D. V. D. Camponeses e Impérios Alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização. Série Estudos Rurais, Porto Alegre: UFRGS, 2.008;
103. Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (Lei 12.188/2010). Brasília: MDA, 2.010;
104. Prado Júnior. C. História econômica do Brasil. 48ª reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2.008;
105. Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural (PROATER). Porto Velho: Emater-RO, 2.013;
106. Projeto de Apoio à Organização Socioprodutiva da Agricultura Familiar em Rondônia; Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural (PROATER). Porto Velho: Emater, 2.013;
107. Projeto Peixe Vivo: Pesca Artesanal e Aquicultura Amazônica Sustentável no Estado de Rondônia. Universidade Federal de Rondônia - DEPA, 2.011;
108. Projeto Lago por Inteiro (relatório de campo). Porto Velho: Emater, 2.010;
109. Radner. R. Hierarchy: The Economics of Managing. Journal of Economic Literature, Vol. 30, pp. 1.382-1.415, 1.992;



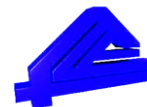
110. Reisdorfer. V. K. Analisis de la Eficacia del Planeamiento Financiero Adoptado por las Empresas Agricolas y el Desafio de un Modelo de Mayor Performance: El Caso de las Cooperativas Agricolas del Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul-BR. Posadas: UNAM, 2.008. (Tese Doutoral disponível no repositório da UNAM);
111. Relatório Anual de ATER. Porto Velho: GEPIN/EMATER, 2.015;
112. Relatório de Gestão do Governo do Estado de Rondônia. Porto Velho: SEAPES, 2.007;
113. Relatório do Fundo Mundial para a Natureza (WWF) e Organização dos Seringueiros de Rondônia (OSR). Porto Velho: 1.994;
114. Requião. Rubens. Curso de Direito Comercial. 30 ed. São Paulo: Saraiva, 2.011;
115. Ribeiro. Darcy. O Povo Brasileiro: A Formação e o Sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2.006 (Reimpressão 2.010);
116. Ribeiro. Marlene. Movimento Camponês, Trabalho e Educação - Liberdade, Autonomia, Emancipação: Princípios/Fins da Formação Humana. São Paulo: Expressão Popular, 2.010;
117. Rios. G. S. L. O que é cooperativismo. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1.987;
118. Rocha. L. Modernização e Diferenciação Social: o caso do Programa de Assentamento Dirigido do Distrito Federal (PAD/DF). Porto Alegre: UFRGS, 1.992;
119. Rogers. E. M. Diffusion of Innovations. New York: 1.995;
120. _____; & Shoemaker. F. F. Communication of innovations: A crosscultural approach. New York: Free Press, 1.971;
121. Roquete. F. R. Identidade e competências profissionais: um estudo com diretores executivos de uma cooperativa de trabalho médico de Minas Gerais. (Tese de Doutorado). UFMG, 2.012.
122. Santos. I. C; Rodriguez. M.V. Evolução do Modelo de Gestão. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói-RJ, 2.008;
123. Santos. B. V. S; RODRIGUEZ, C. (Org.). Sistemas Alternativos de Produção: Introdução: para ampliar o cânone da produção. São Paulo: Cortez, 2.010;



124. Scarano. Eduardo R. Manual de Redacción de Escritos de Investigación. 1ª ed. Buenos Aires: Macchi, 2.004;
125. Shanin. Teodor. Naturaleza y Lógica de la Economía Campesina. Barcelona: Editorial Anagrama, 1.976;
126. Shiva. V. Biopirataria: A pilhagem da natureza e do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2.001;
127. Simioni. Flávio José. [et. al.]. Lealdade e Oportunismo nas Cooperativas: Desafios e mudanças na gestão. Revista Economia e Sociologia Rural, vol. 47, nº 3, Brasília, julho/setembro de 2.009;
128. _____. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1.979; Singer, P. Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: Singer, Paul; Souza, André. (Orgs.). A Economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto, 2.000;
129. Souza. Ana Inês. [et.al.]. O Trabalho no Capitalismo: Alienação e desumanização. "História Social do Trabalho". Caderno 3. Curitiba: Cefúria, 2.006;
130. Taylor, F.W. (1990) *Princípios de administração científica*. (8. Ed.) São Paulo: Atlas. Teixeira, Marco Antônio Domingues & Fonseca, Dante Ribeiro. (2003) História Regional (Rondônia). (4ª ed). Porto Velho: Rondoniana. 310
131. Teixeira. Carlos Corrêa. Visões da Natureza. Seringueiros e Colonos em Rondônia. São Paulo: Educ/Fapesp, 1.999;
132. Thiollent. M. Metodologia de Pesquisa-ação. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2.011;
133. Tibiriçá, L. C. Dicionário Tupi Português. São Paulo: Traço, 1.984;
134. Toledo, V. M. Modernidad y ecología: la nueva crisis planetaria. Ecología Política, 1.992;
135. Ulrich. D. Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1.998;
136. Veiga. S. M; Fonseca. I. Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: DP&A; Fase, 2.001;
137. Verçosa. Haroldo Malheiros Duclerc. Curso de Direito Comercial: Teoria Geral das Sociedades, Sociedades em Espécie. 2ª ed. São Paulo: Malheiros, 2.010;
138. Verdejo. M. E. Diagnóstico rural participativo: guia prático DRP. Brasília: MDA/Secretaria da Agricultura Familiar, 2.006;



139. Vergara. S. C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2.009;
140. Wanderley, M. N. B. A emergência de uma nova ruralidade nas sociedades modernas avançadas – O rural como espaço singular e ator coletivo. Estudos Sociedade e Agricultura. UFPE, 2.000;
141. _____. Agricultura Familiar e campesinato: rupturas e continuidade. Estudos Sociedade e Agricultura, nº 21. Rio de Janeiro: 2.003;
142. _____. A modernização sob o comando da terra: os impasses da agricultura moderna no Brasil. Revista Ideias. São Paulo: UNICAMP, 1.996;
143. _____. Raízes históricas do campesinato brasileiro. Em Tedesco, João Carlos (org). Agricultura Familiar: realidade e perspectivas. Passo Fundo: UPF, 1.998;
144. Witkoski. Antonio Carlos. Terras, Florestas e Águas de Trabalho: Os camponeses amazônicos e as formas de uso de seus recursos naturais. 2ª ed. São Paulo: Annablume, 2.010.



