

**OBSERVATÓRIO DA REFORMA AGRÁRIA: UMA  
CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO DE COOPERATIVAS CAMPONESAS**

**AGRARIAN REFORM OBSERVATORY: A CONTRIBUTION TO  
THE MANAGEMENT OF A PEASANT COOPERATIVES**

**OBSERVATÓRIO DE LA REFORMA AGRARIA: UNA  
CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS  
CAMPELINAS**

**Marilia Carla de Mello Gaia<sup>1</sup>**  
*marilia.gaia@ufsc.br*

**Marina Bustamante Ribeiro<sup>2</sup>**  
*ma1bustamante@yahoo.com.br*

**Jiana Tomaz Moro<sup>3</sup>**  
*jianatomazmoro@gmail.com*

**Rui Alvacir Netto<sup>4</sup>**  
*netto.rui@gmail.com*

**Marcelos João Alves<sup>5</sup>**  
*marcelosja59@gmail.com*

**RESUMO**

O presente texto relata os três primeiros anos (2018 a 2020) da experiência de implantação do Observatório da Reforma Agrária, com foco no desenvolvimento socioeconômico e financeiro das famílias assentadas vinculadas a 10 cooperativas agropecuárias (localizadas em RS, SC, PR e SP)

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenadora do Laboratório de Educação do Campo e Estudos da Reforma Agrária (LECERA/CCA/UFSC).

<sup>2</sup> Engenheira Agrônoma. Doutoranda em Agroecossistemas (PGA/UFSC). Pesquisadora do Laboratório de Educação do Campo e Estudos da Reforma Agrária (LECERA/CCA/UFSC).

<sup>3</sup> Assistente Social. Pesquisadora do Laboratório de Educação do Campo e Estudos da Reforma Agrária (LECERA/CCA/UFSC).

<sup>4</sup> Administrador. Pesquisador do Laboratório de Educação do Campo e Estudos da Reforma Agrária (LECERA/CCA/UFSC).

<sup>5</sup> Engenheiro Agrônomo. Mestre em Geografia. Pesquisador do Laboratório de Educação do Campo e Estudos da Reforma Agrária (LECERA/CCA/UFSC).

organizadas pelo MST. As ações de assessoria técnica pretenderam apoiar e fortalecer as cooperativas a partir das suas realidades, características e desafios, assessorando e capacitando a equipe gestora para a organização e desenvolvimento de ações direcionadas à elaboração de Diagnósticos e Planos de Melhoria de Gestão, com base no Modelo de Gestão para Empresas Sociais da Fundação Mundukide. Os resultados alcançados são metodologias, ferramentas e estratégias que incidiram diretamente nos processos de gestão das cooperativas, agregando valor aos produtos, fortalecendo as formas organizativas e produtivas dos assentamentos.

**Palavras-chave:** Cooperação. MST. Políticas Públicas.

#### **ABSTRACT**

The text reports the first three years (2018 to 2020) of the experience of implementing the Agrarian Reform Observatory, focusing on the socioeconomic and financial development of settled families, linked to 10 agricultural cooperatives (located in the states of RS, SC, PR and SP), organized by the MST. The technical advisory actions aimed to support and strengthen cooperatives based on their realities, characteristics and challenges, advising and training the management team for the organizations and development of actions aimed at the elaboration of Diagnostics and Management Improvement Plans, based on the Management Model for Social Enterprises of the Mundukide Foundation. The results achieved were methodologies, tools and strategies directly affected the management processes of the cooperatives, adding value to the products, strengthening the organizations and productive forms of the settlements.

**Key words:** Cooperation. MST. Public Policies.

#### **RESUMEN**

Este texto informa los primeros tres años (2018 a 2020) de la experiencia de implementación del Observatorio de la Reforma Agraria, enfocado en el desarrollo socioeconómico y financiero de familias asentadas vinculadas a 10 cooperativas agropecuarias (ubicadas en RS, SC, PR y SP) organizadas por el MST. Las acciones de asesoría técnica fueron destinadas a apoyar y fortalecer a las cooperativas con base en sus realidades, características y desafíos, asesorando y capacitando al equipo gestor para la organización y el desarrollo de acciones encaminadas a la elaboración de Diagnósticos y Planes de Mejoramiento de la Gestión, basados en el Modelo de Gestión para Empresas Sociales de la Fundación Mundukide. Los resultados alcanzados son metodologías, herramientas y estrategias que incidieron directamente en los procesos de gestión de las cooperativas, agregando valor a los productos, fortaleciendo las formas organizativas y productivas de los asentamientos.

**Palabras clave:** Cooperación. MST. Políticas Públicas.

#### **INTRODUÇÃO**

O Observatório da Reforma Agrária, vinculado ao Laboratório de Educação do Campo e Estudos da Reforma Agrária (LECERA), do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Santa Catarina (CCA/UFSC) visa congregar ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas ao desenvolvimento socioeconômico e financeiro de famílias

assentadas da Reforma Agrária. Surge no intuito de atuar no apoio técnico, cultural e científico para ações estruturantes que visem à articulação, inovação e melhoria das políticas públicas destinadas à Reforma Agrária.

O Observatório se propõe a atuar em diversas áreas, com destaque a: produção agroecológica de alimentos; resgate da produção e uso de sementes naturais; Segurança Alimentar e Nutricional (SAN); geração de trabalho e renda; agroindustrialização; promoção da igualdade de gênero e geração; gestão das unidades produtivas e empreendimentos; cooperação e cooperativismo; Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's); inovação e aperfeiçoamento de processos; cultura e lazer; estratégias e instrumentos de comercialização; desenvolvimento local e territorial; saúde pública; Educação do Campo; legislação agrária e ambiental; políticas de crédito e capitalização; etc.

Dentre as diversas atividades de pesquisa e extensão já desenvolvidas a mais de dez anos pelo LECERA<sup>6</sup>, voltadas para o desenvolvimento social, econômico, ambiental, político e cultural em áreas de assentamento de Reforma Agrária, muitos foram os diagnósticos realizados para encontrar os gargalos para este desenvolvimento. Um dos mais expressivos gargalos identificados foi na questão produtiva, desde a produção no lote, passando pelo beneficiamento até chegar na comercialização.

Projetos anteriores apontam que a diversificação das atividades agropecuárias se apresentava como importante estratégia para a reprodução social e econômica das famílias agricultoras assentadas. Considerando um dos principais pilares de sustentação da agricultura agroecológica nos assentamentos, as múltiplas atividades existentes nos lotes e o consequente sinergismo econômico e ecológico dos sistemas diversificados, sinalizam uma importante estratégia de redução de riscos e incertezas, sobretudo do ponto de vista econômico, além de reforçar a garantia da produção de alimentos para a segurança alimentar e nutricional da família. A existência de uma grande diversidade de cultivos/criações com a dupla função da venda e o autoconsumo é bastante recorrente em sistemas produtivos que têm por base a Agroecologia, gerando um importante índice de produtividade por unidade de área, mediante o estabelecimento de vários sistemas de produção de origem vegetal, animal, processamento e extração (LECERA, 2013).