ANEXOS

I - QUESTIONÁRIOS APLICADOS:

QUESTIONÁRIO Nº 01 – (socioeconômico e ambiental) aplicado à COOPVERDE e à COOPCUNIÃ.

1. COOPERATIVA

2- IDENTIFICAÇÃO DO NÚCLEO FAMILIAR

Sócio (a).....Nasc. Naturalidade.....

Cônjuge.....Nasc.....Naturalidade

Filhos menores de 16 anos (); maiores de 16 anos (); outras pessoas no núcleo familiar/parentesco:

.....

3 - ASPECTOS SOCIAIS: Escolaridade, saberes geracionais e políticas de inclusão.

3.1. Escolaridade familiar:

Do sócio; do cônjuge; dos filhos:1º grau (); 2º grau ()

Graduados (); Pós graduados (); estudando.....

3.2. Atividades dos ancestrais:

Dos pais:.....; dos avós:

3.3. Filhos na atividade agrícola/pecuária (); noutras atividades () Quais?.....;

3.4. Família atendida por Política Pública, tipo: PRONAF () PAA () PNAE () outra.....;

3.5. Além do titular, há mais alguém da família na cooperativa? Filhos () cônjuge () outros () ;

4 - ASPECTOS ECONÔMICOS: Produção, usufruto e renda na Unidade Produtiva Familiar

4.1. O que a família utiliza (produtos e serviços) que é produzido na UPF?

..... Economia mensal com esses produtos/serviços? R\$

4.2. O que a família utiliza que não é produzido na UPF?

..... Custo mensal desses itens? R\$

4.3. Que produtos/serviços são comercializados?

4.4. Como vende a produção: Bruta (); beneficiada (); processada artesanalmente (); processada industrialmente ().

4.5. Onde vende: Vizinhos (); atravessadores (); supermercados (); feira livre (); fora do município (); fora do estado ().

4.6. Transporte da produção: Próprio (); frete individual (); frete compartilhado (); Outros

4.7. Renda mensal com a comercialização: Até 01 SM (); entre 01 e 03 SM; de 03 a 05 SM; mais de 05 SM ().

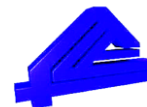
4.8. A família tem outra fonte de renda/qual?

4.9. O que é preciso para melhorar as condições de trabalho e a renda na Agricultura Familiar?

.....

5. ASPECTOS AMBIENTAIS: Convivência e manejo dos recursos naturais

5.1. As nascentes e cursos de água estão preservados, com matas ciliares conservadas Sim () não ()



parcialmente();

- 5.2. Usa defensivos sintéticos (venenos), quais?.....;
- 5.3. Usa defensivos orgânicos (naturais), quais?.....;
- 5.4. Usa fertilizantes sintéticos (agroquímicos), quais?.....;
- 5.5. Usa fertilizantes orgânicos (naturais), quais?.....;
- 5.6. Embalagens de agrotóxicos são: Enterradas () reutilizadas () devolvidas ao fornecedor ();
- 5.7. Os resíduos de vegetais vão para: Compostagem () alimentação de animais () o lixo ();
- 5.8. Os resíduos de animais são: queimados () enterrados () usados na produção de adubos ().

6 - INFORMAÇÕES DA UNIDADE PRODUTIVA FAMILIAR:

Até 05 há (); entre 05 e 10 há (); entre 10 e 30 há (); entre 30 e 50 há (); entre 50 e 100 há (); maior que 100 há ().

Endereço/ contato:

Preenchido por:, em/...../.....

QUESTIONÁRIO Nº 02 - Aplicado com os gestores das duas cooperativas investigadas e com os sócios da COOPCUNIÃ

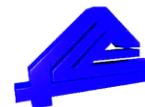
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES – UNAM
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS – FCE
PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN.

Gestão Participativa e Compartilhada: um modelo para as cooperativas da Agricultura Familiar

Aluna: Maria Irenilda de Sousa Dias (irenildadias@gmail.com)

1. Qual o seu vínculo com a cooperativa? (se houver mais de um, assinale-os):
Sócio (); cônjuge de sócio (); jovem, filho de sócio (); empregado contratado(); técnico de entidade parceira (); usuário dos produtos da cooperativa(); gestor ou fiscal (); colaborador eventual ().
2. Considera importante a participação dos jovens no trabalho da família, por quê?
3. Considera importante que os jovens participem nas decisões sobre os investimentos familiares, por quê?
4. Considera importante a participação dos jovens na cooperativa da comunidade, por quê?
5. De que forma os filhos dos sócios e outros membros do Núcleo Familiar poderiam contribuir na Gestão da Cooperativa?
6. De que forma a cooperativa poderia envolver os jovens em suas atividades?
7. Quanto à sustentabilidade, de que forma a cooperativa contribui para que a atividade econômica da comunidade continue existindo?
8. Algo mais a comentar?

Comunidade Data.....



QUESTIONÁRIO Nº 03 - Aplicado aos jovens sócios da COOPCUNIÃ e com as famílias para avaliação da economia familiar na RESEX Lago do Cuniã

NOME:.....Data de nascimentoLocal.....Escolaridade

Sócio na COOPCUNIÃ desde..... PaiMãe

1. O que lhe motivou a se tornar sócio/a da COOPCUNIÃ?
2. Antes de você se tornar sócio/a da COOPCUNIÃ sua família conversava em casa sobre as decisões da cooperativa? Sim (); não (); às vezes ()
3. Agora que você é sócio/a, conversa com sua família sobre a COOPCUNIÃ? Sim(); não(); às vezes()
4. No futuro você pretende participar da administração da cooperativa? Sim () Não () Por quê?
5. Que projetos você gostaria que a cooperativa desenvolvesse?
6. O que mudou pra você depois de ser sócio/a da COOPCUNIÃ?
7. A ASMOCUN e a COOPCUNIÃ têm trabalhado para a prosperidade social e econômica da comunidade, sendo que todas as famílias residentes na RESEX Lago do Cuniã participam dessas organizações. Diante disso, é possível apontar um aumento da renda dessas famílias nas últimas décadas?