---

<sup>6</sup> O Laboratório conta com 4 linhas de atuação: Plantas Medicinais, Aromáticas e Condimentares; Agricultura Urbana e Periurbana e Segurança Alimentar e Nutricional; Educação do Campo; Planejamento, implementação e avaliação de projetos de produção de alimentos agroecológicos.

Outros resultados obtidos a partir da pesquisa dos sistemas agrários demonstram que existem elementos que tensionam a descapitalização dos agricultores na produção primária (LECERA, 2013). Este fato pode ser verificado quando decompomos os sistemas agrários nos lotes e os analisamos do ponto de vista da renda agrícola e da agregação de valor. A falta de conhecimento e prática no uso de ferramentas de planejamento e gestão produtiva nos lotes implicava, na maioria dos casos analisados no estudo supracitado, em baixa produtividade da terra e do trabalho, com reflexos que são sentidos na composição final da renda agrícola.

Neste contexto, e a partir do foco deste artigo, destacamos a importância das pequenas agroindústrias enquanto uma estratégia capaz de agregar valor aos produtos agropecuários. As agroindústrias assumem significativa importância no espaço rural, ao promover uma série de impactos sociais, econômicos e ambientais na unidade de produção familiar, no entorno comunitário e no município, contribuindo assim, tanto no âmbito da macroeconomia (ao contribuir para o equilíbrio entre oferta e demanda por alimentos, reduzindo as pressões inflacionárias), quanto nos processos de desenvolvimento local e territorial (ao gerar, renda, trabalho e cidadania).

As pequenas agroindústrias, além de agregar valor aos produtos, gerar renda e oferecer oportunidades de trabalho para a população rural, estimulam a geração de inovações tecnológicas e a inserção socioeconômica do grupo familiar. Nas experiências mais promissoras, elas têm estimulado inclusive a articulação dos sujeitos rurais, constituindo cooperativas, consolidando redes de produção-distribuição-consumo e, inserindo-se, inclusive, nas grandes redes de supermercados, atendendo, portanto, às demandas contemporâneas colocadas pelo setor agroalimentar.

Dentre as principais características das cooperativas agroindustriais familiares, destacam -se: a substituição dos produtos finais *in natura* por industrializados; maiores preços na venda dos produtos agroindustriais; a qualidade do produto; trabalho e gestão familiares; a localização no meio rural; matéria -prima da própria terra ou de vizinhos; processos artesanais específicos; e utilização de máquinas e equipamentos em escalas menores comparativamente às agroindústrias convencionais. (MATTEI & ANDRADE, 2017, p. 95).

Esta modalidade de empreendimento de base familiar rural pode ser considerada como fruto de um processo de desenvolvimento no espaço rural (e agrícola) que une dialeticamente a razão local e a razão global. Nas palavras de Wilkinson (2008), as

estratégias adotadas pela agricultura familiar passam pela análise de um conjunto de transformações nos padrões de consumo alimentar e pela globalização dos mercados, o que permite conquistar seu espaço diante novas regras políticas e dinâmicas dos mercados.

Christoffoli (2012) destaca que é tradicional o desenvolvimento de formas mais embrionárias de cooperação no meio rural, tais como mutirões, trocas de dias de serviço e a constituição de roças comunitárias, mas que alguns movimentos sociais e sindicais do campo tem tentado avançar nestas experiências nos últimos 20 anos criando milhares de formas organizativas associativas diferentes, como associações, cooperativas coletivas, cooperativas mistas regionais e grupos de trabalho coletivo e semi coletivo. O autor destaca que é “fundamental desenvolver a cooperação em suas mais diversas formas, pois o importante não é a forma, mas o ato de cooperar. A cooperativa é apenas uma dessas formas, e não deve ser a única a ser impulsionada” (CHRISTOFOLLI, 2012, p. 162).

Poker (2011) afirma que a cooperação e as cooperativas nos assentamentos são importantes projetos de emancipação, onde é possível uma vida baseada em valores humanistas e socialistas. Embasado em diversos materiais do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), o autor se refere a práticas com vantagens que extrapolam os ganhos econômicos, tornando-se um instrumento político importante. Ressalta também o fato de possibilitar oportunidade de trabalho para a juventude e assim garantir os processos de sucessão no campo, além de incluir a participação das mulheres, com oportunidade de outros afazeres que não domésticos e a geração de renda.

Ainda neste escopo, destaca-se a necessidade de permanente investimento na melhoria dos processos e no uso adequado de ferramentas de gestão, seja em benefício da família agricultora, a fim de ampliar as possibilidades de sustentabilidade econômica do lote, seja para as cooperativas, qualificando os processos produtivos<sup>7</sup>.

Assim, foi considerado como ideal para esta primeira fase do Observatório da Reforma Agrária, focar em atividades voltadas para a consolidação da cultura de gestão das cooperativas agropecuárias camponesas, através da melhoria e do monitoramento dos processos produtivos; capacitação, assessoria e orientação para o desenvolvimento de

---

<sup>7</sup> Os processos produtivos são qualificados pela padronização, no que se refere a coordenação do trabalho, no qual é importante estabelecer padrões como controle de qualidade, melhorias e estabilidade de processos; são tratados de maneira participativa e sujeitos a melhorias constantes. Melhorar o processo produtivo, depende de um planejamento constante, com análise e diagnósticos de possíveis melhorias, durante cada processo para obtenção do produto final.

planos; e uso eficaz de ferramentas e instrumentos operacionais apoiadores desses processos.

Neste sentido, este artigo se refere a um estudo de caso que relata a experiência da assessoria técnica especializada com foco nos processos de gestão em 10 cooperativas agropecuárias camponesas, localizadas em assentamentos rurais vinculados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo, como suporte na confecção de projetos técnicos, acompanhamento à implementação e monitoramento de empreendimentos agroindustriais e do desenvolvimento socioeconômico e financeiro das famílias assentadas. O Observatório da Reforma Agrária está sendo viabilizado por meio de Termo de Execução Descentralizada (TED) constituído entre o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), visando atender demandas relacionadas ao aprimoramento dos processos de gestão com foco na consolidação e nos resultados de cooperativas da Reforma Agrária cujos projetos básicos foram apoiados anteriormente, principalmente, no âmbito dos Programas Terra Forte e Terra Sol<sup>8</sup>.

A elaboração de políticas públicas é resultado da correlação de forças entre instituições que são ou representam interesses de classes. Notadamente, ao longo da história, as corporações do agronegócio sempre influenciaram os rumos das políticas de governos e das políticas de estado. No entanto, os governos liberais na década de 1990, com política do Estado mínimo, foram decisivos para que os movimentos camponeses se manifestassem, reivindicando e propondo outras políticas de desenvolvimento.

Para Fernandes (2015), o Plano Safra da Agricultura Familiar 2013/2014, é emblemático, pois demonstrou a separação dos planos e das políticas públicas para o agronegócio e agricultura camponesa, apontando dois modelos de desenvolvimento. Outra reflexão do autor é sobre a criação do Ministério do Desenvolvimento Agrário, no final de 1999 (e extinto em 2016), com importante objetivo no desenvolvimento da agricultura familiar e camponesa, já que o Ministério da Agricultura (criado na época no Brasil Império – 1860), sempre defendeu os interesses do agronegócio.