Família	Renda Familiar em Salário Mínimo (SM) por mês											
	Em 2.001				Em 2.011				Em 2.016			
	Até 01 SM	De 01 a 03 SM	De 03 a 05 SM	Mais de 05 SM	Até 01 SM	De 01 a 03 SM	De 03 a 05 SM	Mais de 05 SM	Até 01 SM	De 01 a 03 SM	De 03 a 05 SM	Mais de 05 SM
01												
...												

Resex Lago do Cuniã, março de 2.016.

Entrevistador:

II - REGULAMENTO PARA ADOÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PROPOSTO: Estatuto social da Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da Resex Cuniã – COOPCUNIÃ.

ESTATUTO SOCIAL CAPÍTULO I

Da Natureza da Sociedade Sessão I

Da Natureza Jurídica

Art.1º - A Cooperativa de Pescadores, Aquicultores, Agricultores e Extrativistas da Resex Lago do Cuniã, constituída no dia 17 de abril de 2011, sem fins lucrativos, é uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar serviços aos seus sócios e, em consonância com o artigo 4º da Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1.971, distingue - se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de sócios, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;
- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada sócio, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto;
- VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de sócios e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício proporcional às operações realizadas pelo sócio com a cooperativa, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de reserva e de assistência técnica educacional e social;
- IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial, social e de gênero;
- X - prestação de assistência aos sócios, bem como aos empregados, em conformidade com as condições da cooperativa;
- XI - área de admissão de sócios limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Sessão II

Da denominação, sede, foro, prazo de duração, área de ação, objeto, fixação do exercício social e da data do levantamento do balanço geral

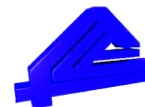
Art.2º - A Cooperativa de Pescadores, Agricultores e Extrativistas da Resex Lago do Cuniã, doravante denominada COOPCUNIÃ, tem sede administrativa no Núcleo Silva Lopes Araújo, na Reserva Extrativista Lago do Cuniã, no município de Porto Velho, estado de Rondônia, Brasil, e foro jurídico no mesmo município, com prazo de duração indeterminado, área de ação para fins de admissão de sócios limitada à área da RESEX Lago do Cuniã, tendo por objeto a prestação de serviços aos seus sócios, com exercício social compreendido de 01 de janeiro a 31 de dezembro de cada ano, tendo até o terceiro mês subsequente para levantamento do balanço geral.

§ Único – A COOPCUNIÃ, constituída nos termos da Constituição Federal Brasileira de 1.988 e da lei 5.764 de 16 de dezembro de 1.971, rege-se pelas disposições legais, por este Estatuto Social e pelas deliberações de sua Assembléia Geral.

CAPÍTULO II

Do Objetivo Social

Art. 3º- A COOPCUNIÃ tem por objetivo organizar a atuação solidária de seus sócios em suas atividades econômicas, proporcionando viabilidade e dando suporte na coleta, captura, transporte, classificação, processamento, armazenamento e comercialização dos produtos extrativistas e ainda nos cultivos e criações tradicionais, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais, bem como preservando a cultura e os costumes dos povos envolvidos na cooperativa.



§ 1º - Em cumprimento de seu objetivo social a COOPCUNIÃ realizará ações de apoio às atividades de extrativismo florestal, à produção pesqueira e aquícola de modo geral, e à produção vegetal e animal em terra firme, todas realizadas mediante o manejo dos recursos naturais com critérios de sustentabilidade, em conformidade com as normativas de uso da Resex Lago do Cuniã.

§2º- Para consecução de seus objetivos a COOPCUNIÃ poderá:

- I- Beneficiar, classificar, processar, padronizar, embalar, acondicionar, armazenar, transportar, comercializar e registrar marcas dos produtos e serviços, podendo organizar exposições, feiras e outros eventos que promovam os produtos da cooperativa;
- II- Adquirir em escala para atendimento aos sócios os insumos, máquinas e equipamentos de uso nas atividades de extrativismo, de cultivo e de criação, bem como os demais itens, bens e serviços necessários ao desenvolvimento das atividades econômicas dos sócios e para o seu bem viver na Unidade Produtiva Familiar;
- III- Organizar e prestar os serviços de assistência técnica ambiental, inclusive com elaboração de projetos para captação de recursos, em desenvolvimento das atividades dos sócios;
- IV- Desenvolver atividades de pesquisa de interesse dos sócios para o bom desempenho de sua produção, bem como projetos de natureza econômica, social, cultural, e de recuperação e ou conservação dos recursos naturais na área de atuação da cooperativa;
- V- Promover a capacitação profissional de seus sócios, familiares e demais trabalhadores vinculados à cooperativa;
- VI- Investir em infraestrutura de apoio ao turismo comunitário de natureza ecológica e cultural;
- VII- Definir regulamento interno de uso e gestão das áreas comuns, máquinas, equipamentos e recursos de propriedade e ou usufruto coletivo.

§3º - As atividades de pesquisa de que trata o inciso IV do parágrafo anterior serão desenvolvidas com entidades de pesquisa, pessoa jurídica, ou ainda com pesquisadores pessoa física, mediante Acordo de Cooperação Técnico - Científica, após deliberação das condições e aprovação do referido acordo pela Assembléia Geral, respeitado o Plano de Uso da RESEX e demais normativos a que se submete a COOPCUNIÃ.

§ 4º - Para definição de suas ações a COOPCUNIÃ realizará anualmente, com revisão periódica, o seu Plano de Ação Anual, mediante planejamento participativo que considere o envolvimento familiar na produção, promovendo para isso estratégias de decisão compartilhada entre os sócios titulares e respectivas famílias na definição dos projetos da cooperativa.

§ 5º - A COOPCUNIÃ exercerá sua gestão e realizará suas atividades sociais e econômicas sem discriminação racial, política, social, de credo religioso, de gênero e de geração, ficando seus sócios compromissados em praticar uma produção ética, respeitando o direito do usuário a um produto saudável e de boa qualidade.

CAPÍTULO III

Dos Sócios

Admissão, Direitos, Deveres e Responsabilidade,

Demissão, Eliminação e Exclusão e Representação em Assembléia Geral.

Art.4º - Os sócios da COOPCUNIÃ são agricultores de base produtiva familiar, pescadores artesanais e extrativistas florestais, a partir de 16 anos de idade, observando-se os critérios estabelecidos pelo Estatuto da Criança e do Adolescente- ECA, que desenvolvem suas atividades em conformidade com o plano de uso da Resex Lago do Cuniã, sendo a dita RESEX a área de ação delimitada neste Estatuto para fins de admissão de sócios.

§ 1º - Em conformidade com o artigo 3º da lei 5.764 de 16 de dezembro de 1.971, os sócios da COOPCUNIÃ se obrigam a contribuir com bens e ou serviços para o exercício da atividade econômica de proveito comum executada por esta cooperativa sem objetivo de lucro, mediante plano de ação anual deliberado pela Assembléia Geral.

§2º - A admissão de novos sócios na COOPCUNIÃ poderá se efetuar por decisão do órgão gestor, observados todos os requisitos para entrada de sócio, sendo submetido à aprovação da Assembléia Geral nos casos em que houver contestação.

§3º - Cada sócio será representado em Assembléia Geral através do voto único e pessoal, não sendo permitida a constituição de mandatário.

Art.5º - São direitos dos sócios da COOPCUNIÃ:

- I – tomar parte na Assembléia Geral, discutindo e deliberando sobre a pauta apresentada, bem como participar na elaboração dos projetos e do plano de ação da cooperativa;

II- propor ao órgão gestor, bem como ao Conselho Fiscal e à Assembléia Geral, ações estratégicas e projetos que possam melhorar o desempenho da atividade econômica dos sócios;

III- votar e se candidatar para qualquer um dos cargos da COOPCUNIÃ, observados os impedimentos previstos no artigo 51, caput e parágrafo único, e ainda os §§ 1º e 2º do artigo 56 da Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971;

IV – receber informações sobre as atividades da cooperativa, mediante solicitação por escrito encaminhada ao órgão gestor;

V - usufruir dos serviços e benefícios da cooperativa, observando os acordos internos de usufruto dos mesmos;

VI- demitir-se da cooperativa quando for do seu interesse, mediante comunicação dirigida ao órgão gestor, sendo ressarcido de suas quotas partes integralizadas e respectiva correção monetária, não podendo fazê-lo de forma que prejudique a continuidade da cooperativa.

Art. 6º - São deveres dos sócios da COOPCUNIÃ:

I - subscrever e integralizar no prazo acordado neste estatuto as quotas-partes do capital social;

II - acatar as deliberações da Assembléia Geral, bem como do órgão gestor e as regras pactuadas neste estatuto, como prova de zelo pelos interesses da cooperativa;

III - realizar com a COOPCUNIÃ as atividades que constituem seu objetivo social, salvo nos casos em que a cooperativa não apresentar condições de atendimento, sendo vedado ao sócio exercer qualquer atividade que possa prejudicar o objetivo da cooperativa;

IV – cumprir os compromissos firmados na cooperativa, bem como participar do rateio de perdas apuradas no exercício, quando houver, na proporção das operações que realizou com a cooperativa.

V – participar de mutirões convocados pela COOPCUNIÃ para manutenção das instalações da cooperativa, mesmo em período de entre - safras, incluindo maquinários e equipamentos, prédios e áreas de atividades sociais, poço, áreas de pesca e captura, caminhos de uso comum, castanhais, açazais e outras áreas de extrativismo coletivo, roças comunitárias e demais espaços e bens de interesse da cooperativa.

VI – participar assiduamente das reuniões da Assembléia Geral e demais reuniões de trabalho agendadas com o órgão gestor e ou Conselho Fiscal, cumprindo os horários acordados e justificando a ausência, quando for o caso.

VII – Respeitar os gestores e os conselheiros fiscais no exercício de suas funções, sendo a quebra desta regra motivo para advertência, a ser aplicada pelo Conselho Fiscal sobre qualquer um dos membros, inclusive sobre os próprios gestores e conselheiros fiscais, quando for o caso.

§1º – O sócio que faltar a três reuniões consecutivas da Assembléia Geral, independente do caráter da convocação, ou a três reuniões de trabalho no período de um ano, não apresentando justificativa que comprove motivo de força maior, será notificado pelo Conselho Fiscal.

§2º - Duas notificações do Conselho Fiscal, pelo mesmo motivo ou por motivos diferentes, é razão para que o sócio seja desligado da cooperativa, mediante ato do órgão gestor.

§3º - A notificação de que trata o § 1º deste artigo estende-se aos casos de desrespeito do sócio às regras estabelecidas neste estatuto, sendo aplicada pelo Conselho Fiscal, mediante iniciativa própria ou por solicitação subscrita por uma comissão não inferior a 20% do total de sócios.

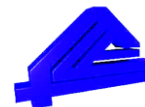
§ 4º - Os casos de agressão física e ou verbal, bem como de assédio moral a qualquer dos membros da Coordenadoria de Gestão, do Conselho Fiscal, ou a qualquer outro sócio (a) no exercício das atividades da COOPCUNIÃ serão notificados na delegacia competente, no município de Porto Velho, mediante Boletim de Ocorrência contra o agressor (a), para que sejam tomadas as devidas providências pelo órgão da justiça.

Art.7º - A responsabilidade do sócio diante das obrigações da COOPCUNIÃ contraídas com terceiros se dará em conformidade com o artigo 11 da Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, de forma limitada ao montante do capital subscrito, podendo ser exigida do sócio somente após exigência judicial feita à cooperativa.

Art.8º - A demissão do sócio se dará a seu pedido, formalmente dirigido ao órgão gestor, não podendo ser negada.