---

<sup>8</sup> Programas Terra Forte e Terra Sol: modalidades de financiamento estatal, destinadas ao fomento da agroindustrialização nas áreas de Reforma Agrária. O Programa Terra Forte contava com recursos e gerência do INCRA e instituições públicas de crédito como o BNDES e a Fundação Banco do Brasil, já o Programa Terra Sol se articulava no âmbito administrativo do INCRA.

Na primeira década dos anos 2000, as políticas públicas voltadas para a Reforma Agrária criadas e implementadas permitiram um significativo avanço nas áreas dos assentamentos rurais. Durante este período, políticas para o desenvolvimento da Agroecologia, agroindustrialização (estruturas e equipamentos), formação técnica em Agroecologia, assistência técnica para a produção agropecuária foram algumas das ações desenvolvidas. Programas como Fome Zero e Brasil Sem Miséria, a criação de políticas públicas como Terra Forte, PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), e o fortalecimento do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), são alguns exemplos de ações políticas que estimularam o cooperativismo e o associativismo (FERNANDES, 2015; MELO & SCOPINHO, 2018). É possível dizer que o PAA e o PNAE foram ainda mais emblemáticos, pois muitas cooperativas da Reforma Agrária se fortaleceram pelo fomento à agricultura familiar e camponesa, contribuindo para a realização de um trabalho mais organizado e de inserção coletiva.

O fortalecimento das cooperativas, pelo acesso a estes programas e políticas públicas supracitados foi fundamental para o avanço da cooperação e da Agroecologia nas áreas de assentamentos por contribuírem na organização em torno da produção e comercialização.

É importante ressaltar que, mesmo com o esvaziamento das políticas públicas para a agricultura familiar e camponesa a partir de 2016, devido ao ajuste nas contas públicas e a opção política de favorecimento ao agronegócio, o Observatório da Reforma Agrária iniciou suas atividades a partir de 2018, considerando a necessidade de organizar o processo de gestão das cooperativas, haja vista todo o recurso aplicado e o trabalho desenvolvido pelas famílias assentadas em anos anteriores.

## **MUNDO DO TRABALHO, COOPERAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA**

As cooperativas camponesas, sobretudo as constituídas em assentamentos rurais organizados pelo MST, representam e oportunizam o desenvolvimento rural e a resistência no campo. Diferentemente da lógica capitalista, as cooperativas da Reforma Agrária são empreendimentos sociais de caráter popular e democrático, e que ganham importância como um dos principais instrumentos na relação da produção e distribuição de alimentos.

A história do MST inicia com a bandeira da “terra para quem nela trabalha”. Em muitos anos de luta, teve como lema central a Reforma Agrária, no qual o acesso à terra era o aspecto central para que os camponeses e as camponesas pudessem se reproduzir a partir da produção agrícola. Porém, temas como a resistência, educação, alimentação saudável, justiça social e, sobretudo, as contradições do modelo do agronegócio, nos aspectos da exploração do trabalhador, nas questões ambientais e desigualdades sociais produzidas, diversidade sexual, feminismo, entre outros, foram sendo debatidos pelas famílias envolvidas na estrutura organizativa do MST ao longo dos anos. No VI Congresso Nacional do MST, realizado em Brasília em 2014, o adjetivo “popular” é agregado à “Reforma Agrária”, rompendo com o paradigma<sup>9</sup> da Reforma Agrária clássica e configurando uma nova proposta, no qual a terra passa a cumprir sua função social, com produção de alimentos saudáveis, atendendo aos interesses da população do campo e da cidade. Em outras palavras, a organização traz o tema da questão agrária como necessidade de toda a sociedade brasileira, sobretudo os milhões de brasileiras e brasileiros empobrecidos.

A concretização de uma Reforma Agrária Popular garante consigo a função social da terra, a partir do que está proposto no Estatuto da Terra de 1964 e na Constituição Federal de 1988, e que manifesta um conjunto de condições para sua realização, sob a ótica social, econômica e ambiental. Tais condições refletem na satisfação das necessidades dos trabalhadores/as, dos proprietários e de suas famílias, considerando uma produção satisfatória, a não destruição da natureza, buscando a conservação do ambiente e boas relações de trabalho (VERDAN, 2020).

A função social da terra está, sobretudo, na capacidade dos agricultores/as e suas famílias terem condições de definir o que querem produzir, comercializar e se alimentar. As famílias assentadas, organizadas pelo MST, defendem e constroem a necessidade de se produzir e comercializar pelos diversos formatos de cooperação e conforme a Agroecologia. Neste sentido, hoje, o foco é promover a soberania alimentar para o povo inserido no campo e também para os trabalhadores/as urbanos, constituindo integralmente a realização da função social da terra.

---

<sup>9</sup> Aqui a expressão paradigma é utilizada segundo Thomas Kuhn, em seu livro *A Estrutura das Revoluções Científicas*, publicado em 1962.



É importante destacar o papel da função social também no contexto ambiental, como consta na Constituição Federal de 1988. Na qual esta cumpre com sua função social a partir do momento que faz uso racional e sustentável da água e do solo, numa agenda positiva no contexto da sustentabilidade. Outro destaque, pouco debatido nas pesquisas atuais, vem a ser a questão do trabalho, considerando a ocupação o componente da ação, da realização da função social.

O trabalho que começa no campo e conclui-se na distribuição, passa pelas relações cooperadas. Neste cenário, as relações entre o cooperativismo e o mundo do trabalho ganham uma lógica diferenciada, pois se configuram com a participação social de homens, mulheres e jovens, com capacidade de solucionar problemas reais, com valores solidários e da não exploração e dominação.

Nas palavras de Stédile e Fernandes (2005), a agroindústria, como uma forma de construir relações cooperadas, foi incorporada para avançar na estratégia de não se render às grandes multinacionais agroindustriais, que enriquecem a partir da exploração da mão de obra no campo. O domínio da agricultura como estratégia é fundamental, mas não o suficiente; há que avançar para além de produção de matéria-prima, agregando valor aos produtos e comercializando com valores justos, que permitam o acesso da população mais empobrecida. Os autores consideram que a agroindústria coletiva é uma forma mais complexa de cooperação agrícola em um assentamento.

A cooperação se apresenta como uma vertente de grande importância para a reprodução das famílias no campo, pois é a partir dela que se organiza a produção e a comercialização. Segundo Schneider (2010), as estratégias de reprodução dos agricultores/as familiares passam pelo desenvolvimento de novos produtos e pela construção de novos mercados. Toda essa construção, a partir do empreendimento social que é a cooperativa cria-se também a oportunidade da relação e da aproximação campo/cidade. O desenvolvimento passa a ser não apenas das famílias agricultoras, mas também dos trabalhadores e trabalhadoras das cidades, por permitir acesso a alimentos de qualidade. A Reforma Agrária Popular na prática é percebida a partir dessas ações, pois para além das possibilidades de melhoria da qualidade de vida no campo, a população dos centros urbanos também é beneficiada pela oportunidade de uma alimentação de qualidade. Segundo Martins (2017), o MST, a partir da sua práxis, teve a percepção da força política na produção de alimentos saudáveis, que ao se contrapor ao agronegócio afirmou também a

possibilidade de uma agricultura voltada aos interesses da população brasileira, desenvolvendo plenamente a função social da terra. No entanto, cabe ressaltar que a organização em torno da produção agroecológica é assumida pelo MST, mas ainda não efetivada em todos os assentamentos. A decisão política de produzir alimentos agroecológicos demonstrou a necessidade e a organização dos assentamentos no desenvolvimento e constituição de instrumentos econômicos expressos nas cooperativas. O projeto popular no campo passa prioritariamente pelo controle da dimensão econômico-produtiva (MARTINS, 2017).

Do ponto de vista organizativo, as cooperativas do MST são complexas, na medida em que se busca uma solução viável para emancipação dos trabalhadores e trabalhadoras, na perspectiva de uma transformação social, em meio a lógica capitalista de exclusão, concorrência e exploração. Por outro lado, a cooperação é elemento essencial, sobretudo como forma de resistência econômica e social e de organização das pessoas. A base da teoria da cooperação do MST está na concepção de Karl Marx, para a qual Christoffoli (2012, p. 160), explica como sendo “o princípio elementar da junção dos esforços individuais que cria uma força produtiva superior à simples soma das unidades que a integram. Cria-se a força coletiva do trabalho.”. Este trabalho coletivo se reflete nas cooperativas e associações, como formas organizativas dos assentamentos. Contudo, a cooperação não se trata apenas da reprodução econômica das famílias assentadas, mas também é um meio de manter laços de solidariedade, de humanização do trabalho e de manter a mobilização para as lutas sociais. Para o MST (1988), a cooperação agrícola é considerada o único caminho possível a ser seguido pela família camponesa dentro do capitalismo, visando diminuir a exploração.

As cooperativas vinculadas ao MST “são ações coletivas autogeridas que procuram responder às injustiças sociais e o objetivo não é a rentabilidade do capital, mas criar renda e emprego de qualidade de forma cooperada, com base em certos princípios sociais ou cooperativos, e tendo como horizonte final a justiça social e a transformação social.” (MUNDUKIDE, 2020, p. 10).

Nesta discussão, faz-se necessário também incluir a Agroecologia como um caminho que se contrapõe aos interesses do capital, pois a necessidade de adquirir insumos do mercado passa a ser cada vez menor. Os insumos necessários para produção têm um forte impacto na autonomia produtiva das famílias. Em outras palavras, as inovações a

partir de técnicas, práticas e insumos desenvolvidos de forma ecológica, garantindo a diversidade e o equilíbrio do sistema, é a maneira que possibilita ao agricultor/a se tornar mais independente do mercado para produzir. Segundo Da Silva e colaboradores (2018), a Agroecologia vem fazendo parte do projeto do MST, atribuindo significados, “seja pela sua característica técnico-científica, seja pela compreensão de uma dinâmica social envolvendo outras lutas que se somam ao projeto agrícola.”.

Partindo das noções apresentadas, no que se refere à Reforma Agrária Popular e suas implicações, a produção agroecológica como instrumento de sustentabilidade produtiva e o trabalho cooperado como ferramenta de emancipação na perspectiva da transformação social, todas são processos que se vinculam às cooperativas camponesas organizadas pelo MST, que por sua vez organizam a produção e a comercialização, contribuem para reprodução das famílias no campo e permitem o acesso a alimentos de qualidade para diversas famílias no campo e nas cidades.

## **GESTÃO DE COOPERATIVAS NO OBSERVATÓRIO DA REFORMA AGRÁRIA**

Este trabalho com as cooperativas agropecuárias camponesas é a continuidade de um conjunto de ações e iniciativas que vêm sendo desenvolvidas pelo LECERA nos últimos anos, buscando consolidar e garantir a sustentabilidade de empreendimentos econômicos já estruturados; e, com a conclusão dessas ações, dispor de um modelo de gestão de cooperativas que possa servir de parâmetro e/ou de modelo para outras iniciativas e estudos. Com foco mais imediato, as ações aqui descritas contemplam o período de 2018 a 2020, visando apoiar e fortalecer as cooperativas e associações da Reforma Agrária, a partir das suas realidades, características e desafios, assessorando e capacitando a equipe gestora para a organização e desenvolvimento de ações direcionadas a elaboração de Diagnósticos e Planos de Melhoria de Gestão.

Através de trabalho em parceria com outras instituições, como a Fundação Mundukide<sup>10</sup>, o Instituto Conscientia<sup>11</sup> e o Núcleo de Estudos em Cooperação (NECOOP)

---

<sup>10</sup> A Fundação Mundukide surgiu em 1999 e tem por objetivo desenvolver programas de desenvolvimento socioeconômico e formação, assistência técnica e fortalecimento institucional dirigido a grupos coletivos consolidados e com identidade política na cooperação. No Brasil desenvolve atividades em parceria com o MST, acompanhando a gestão das cooperativas nas regiões Sul e Nordeste, além de acompanhar a gestão do Armazém do Campo em São Paulo.

da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Laranjeiras do Sul<sup>12</sup>, que ao longo deste processo vem contribuindo com experiências, assessorias, metodologias e ferramentas, possibilitando que nesta primeira etapa as ações fossem direcionadas para: (i) realização de atividades coletivas de sensibilização, mobilização e formação das cooperativas com foco na cultura de gestão; (ii) elaboração de diagnósticos participativos; (iii) desenvolvimento e implantação de planos simplificados de gestão, para um horizonte temporal de 2 anos; e (iv) monitoramento, avaliação e ajustes (retroalimentação) das ações e metas planejadas, com o uso adequado e eficaz de instrumentos diversos de gestão.

O objeto desta experiência relatada foi desdobrado em metas e etapas, algumas ainda em desenvolvimento, que basicamente contemplaram ações de seleção, contratação e capacitação de profissionais que atuaram diretamente nas cooperativas camponesas beneficiadas, na equipe de coordenação estadual, bem como em assessoria técnica especializada às atividades do projeto; realização de oficinas locais, estaduais e gerais de sensibilização, mobilização, e formação para planejamento, validação, desenvolvimento, avaliação e monitoramento das atividades de diagnóstico e planos de melhoria de gestão

## **METODOLOGIA DO TRABALHO DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS**

O projeto Observatório da Reforma Agrária apresentou em sua versão original uma proposta de Melhoria de Gestão focada nas escolas de administração estratégica<sup>13</sup>. Por essa razão pautamos as propostas iniciais em ferramentas próprias dessas escolas: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático, Planejamento Operacional e, além disso, estratégias de Intercooperação. Tal proposta ia ao encontro com os diagnósticos realizados na época em que foram desenvolvidos os Planos de Investimentos de Empreendimento Solidário (PIES)

---

<sup>11</sup> O Instituto Conscientia foi fundado em 1988 e tem como objetivo melhorar a qualidade de vida dos seres humanos no campo sócio-psico-físico. O propósito é integrar à abordagem terapêutica, os métodos cognitivos e a compreensão sobre coletivos para desenvolver um método baseado no princípio de valorização humana e social. A cooperação com o MST começou em 1999 com o acompanhamento da Cooperativa Agropecuária Vitória (Paraná) e depois o trabalho se expandiu a outras cooperativas, institutos de formação, escolas e coletivos na área de Reforma Agrária.