Art.9º - A eliminação do sócio, que promove o seu desligamento da cooperativa, será efetivada pelo órgão gestor, por motivo de infração da Lei ou das regras estabelecidas neste estatuto, após notificação ao interessado.

§ Único – O sócio notificado para eliminação e conseqüente desligamento da cooperativa poderá recorrer da decisão no prazo de 30 dias, com efeito suspensivo, quando será convocada a Assembléia Geral, em caráter extraordinário, para deliberar a respeito.



Art.10 - A exclusão do sócio se dará por ato do órgão gestor, nos termos da Lei 5.764/71, por morte da pessoa física ou extinção desta sociedade cooperativa, por incapacidade civil não suprida do sócio, ou por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso e ou permanência na COOPCUNIÃ.

Art.11 - Nos casos de demissão, eliminação ou exclusão será lavrado termo no documento de matrícula, com os motivos que o determinaram, e enviada comunicação ao interessado por documento que comprove o seu recebimento, cabendo ao sócio ou a seus herdeiros a restituição do capital que integralizou, corrigido monetariamente, acrescido das sobras do exercício e demais créditos que estiverem registrados em seu nome, não havendo nenhum outro direito.

§ Único – Nos casos de que trata este artigo, será feita a apuração de eventuais dívidas do sócio existentes na cooperativa, dando o seu pronto vencimento para que sejam negociadas e quitadas com o órgão gestor.

Art. 12 – As obrigações dos sócios falecidos contraídas com a cooperativa e as provenientes de sua responsabilidade como sócio em face de terceiros, passarão aos herdeiros, prescrevendo, porém, após um ano da abertura da sucessão.

CAPÍTULO IV Do Capital Social

Art.13 - O capital social da COOPCUNIÃ, representado por quotas-partes no valor de 1,00 (hum real) cada, não tem limite máximo e é variável mediante a subscrição de quotas pelos sócios, não sendo inferior a R\$ 1.000,00 (hum mil reais).

§ Único - A quota-parte, indivisível e intransferível a terceiros, não será negociada, nem dada em garantia, e sua subscrição, integralização ou restituição será sempre escriturada no livro de matrícula dos sócios.

Art.14 - O número mínimo de quotas-partes do capital social subscrito pelos sócios no ato de sua admissão é de 20 (vinte) quotas - partes, não podendo ser superior a 1/3 do total subscrito, e sua integralização se dará à vista ou em até 12 parcelas iguais e mensais.

Art.15 - A COOPCUNIÃ pagará juros de até 12% (doze por cento) ao ano sobre o capital integralizado, quando houver sobras no exercício, mediante deliberação da Assembléia Geral.

§ Único - O valor da quota parte a ser subscrita pelos sócios admitidos após o primeiro ano de funcionamento da cooperativa sofrerá reajuste conforme a correção monetária do período e a soma dos juros acrescidos ao capital social nos exercícios em que houveram sobras, verificando-se para isso os valores apurados pelo balanço geral.

CAPÍTULO V Das Sobras e Perdas

Art.16 – A COOPCUNIÃ fará a distribuição das sobras líquidas do exercício proporcionalmente às operações de cada sócio com a cooperativa, podendo a Assembléia Geral deliberar por outra forma de aplicação.

Art.17 - As despesas gerais de funcionamento, assim entendidas as despesas com água, energia elétrica, telefone, instalações, empregados e outras que a Assembléia Geral deliberar, são de responsabilidade de todos os sócios, independente de terem ou não usufruído dos serviços da cooperativa.

§ Único - As despesas específicas, geradas em decorrência de serviços específicos, serão rateadas entre os sócios que tenham usufruído os referidos serviços.

CAPÍTULO VI Da Administração e Fiscalização Seção I

Do Órgão de Administração

Art.18 – A gestão administrativa da COOPCUNIÃ será representada por uma Coordenadoria de Gestão composta de 06 membros, eleitos entre seus sócios para o mandato de 04 anos, podendo serem reeleitos em dois terços de seu total, na seguinte composição:

I – 01 Coordenador (a) de Gestão Administrativa;

II – 01 Coordenador (a) de Gestão Financeira;

III – 01 Coordenador (a) de Gestão Comercial;

IV – 01 Coordenador (a) de Gestão Social;

V – 01 Coordenador (a) de Gestão Agroindustrial;

VI – 01 Coordenador (a) de Gestão de Planejamento e Projetos.

Art. 19 - A gestão administrativa da COOPCUNIÃ se dará de forma participativa entre os sócios titulares e compartilhada com as respectivas famílias.

§1º - Em cumprimento deste artigo o Plano de Ação Anual da COOPCUNIÃ será elaborado em subgrupos, com o envolvimento direto dos núcleos familiares, e as contribuições serão trazidas para deliberação em Assembléia Geral pelos sócios titulares.

§2º - Para fins de ajustes na gestão de suas atividades, a COOPCUNIÃ fará revisão de seu Plano de Ação a cada semestre e suas alterações, quando houver, serão submetidas à aprovação da Assembléia Geral.

Art. 20 – Ao Coordenador (a) de Gestão Administrativa competem as seguintes funções:

I - liderar o órgão gestor da cooperativa, representando a COOPCUNIÃ ativa e passivamente, em juízo e fora dele, executando o plano de ação aprovado e fazendo cumprir as deliberações da Assembléia Geral;

II – convocar as reuniões da Coordenadoria e da Assembléia Geral, coordenando os trabalhos e fazendo lavrar as respectivas atas;

III - assinar os documentos administrativos e financeiros da cooperativa e, quando se tratar de documentos de setores específicos, assinar em conjunto com o respectivo gestor (a);

IV – promover reuniões entre a Coordenadoria de Gestão e o Conselho Fiscal para socializar informações inerentes à gestão da cooperativa, bem como verificar a atuação do Conselho Fiscal;

V – Articular recursos para investimento na cooperativa, em consonância com o objetivo social proposto no estatuto social da COOPCUNIÃ.