<sup>12</sup> O Núcleo de Estudos em Cooperação (NECOOP) da UFFS – Campus Laranjeiras do Sul, Paraná, é coordenado pelo Prof. Pedro Ivan Christoffoli.

<sup>13</sup> Segundo Mintzberg e colaboradores (2010), o planejamento é uma necessidade e sem o qual o destino do futuro da empresa torna-se completamente impossível de se prognosticar. Eles abordam as várias escolas e o processo de elaboração, implantação e controle do plano estratégico: escola do design; escola do planejamento; escola cognitiva; escola a do posicionamento; escola empreendedora; escola do aprendizado; escola do poder; escola cultural; escola ambiental; e a escola de configuração.

para atender demandas do Programa Terra Forte, principalmente considerando os levantamentos e estudos feitos pela APEL Consultoria<sup>14</sup> no âmbito das cooperativas selecionadas pelo referido Programa.

Porém, por ocasião da execução do início das ações do Observatório, em fevereiro de 2018, as cooperativas envolvidas (exceto as do estado de São Paulo) já estavam em processo de implantação de um modelo próprio de gestão intitulado: “Modelo de Gestão para Empresas Sociais do MST”, a partir de uma parceria de anos com a Fundação Mundukide, que desenvolve atividades de acompanhamento de empresas sociais em diversas partes do mundo. “Este modelo procura dar uma resposta a essa contradição assinalada (efetiva responsabilidade social e necessidade de manter rentabilidade), num formato simplificado e adaptado às características específicas de cada empresa sociais e principalmente das cooperativas do MST” (MUNDUKIDE, 2020, p. 06).

Dialogando com os princípios humanistas e emancipatórios (e que também estão na centralidade da luta do MST), ainda que inseridos nas contradições da sociedade capitalista (e, portanto, também da lógica do mercado capitalista), o referido Modelo de Gestão tem como desafio “não apenas em obter resultados interessantes em termos econômicos”, mas fundamentalmente propiciar o benefício social e a valorização das pessoas envolvidas (desde trabalhadores/as das cooperativas, famílias assentadas, consumidores/as, prestadores/as de serviços e produtos, etc.) (MUNDUKIDE, 2020, p. 07). Assim, com intuito de ser uma ferramenta para o desenvolvimento e bom funcionamento das cooperativas e demais empresas sociais, este Modelo de Gestão para Empresas Sociais apresenta a seguinte estrutura conforme Figura 1 a seguir:

**Figura 1:** Modelo de Gestão para Empresas Sociais - Fundação Mundukide e MST

---

<sup>14</sup> A APEL Consultoria foi a empresa contratada pela Fundação Banco do Brasil para realizar modelagem e o gerenciamento do Programa Terra Forte.



Fonte: MUNDUKIDE, 2020

Nesta proposta, as 'Pessoas' (recursos humanos) são o elemento central, tendo destaque a mudança nas relações humanas baseadas na solidariedade, igualdade, confiança e unidade. Entre os 'Recursos' são priorizados aqueles que influenciam diretamente às pessoas. Os recursos organizacionais, com destaque às políticas, estatutos, regimentos e regulamentos, bem como à estrutura organizacional em si, ajudam a transferir os grandes princípios para um nível mais operacional, distribuir responsabilidades e tarefas, permitindo traçar processos, executar o planejamento e melhorar os resultados. Entre os 'Processos' (mesmo diversos em cada cooperativa) temos a definição, planejamento, implementação e acompanhamento das atividades, e a constituição dos ciclos estratégicos, de acordo com a(s) cadeia(s) produtiva(s) da cooperativa em questão, bem como os processos de gestão de pessoas, gestão econômica e financeira, gestão de novos projetos/investimentos, fornecimento de insumos, assistência técnica para a produção de matéria-prima, manutenção, transporte e logística, gestão de sistemas informáticos, entre outros. Vale destacar que um planejamento só pode ser bem-sucedido se houver equilíbrio entre 'Recursos' e 'Pessoas'. Finalmente, em 'Resultados' apontam-se resultados vinculados a clientes, pessoas (parceiros e trabalhadores) e empreendimentos sociais (econômicos,

estrutura, etc.), sem deixar de lado os princípios e valores de um caráter mais humanista ou social (MUNDUKIDE, 2020).

Neste sentido,

Nos modelos de gestão predominantes, a sequência consiste em que são pessoas as que conquistam, aplicam e mobilizam os recursos, **através de processos, conquistando os resultados**. Os três elementos mencionados (pessoas, recursos, processos) constituem os meios para poder alcançar resultados. Se algum destes elementos não funciona eficazmente não serão obtidos os resultados esperados. Ao se tratar de uma cadeia linear, as pessoas, são o elemento fundamental, dado que incidem tanto nos recursos como nos processos, sendo um elemento essencial e de força para a conquista dos resultados. No entanto, **quando planejamos**, trabalhamos em sentido inverso, uma vez que num primeiro momento pensamos nos resultados que queremos alcançar. Depois, então, definimos e traçamos os processos que são fundamentais para obter esse resultado. Finalmente, decidimos quem executará esses processos. No entanto, quando executamos, sem planejamento, agimos em sentido contrário, sendo primeiro as pessoas, logo os recursos e processos que gerariam os resultados. **A combinação equilibrada e sistemática de reflexão, planejamento e ação permitirá melhorar a gestão**. (MUNDUKIDE, 2020, p. 08; grifos do autor).

Assim, com o início das atividades, nos deparamos com cooperativas que já haviam aderido ao Modelo de Gestão para Empresas Sociais do MST, com um conjunto de ferramentas já em desenvolvimento, entre elas um modelo de Diagnóstico baseado em cores<sup>15</sup> e notas<sup>16</sup>, e uma ferramenta desenvolvida em planilha *excel* de acompanhamento diário das ações planejadas. Porém, as cooperativas apresentavam diferentes níveis de conhecimento e uso dessas ferramentas. As cooperativas do Rio Grande do Sul em um estágio mais avançado, em seguida as do Paraná, e Santa Catarina; sendo que aquelas localizadas no estado de São Paulo não tinham ainda aproximação com o referido modelo de gestão.

Essa realidade nos deu condições de dialogar com esses processos em seus diferentes níveis de desenvolvimento e, a partir de então, elaborarmos alguns modelos próprios de ferramentas para tentar simplificar, e, de alguma forma, dar uma certa padronização às demandas de monitoramento e avaliação das ações e atividades que o

---

<sup>15</sup> A utilização dos indicadores de cores (verde – se a situação de um indicador ou fator é boa na cooperativa; laranja - se o indicador precisa melhoria; vermelho – se este indicador tem uma situação má ou péssima) em cada ponto ou seção do modelo de gestão, a fim de estabelecer prioridades de atuação.

<sup>16</sup> Os participantes pontuam cada fator analisado, de fraco a forte, de 0 a 5, segundo o seu critério, conferindo a importância dos temas que surgiram no Diagnóstico.

projeto se propunha a fazer. Assim, elaboramos os seguintes modelos de ferramentas operacionais (Quadro 01), os quais, a partir da homologação dos mesmos junto aos coordenadores dos diferentes estados, começamos a adotar:

**Quadro 01:** Ferramentas Operacionais utilizadas

<b>FERRAMENTA</b>	<b>FINALIDADE</b>
Modelo de Acordo de Cooperação	Acordos assinados pela equipe de gestão da cooperativa e a coordenação do projeto na universidade
Modelo Simplificado de Relatório	Documento usado pelos coordenadores e técnicos/as que atuavam junto às cooperativas para anotações dos eventos e atividades das quais participavam
Modelo Simplificado de Relatório Mensal	Documento usado para a síntese dos relatórios simplificados, por coordenador/estado
Modelo de Diagnóstico	Documento contendo campos específicos para anotações de dados e informações que permitisse à equipe do Observatório desenvolver análises e estudos comparativos, que facilitassem a identificação de situações análogas a duas ou mais cooperativas
Documento Complementar de Diagnóstico	Documento elaborado em parceria com a Fundação Mundukide contendo perguntas auxiliares à análise das respectivas realidades, relacionadas a cada área e subárea do Diagnóstico
Modelo de Plano de Melhoria de Gestão	Documento contendo campos específicos para anotação dos: componentes de cada área; o problema diagnosticado; os objetivos; as propostas de melhoria; as atividades planejadas, os resultados esperados; e os indicadores para monitoramento; de forma a permitir à equipe do Observatório desenvolver análises e estudos comparativos, que facilitassem a identificação de situações análogas a duas ou mais cooperativas.

**Fonte:** autoria própria, 2021.

Além disso, aderimos a uma ferramenta eletrônica (Plataforma Moodle Grupos - disponível pela UFSC), organizada e disponibilizada aos participantes do projeto (técnicos/as, coordenadores e parceiros), com vistas a facilitar o processo de comunicação, agilizar o registro de informações e concentrar o arquivo de dados, informações e documentos em um único ambiente, facilitando o acesso a pesquisas e dando total transparência aos conteúdos ali registrados.



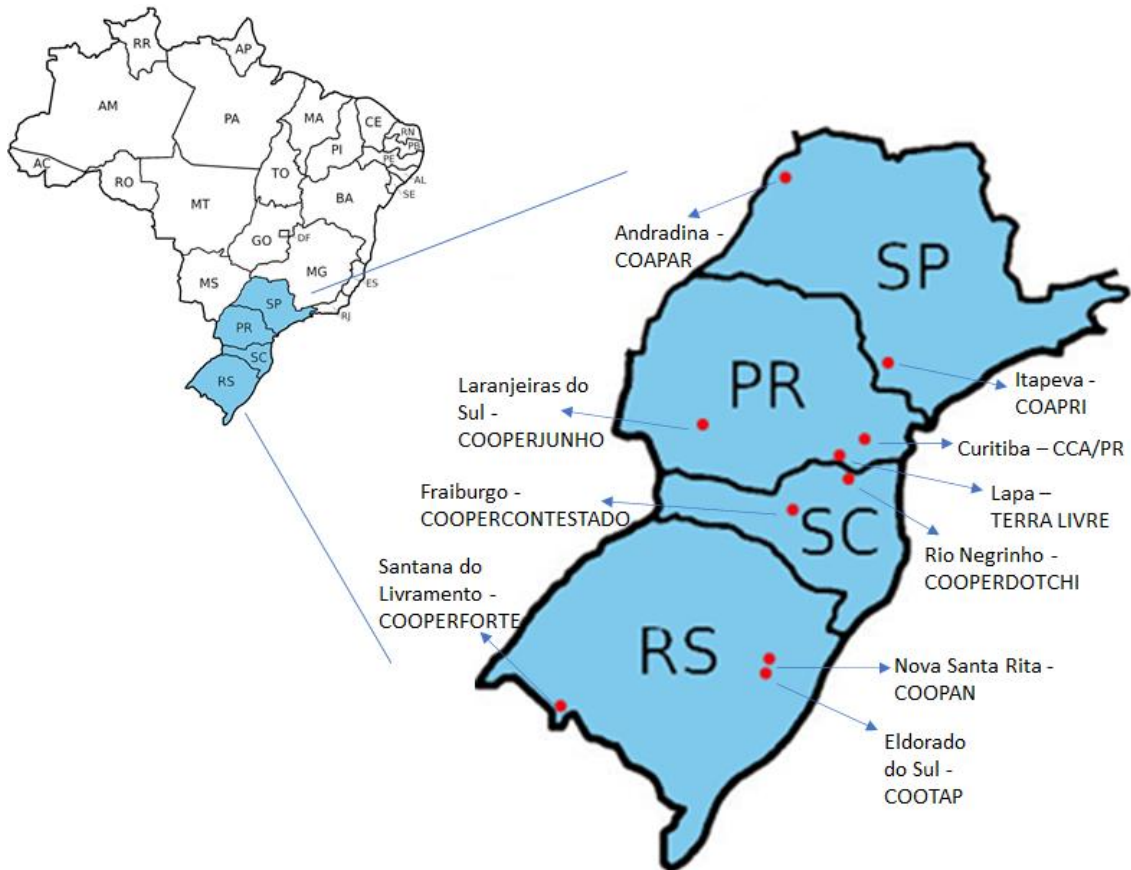
Elaboramos também, com o uso do programa *TeamWork* (uma plataforma online gratuita de gerenciamento de projetos), ambiente virtual para auxiliar às cooperativas, à equipe técnica e os coordenadores para o monitoramento de todas as ações e atividades planejadas nos respectivos Planos de Melhoria de Gestão, de forma a contribuir para a qualidade do Plano e com a obtenção dos resultados esperados.

Desenvolvemos ainda: Modelo de Retroalimentação dos Processos de Melhoria de Gestão para propor alterações nas ações e atividades previstas no Plano de Melhoria de Gestão; Modelo de Roteiro de Avaliação das atividades e dos resultados quantitativos e qualitativos obtidos; Modelo de Ferramenta para medir o nível de Maturidade das Cooperativas; e, ainda, um Modelo para auxiliar na elaboração de um Relatório de Recomendações Gerenciais para os 12 meses depois de encerrado o projeto. Contudo, essas ferramentas foram pouco - ou ainda nem foram - utilizadas em razão do contingenciamento dos recursos e pela situação da pandemia do novo coronavírus iniciada em março de 2020.

## CONTEXTO DAS COOPERATIVAS

As cooperativas que fizeram parte do projeto, estão localizadas nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, distribuídas em dez municípios desses estados, sendo 2 em SP, 3 no PR, 2 em SC e 3 no RS, conforme Figura 2, a seguir:

**Figura 2:** Mapa do Brasil com destaque para os municípios e Cooperativas envolvidas no projeto.



Fonte: autoria própria, 2021.