Art. 21 – Ao Coordenador (a) de Gestão Financeira compete coordenar o uso dos recursos financeiros da cooperativa, controlando a contabilidade com o auxílio de um serviço contábil especializado e assinando os documentos financeiros em conjunto com o Coordenador (a) de Gestão Administrativa.

Art.22 – Ao Coordenador (a) de Gestão Comercial compete coordenar as operações comerciais da cooperativa, pesquisando valores de mercado para venda da produção dos sócios e buscando compradores em condições ideais, bem como fazer cotações de preços para aquisição de insumos, equipamentos, máquinas e todos os demais bens e serviços necessários ao funcionamento da cooperativa e para desempenho das atividades dos sócios.

Art.23 - Ao Coordenador (a) de Gestão Social compete coordenar as atividades sociais da cooperativa, incluindo os eventos de formação profissional, educativos e culturais e ainda as festas beneficentes, bem como articular e fazer encaminhamentos para atendimento de sócios e familiares pelas políticas públicas de assistência social e de direitos ao trabalhador da Agricultura Familiar, categoria abrangente dos pescadores artesanais, agricultores ribeirinhos e extrativistas incluídos no quadro social da COOPCUNIÃ.

Art.24 - Ao Coordenador (a) de Gestão Agroindustrial compete coordenar o trabalho de processamento industrial e ou artesanal da produção dos sócios nas unidades de beneficiamento da cooperativa, promovendo a organização, manutenção e controle dos espaços, máquinas, equipamentos, materiais e mão de obra envolvida, e ainda verificando as condições de trabalho e o funcionamento dessas unidades na cooperativa.

Art.25 - Ao Coordenador (a) de Gestão de Planejamento e Projetos compete coordenar a elaboração do plano de ação da cooperativa e a execução das ações decorrentes do plano e de cada projeto implementado, zelando pelo fiel cumprimento do planejado e aprovado pela Assembléia Geral, promovendo a redefinição de estratégias quando necessário, mediante atualização periódica do plano de ação.

§ Único – Cabe ao Coordenador (a) de Gestão de Planejamento e Projetos promover, com apoio do Coordenador (a) de Gestão Administrativa, o planejamento participativo e compartilhado na COOPCUNIÃ, mediante a participação das famílias na definição das ações da cooperativa.

Art.26 - A Coordenadoria de Gestão se reunirá uma vez por mês em caráter ordinário, e em caráter extraordinário sempre que houver necessidade, para providenciar o efetivo cumprimento das ações deliberadas pela Assembléia Geral, fazendo a distribuição de tarefas conforme a função de cada coordenador (a).

§1º - Os cargos na Coordenadoria de Gestão da COOPCUNIÃ não serão remunerados, podendo ser ressarcidos os dias trabalhados em função da cooperativa mediante o pagamento de diárias, com valor previamente deliberado em Assembléia Geral.

§2º - O afastamento de um coordenador (a) será permitido até o prazo de 30 dias; após esse período será considerada a vacância do cargo e providenciado o processo eleitoral para ocupação do cargo vago nos 30 dias seguintes.

SEÇÃO II

Da Fiscalização

Art.27 – A COOPCUNIÃ será fiscalizada por um Conselho Fiscal composto de três membros efetivos e três suplentes, eleito para o mandato de 01 ano, podendo ser reeleito em apenas 1/3 de seus membros.

§1º - Ao Conselho Fiscal compete monitorar as atividades da cooperativa, verificando o cumprimento do plano de ação anual por parte da Coordenadoria de Gestão e o comportamento dos sócios diante dos compromissos assumidos, fazendo cumprir o estatuto social e as deliberações da Assembléia Geral, sendo ainda de sua responsabilidade:

I - verificar mensalmente o relatório parcial das contas da cooperativa, elaborado pelo Coordenador (a) de Gestão Financeira e apresentado pela Coordenadoria de Gestão em reunião convocada pelo Conselho Fiscal;

II – analisar a prestação de contas anual da cooperativa, elaborada por um serviço contábil especializado, emitindo parecer favorável ou desfavorável à sua aprovação pela Assembléia Geral;

III - convocar a Assembléia Geral para deliberação se houver necessidade e a Coordenadoria de Gestão for omissa;

IV - monitorar a qualidade dos produtos e serviços da cooperativa;

V - monitorar a frequência dos sócios nas reuniões da Assembléia Geral, bem como nos mutirões convocados para trabalhos coletivos.

§2º - O Conselho Fiscal escolherá entre seus membros aquele que exercerá a função de presidente.

§3º - Cabe ao presidente do Conselho Fiscal convocar e coordenar suas reuniões, bem como colocar em prática as decisões tomadas.

Art.28 – O Conselho Fiscal se reúne uma vez por mês em caráter ordinário e em caráter extraordinário sempre que houver necessidade, para monitorar o cumprimento das ações deliberadas pela Assembléia Geral e a atuação do órgão gestor.

§1º - Os cargos no Conselho Fiscal da COOPCUNIÃ não serão remunerados, podendo ser ressarcidos os dias trabalhados em função da cooperativa mediante o pagamento de diárias, com valor previamente deliberado em Assembléia Geral.

§2º - O afastamento de um conselheiro (a) será permitido até o prazo de 30 dias; após esse período será considerada a vacância do cargo e providenciado o processo eleitoral para ocupação do cargo vago nos 30 dias seguintes.

Seção III

Do Processo Eleitoral

Art. 29 – No mês que anteceder o processo eleitoral regular, com pelo menos 30 dias de antecedência da data da eleição, a Coordenadoria de Gestão, com aval do Conselho Fiscal, nomeará uma comissão eleitoral composta de 03 sócios, em pleno gozo de seus direitos sociais, para coordenar a eleição de novos membros, tanto para o órgão Gestor quanto para o Conselho Fiscal.

§1º - Caberá à Comissão Eleitoral realizar os seguintes procedimentos:

I – Divulgação dos cargos eletivos, bem como das instruções legais para sua ocupação, julgando os impedimentos, quando for o caso;

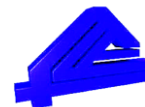
II – Inscrição das candidaturas que deverão estar completas com todos os cargos eletivos, respeitada a independência entre a Coordenadoria de Gestão e o Conselho Fiscal;

III – Coordenar todo o processo eleitoral até a divulgação do resultado final do pleito por meio de ata circunstanciada.

§ 2º - As candidaturas serão inscritas até o limite de zero hora do décimo dia que antecede a eleição, mediante registro no livro de atas da Assembléia Geral da COOPCUNIÃ.

§ 3º - Havendo a desistência de até 1/3(um terço) dos integrantes de candidatura já inscrita, poderá a Comissão Eleitoral proceder à substituição desses em até 24(vinte e quatro) horas antes do início da votação, mediante solicitação assinada pelo remanescente dos integrantes da candidatura em foco.

§ 4º - Em caso de empate no resultado da votação, será proclamada vencedora a candidatura encabeçada pelo sócio de mais idade, mediante documento oficial que comprove.



Art. 30 – A COOPCUNIÃ promoverá um evento de formação em gestão de cooperativa agrícola para atendimento aos gestores e fiscais eleitos, a ser realizado em no máximo 90 (noventa) dias após a eleição.

Art. 31 – Poderá perder o mandato o gestor ou fiscal que cometer infração legal ou estatutária, ou ainda por descumprir as deliberações da Assembléia Geral.

§ Único – A perda do mandato de que trata este artigo dar-se-á mediante julgamento da Assembléia Geral, convocada em caráter extraordinário para esse fim.

CAPÍTULO VII

Da Assembléia Geral

Art.32 - A Assembléia Geral é a instância superior de decisão da COOPCUNIÃ e suas decisões alcançam todos os sócios, mesmo quando ausentes ou discordantes.

§1º - As deliberações da Assembléia Geral serão tomadas em conformidade com a legislação pertinente e em observância deste Estatuto Social.

§2º - O quórum para instalação da Assembléia Geral é de 2/3 do total de sócios em 1ª convocação; metade mais 01 do total de sócios em 2ª convocação; e o mínimo de 10 sócios em 3ª e última convocação.

§3º - Os sócios que tiverem interesse particular nas matérias tratadas em Assembléia Geral não poderão votar sobre as mesmas, devendo, no entanto, participar das discussões.

§4º - As reuniões da Assembléia Geral serão convocadas com antecedência mínima de 10 dias, mediante edital, o qual ficará exposto em local acessível aos sócios.

SEÇÃO I

Da Assembléia Geral Ordinária

Art.33 – A Assembléia Geral Ordinária se realizará anualmente até o 3º mês do término do Exercício Social, e deliberará sobre os seguintes assuntos:

I - Prestação de contas do órgão gestor, compreendendo as seguintes peças:

- a - relatório da gestão;
- b - balanço geral;
- c - demonstrativo de sobras e perdas;
- d - parecer do Conselho Fiscal sobre a referida prestação de contas.

II - destinação das sobras e rateio das perdas, quando for o caso;

III - eleição de membros do órgão gestor e do órgão de fiscalização;

IV - fixação de valores de diárias, honorários e remunerações de contratos, quando houver;

V - todo e qualquer assunto de interesse dos sócios, com exceção daqueles que se constituem em matéria exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária.

§ Único - As deliberações da Assembléia Geral Ordinária serão validadas por maioria simples dos votos.

SEÇÃO II

Da Assembléia Geral Extraordinária

Art.34 - A Assembléia Geral Extraordinária se realizará sempre que necessário, sendo de sua exclusiva competência deliberar sobre:

I - reforma do Estatuto Social;

II - fusão, incorporação e desmembramento da cooperativa;

III - mudança de objetivo da cooperativa;

IV - dissolução voluntária da cooperativa e nomeação de liquidante;

V - contas do liquidante, quando for o caso.

§1º - A Assembléia Geral Extraordinária deliberará sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa, desde que citado no Edital de Convocação.

§2º - As deliberações da Assembléia Geral Extraordinária serão validadas por 2/3 dos votos.

CAPÍTULO VIII

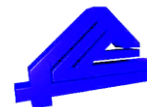
Da Dissolução Voluntária da Sociedade

Art.35 - A COOPCUNIÃ poderá ser dissolvida por deliberação de sua Assembléia Geral, convocada em caráter extraordinário para esse fim.

§ Único - Em caso de dissolução, o processo seguirá as disposições da legislação pertinente, mediante orientação técnica apropriada.

CAPÍTULO IX

Da Alienação e Oneração de Bens Imóveis



Art.36 - Os bens imóveis da COOPCUNIÃ, assim como os demais bens de uso, somente serão alienados, onerados, vendidos, penhorados, alugados ou dados em garantia mediante deliberação da Assembléia Geral, convocada em caráter extraordinário para esse fim.

CAPÍTULO X

Da Reforma do Estatuto Social

Art.37 - O Estatuto Social da COOPCUNIÃ poderá ser reformado no todo ou em parte por deliberação da Assembléia Geral, convocada em caráter extraordinário para esse fim.

§ Único - O Estatuto Social da COOPCUNIÃ, após reformado, será arquivado na Junta Comercial do Estado de Rondônia e divulgado a quem de interesse.

CAPÍTULO XI

Do Número Mínimo de Sócios

Art.38 - A COOPCUNIÃ, constituída com 50 sócios fundadores, não terá menos que 20 sócios pessoas físicas, de acordo com as prerrogativas da Lei 5.764/71.

§ Único - A COOPCUNIÃ não terá limite quanto ao número máximo de sócios, salvo por impossibilidade de prestação de serviços ou de participação dos sócios nas reuniões.

CAPÍTULO XII

Das Disposições Gerais e Transitórias

Art.39 – Em obediência ao artigo 28 da Lei 5.764/71, a COOPCUNIÃ criará e manterá os seguintes fundos:

I - Fundo de Reserva, destinado à cobertura de perdas, à realização de atividades objeto desta sociedade, à manutenção de estruturas, e ainda para realização de investimentos de interesse dos sócios, constituído de pelo menos 10% das sobras líquidas do exercício, ou valor maior, se a Assembléia assim deliberar;

II - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social - FATES, destinado à prestação de assistência técnica à produção, bem como à prestação de assistência social e à realização de eventos educativos e culturais para atendimento aos sócios, familiares e trabalhadores da cooperativa, constituído de pelo menos 5% das sobras líquidas do exercício, ou valor maior, se a Assembléia assim deliberar;

III – A COOPCUNIÃ poderá criar, a qualquer tempo, outros fundos que julgar necessário, mediante deliberação da Assembléia Geral.