As atividades e ações foram desenvolvidas nas cooperativas camponesas conforme apresentadas no Quadro 02, a seguir:

**Quadro 02 - Cooperativas Camponesas beneficiadas**

Estado	Cooperativa Cadeia produtiva (ano de fundação)	Município	Cadeia Produtiva	Número Beneficiários Diretos / Indiretos
Rio Grande do Sul	<b>COOTAP</b> (1999)	Eldorado do Sul	Produção e beneficiamento de arroz	1.300/4.867
	<b>COOPAN</b> (1995)	Nova Santa Rita	Abate de suíno e bovinos. Produção e beneficiamento de arroz	110/523

	<b>COOPERFORTE (2003)</b>	Santana do Livramento	Comercialização e beneficiamento de leite	470/2.130
Santa Catarina	<b>COOPERDOTCHI (2010)</b>	Rio Negrinho	Hortifrutigranjeiros (polpa, conservas, compotas, doces, minimamente processados). Feijão. Mel	300/1.306
	<b>COOPERCONTESTADO (1988)</b>	Fraiburgo	Beneficiamento e comercialização de cereais/grão	261/938
Paraná	<b>CCA/PR (1991)</b>	Curitiba	Planejamento e coordenação das cooperativas de assentados da Reforma Agrária no Paraná	21/5.600
	<b>COOPERJUNHO (2008)</b>	Laranjeiras do Sul	Panificados, hortaliças e doces	52/124
	<b>TERRA LIVRE (2010)</b>	Lapa.	Processamento de frutas, legumes e verduras	228/996
São Paulo	<b>COAPAR (1998)</b>	Andradina	Leite e derivados	890/3.641
	<b>COAPRI (1998)</b>	Itapeva	Beneficiamento e comercialização de cereais/grãos	123/411
<b>Total de beneficiários/as: 3.755 diretos e 20.536 indiretos</b>				

Fonte: autoria própria, 2021.

Ao início do projeto a Cooperativa dos Trabalhadores Assentados das Região de Porto Alegre - COOTAP contava com 1.580 cooperados ativos, os principais produtos eram arroz polido orgânico, arroz parbolizado orgânico e arroz integral orgânico,

comercializava os produtos no mercado convencional, institucional<sup>17</sup> e com vendas no comércio exterior. A Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita - COOPAN contava com 180 associados, trabalhava com a produção e beneficiamento de arroz orgânico e carne suína com abatedouro próprio. Sua principal comercialização era com o mercado institucional, contando também com o mercado convencional e vendas ao exterior. Destaca-se aqui que estas duas cooperativas fazem parte do grupo de maior produção de arroz orgânico da América do Sul. A Cooperativa dos Assentamentos de Santana do Livramento - COOPERFORTE se dedicava à comercialização do leite *in natura* e em pó, contava com 400 cooperados e sua comercialização era realizada no mercado institucional e convencional.

Em Santa Catarina, a Cooperativa Regional de Industrialização e Comercialização Dolcimar Luis Brunetto - COOPERDOTCHI comercializava hortifrutigranjeiros, com foco em polpas, conservas, compotas e doces minimamente processados, além de feijão e mel; contava com 356 cooperados e sua principal via de comercialização era o mercado institucional. A Cooperativa dos Assentados da Região do Contestado - COOPERCONTESTADO, contava com 280 cooperados, se dedicava ao beneficiamento e comercialização de cereais/grãos com maior volume no mercado institucional.

A Cooperativa Central da Reforma Agrária do Paraná - CCA/PR é formada pela rede de cooperativas dos assentados, composta por cerca de 20 cooperativas. Diferentemente das outras cooperativas, não trabalha diretamente com a produção de alimentos, mas sim, com a finalidade de planejar e coordenar o desenvolvimento das cooperativas de assentados da Reforma Agrária no estado. A Cooperativa Agroindustrial 8 de Junho - COOPERJUNHO tinha 51 cooperados e comercializava panificados, hortaliças e doces, com a maior parte da produção dentro do mercado convencional. A TERRA LIVRE possuía 228 cooperados e trabalhava com o processamento de frutas, legumes e verduras, tinha como principal mercado o institucional.

Em São Paulo, a Cooperativa de Produção, Industrialização e Comercialização Agropecuária dos Assentados e Agricultores Familiares da Região Noroeste do Estado de São Paulo - COAPAR contava com 785 cooperados e com produção de leite e derivados e toda a sua comercialização era para o mercado institucional. A Cooperativa dos Assentados

---

<sup>17</sup> De um modo geral, o mercado institucional acessado pelas cooperativas beneficiadas envolvia o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA e o Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE.

de Reforma Agrária e Pequenos Produtores da Região de Itapeva - COAPRI possuía 395 cooperados e realizava o beneficiamento e a comercialização de cereais/grãos (principalmente o feijão) e sua comercialização era quase totalmente para o mercado institucional.

A maior parte das famílias cooperadas passaram por anos de acampamento nas áreas ocupadas e atualmente são assentadas pela política nacional da Reforma Agrária. Os assentamentos onde as cooperativas estão instaladas são antigos, já possuem os serviços públicos essenciais, como escola e saúde ou estão interligados aos serviços prestados pelos municípios e, nos lotes as famílias já alcançaram uma variedade produtiva que com os anos permitiu o desenvolvimento das cooperativas como instrumento de organização e comercialização da produção.

A avaliação feita sobre as informações registradas nos Diagnósticos realizados pelas cooperativas (Quadro 03) nos permitiu analisar a situação das mesmas e em linhas gerais foi possível indicar algumas necessidades mais prioritárias, sendo a síntese apresentada por estado.

**Quadro 03:** Informações dos Diagnósticos

Estado	Diagnóstico
Rio Grande do Sul	<b>(1) Pessoas:</b> necessidade de formação e capacitação; mais diálogo entre setores e com cooperados; e fortalecimento da ideia coletiva (vigor associativo); <b>(2) Recursos:</b> necessidade de aprimoramento dos chamados Recursos Organizacionais; <b>(3) Processos:</b> necessidade de melhoria nas atividades de Planejamento e de Fluxo de Caixa; e <b>(4) Resultados:</b> necessidade de aprimoramento no processo de Intercooperação e na melhoria de resultados com os Clientes.

São Paulo	<b>(1) Pessoas:</b> necessidade de desenvolver ações focadas no objetivo de fortalecer a Ideia Coletiva e o Compromisso de Trabalho; <b>(2) Recursos:</b> necessidade de aprimoramento dos chamados Recursos Organizacionais, e buscar alternativas para amenizar a falta de recursos financeiros; <b>(3) Processos:</b> necessidade de melhoria nas atividades de Planejamento e da Gestão Econômico-Financeira; e <b>(4) Resultados:</b> necessidade de melhoria nos resultados com os Clientes; e naqueles resultados relacionados à imagem das Cooperativas como Empresas Sociais
Paraná	<b>(1) Pessoas:</b> necessidade desenvolver ações focadas no objetivo de fortalecer a Ideia Coletiva e o Sentimento de Pertença dos Cooperados; e atividades de Formação; <b>(2) Recursos:</b> necessidade de aprimoramento dos chamados Recursos Organizacionais; <b>(3) Processos:</b> necessidade de melhoria nas atividades de Planejamento; e <b>(4) Resultados:</b> necessidade de melhoria nos resultados com as Pessoas e naqueles resultados relacionados à imagem das Cooperativas como empresas sociais.
Santa Catarina	<b>(1) Pessoas:</b> necessidade de aprimorar o Compromisso de Trabalho; <b>(2) Recursos:</b> necessidade de aprimoramento dos chamados Recursos Organizacionais mereceu grande destaque; <b>(3) Processos:</b> necessidade de melhoria nas atividades de Planejamento e da Gestão Econômico-financeira; e <b>(4) Resultados:</b> não foram identificadas necessidades de melhorias.