Art.40- As taxas de serviços, destinadas à manutenção dos mesmos, terão o seu pagamento efetuado em moeda corrente ou em percentual de produtos, devendo os respectivos valores constar em tabela exposta na sede da cooperativa.

Art. 41 - O presente Estatuto Social, elaborado de acordo com o artigo 21 da Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, entra em vigor na data de sua aprovação.

Art.42 - Os casos omissos neste Estatuto Social serão resolvidos por deliberação da Assembléia Geral, observada a legislação pertinente.

RESEX Lago do Cuniã, Porto Velho, Rondônia/BR, em de de 2016.

COORDENADORIA DE GESTÃO:

Coordenador (a) de Gestão Administrativa.....
Coordenador (a) de Gestão Financeira.....
Coordenador (a) de Gestão Comercial.....
Coordenador (a) de Gestão Social.....
Coordenador (a) de Gestão Agroindustrial.....
Coordenador (a) de Gestão de Planejamento e Projetos.....

CONSELHO FISCAL:

Titulares:
Suplentes:

III – PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO DA COOPCUNIÃ (2.011 a ...)					
Atividade	Responsável	Grupo de apoio	Prazo	Entidade Parceira	Situação atual
Cessão de espaço físico para unidades processadoras de pescado, açai, castanha e mandioca					
Desenvolvimento de plantas e fluxograma das processadoras					
Licenças ambientais e sanitárias					
Cessão de uso para a COOPCUNIÃ					
Pesquisa e estudos de desenvolvimento do processamento do pescado e do couro de peixe					
Pesquisa- ação e desenvolvimento do beneficiamento do pescado					
Construção do projeto de formação em curtimento natural de couro de peixe e de jacaré					
Desenvolvimento de Pesquisa de tinturas naturais nativas e de processamento de couro de peixe e de jacaré					
Implementação do controle de qualidade da produção peixe, jacaré, açai, castanha e mandioca					
Construção do projeto da beneficiadora de peixe, açai, castanha e mandioca					
Formação educacional, profissionalizante e político-social					
Formação em curtimento de peles e tingimento de couro de peixe e de jacaré					
Formação de jovens pescadores					
Continuidade do processo de fortalecimento do associativismo e cooperativismo					
Implementação de Escola Família Agrícola					
Efetivação de cursos técnicos junto à COOPCUNIÃ					
Apoio à comercialização					
Implementação de estratégia de comercialização e de divulgação					
Desenvolvimento de produtos, subprodutos de pescado, jacaré, açai, castanha e mandioca					
Apoio a eventos, intercâmbios e encontros					
Elaboração de catálogo dos produtos e serviços da COOPCUNIÃ					
Apoio na realização de estratégias de comercialização solidária – feiras, escambos, encontros, etc..					

Desenvolvimento de plano de obtenção de novos mercados e apoio a intercâmbios sociocultural e econômico					
Certificação ambiental e participativa					
Articulação social e institucional					
Estabelecimento de acordo com as instituições parceiras para financiamento de projetos e programas					
Articulação de uma marca, certificado e/ou selo ambiental nos produtos da COOPCUNIÃ					
Doação de peixes apreendidos pela fiscalização					
Desenvolvimento de projetos					
Apresentar projetos conjuntamente a fontes financiadoras					
Encaminhamento de projeto de aquisição de equipamentos, unidades processadoras e capital de giro					
Monitorar os projetos e programas					
Assessoria em desenvolvimento organizacional e de gestão participativa					
Aperfeiçoamento dos instrumentos de controles financeiros e administrativos					
Reunião de monitoramento e avaliação de ações					
Efetivação do sistema de monitoria, planejamento e sistematização					
Troca de experiências e intercâmbio					
Revisão do estatuto social, reunião ordinária e aprovação das reformas					
Convocatória de presença de sócios					
Reunião para exclusão de sócios ausentes					
Reunião para inclusão de sócios					
Secretariar reuniões					
Apresentação das reformas e propostas de parcerias, projetos, programas.					
Desenvolvimento do plano de produção					
Prestação de contas mensal					
Balanço/prestação de contas anual					
Relatório anual da COOPCUNIÃ.					

IV - PLANO DE ASSESSORIA E PESQUISA DE APOIO

Atividade	Sub-atividade / tarefa	Assessor/ pesquisador	Data
Assessoria de negócios	Plano operacional		
	Plano de negócios solidários		
	Economia popular e solidária		
	Agroecologia e políticas públicas		
Assessoria organizacional	Apoiar a reunião de monitoramento dos planos		
	Aplicar entrevistas com pescadores e/ou extrativistas		
	Desenvolvimento da organização associativa/cooperativismo		
	Apoio ao controle estatístico da produção		
	Análise e monitoramento da comercialização		
Assessoria empreendedora	Estruturação da gestão compartilhada		
	Ajustes no cálculo dos custos e determinação dos preços		
	Análise e fomento a comercialização		
	Preparação da oficina de produção de couros e artesanato em couro		
	Contrato social de alianças com instituições parceiras da COOPCUNIÃ		
Apoio à comercialização	Lançamento da coleção dos produtos e serviços da COOPCUNIÃ		
	Ajustes nos planos		
	Rodada de negócio		
Pesquisa-ação participativa	Estatística da pesca, jacaré, açaí, castanha e mandioca		
	Capacidade de suporte da pesca e produção agroextrativista		
	Nanotecnologia agroextrativista		
	Desenvolvimento organizacional participativo, associativismo e cooperativismo		
	Extensão rural e pesqueira		
	Desenvolvimento sustentável da produção agroextrativista		
Monitoramento e ajustes	Monitoramento mensal		
	Avaliação semestral e anual		
	Estratégia de saída		