Fonte: autoria própria, 2021.

No geral observa-se que: Ideia Coletiva, Recursos Organizacionais e Planejamento foram as necessidades coletivas mais presentes em todas cooperativas.

## PLANO DE MELHORIAS NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS

Com relação aos Planos de Melhoria de Gestão, o documento chamado: Síntese dos Planos de Melhoria, elaborado para permitir uma visão geral sobre a situação de cada cooperativa e de cada estado, revela que há uma grande sintonia entre os principais pontos destacados como prioritários a serem melhorados nos processos de gestão.

Assim temos que na área Pessoas, as cooperativas buscam ações de melhoria para aperfeiçoar os seguintes princípios de cooperação: (i) Ideia Coletiva; (ii) Compromisso com o Trabalho; (iii) Capacitação, Educação e Formação; (iv) Diálogo + Consciência; e (v)

Valorização + Confiança. Além de melhorias técnicas, foram propostas ações de formação na área de comportamentos e relacionamentos humanos. Neste cenário, foram sugeridas reuniões semanais de avaliação e planejamento, e ainda outras ações que tinham como foco a obtenção de resultados positivos, tais como: (i) Dialogar com os cooperados afastados ou inativos, visando a sua conscientização e a reorganização do Quadro Social (COOPERCONTESTADO); (ii) Realizar formação para ampliar o conhecimento dos sócios colaboradores em relação à Reforma Agrária; (iii) Renovar a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) Jurídica preferencialmente com sócios ativos e comprometidos com os objetivos e a sustentabilidade da Cooperativa (COOPERDOTHÍ); Ampliar/melhorar a visão/consciência dos cooperados com relação a importância do cooperativismo (TERRA LIVRE), entre outros.

Na área Recursos as ações propostas para a melhoria do uso dos Recursos Organizacionais são as que precisam receber maiores investimentos de tempo, de assessorias, e de monitoramento. Entre elas, ações que possibilitem que algumas ferramentas próprias dos recursos organizacionais ganhem efetividade, principalmente aquelas que dependem de informações multissetoriais ou de diferentes níveis de hierarquia, incluindo aí iniciativas de práticas que visam a melhoria das relações humanas. Recursos não físicos, como Marca e Reputação, e a busca de mecanismos para atenuar a necessidade de recursos financeiros, também receberam atenção especial.

Exceto a COOPERFORTE (RS) as demais não fizeram menção em seus Planos de Gestão para atividades de Intercooperação, como necessidade de melhoria, mesmo essa sendo uma estratégia relevante em prol dos associados/as e de fortalecimento do cooperativismo, conforme Kozen e Oliveira (2015).

No que diz respeito à área de Processos, o conjunto de ações registradas nos Planos de Melhoria revelam que capacidades e habilidades para planejar, para usar racionalmente ferramentas e metodologias de controle, de monitoramento, e adotar como prática momentos de avaliação e retroalimentação, precisam continuar a receber muita atenção por parte dos gestores e da diretoria das cooperativas. A necessidade de planejar a produção da matéria prima em conjunto com os cooperados; calcular custos com precisão, precificar adequadamente os preços e ter um bom controle financeiro, mostram-se como ações de melhoria comuns a todas as Cooperativas. Também aqui, em relação às atividades de

planejamento foram registradas ações para trabalhar comportamentos, atitudes e relações humanas.

Nas cooperativas do estado de São Paulo foram sugeridas ações para: (i) melhoramento da Agroindústria e Processamento de Feijão; (ii) ativação da unidade de processamento de hortifrutis; (iii) controle da cadeia produtiva; (iv) alternativas para a ameaça de encerramento de das políticas públicas e a dependência das mesmas; (v) ativar a fábrica de ração ainda sem funcionamento; (vi) oferecer assistência técnica aos cooperados; (vii) divulgar produtos e marcas (aliás, a busca por essa melhoria é comum a todas as cooperativas em todos os estados).

E para Santa Catarina foram apontadas ações para atender às seguintes demandas: (i) adequar os equipamentos da patrulha agrícola; (ii) ampliar o mercado convencional e parcerias com agroindústrias e o mix de produtos; (iii) aumentar os controles da cooperativa, tanto internos da gestão quanto em relação ao que se produzir; (iv) necessidade de capacitação técnica de associados e colaboradores; (v) necessidade de corpo técnico permanente e sob a coordenação da cooperativa

Por fim, na área Resultados, as ações escolhidas como prioritárias para a melhoria de gestão ficam mais visíveis quando são analisados os resultados relacionados à empresa social e aos princípios que lhes são próprios. Principalmente no que diz respeito: (i) a participação dos sócios nos processos decisórios; (ii) à viabilidade econômica e financeira dos investimentos feitos; (iii) à transparência no uso dos recursos, na prestação de contas e na distribuição das sobras; (iv) no atendimento das expectativas da sociedade; e (v) na aplicação do manejo orgânico em algumas áreas cultivadas.

Para a CCA/PR as ações mais importantes nessa área são as que buscam melhorar as contas de resultados e o fluxo de caixa das cooperativas. Já para a TERRA LIVRE as ações que receberam mais atenção foram: (i) a busca de projetos para investimento na estruturação produtiva para o fortalecimento da Agroecologia; e (ii) potencializar o diálogo com as organizações parceiras para ampliar o fornecimento dos alimentos.

## **AValiação e Retroalimentação do Processo de Gestão**

O cronograma de atividades previstas para esta etapa indicava que a primeira avaliação deveria ser realizada entre os meses de agosto e setembro de 2018. Assim, com vistas a cumprir o cronograma, o Observatório elaborou uma apresentação orientando



sobre a metodologia e importância do processo de avaliação para a eficácia do projeto e destacando à equipe técnica sobre a importância desta ferramenta. De forma complementar foi elaborado um roteiro de avaliação que foi enviado para os estados.

O roteiro elencou um conjunto de informações para facilitar o processo de avaliação. Não obstante, a orientação foi para que a equipe não se limitasse apenas ao roteiro e se sentisse plenamente à vontade para agregar outros tópicos ao documento. No roteiro havia orientações da seguinte natureza: (i) Etapa; (ii) Data; (iii) Resultados esperados; e (iv) Elementos para Avaliação. Elementos estes em consonância com as estratégias e objetivos do projeto.

Realizadas de forma coletiva e participativa, as avaliações, de forma sintética, destacaram a seguinte realidade: (i) os/as profissionais contratados estavam cientes das suas atribuições e executando as atividades dentro das expectativas do projeto; (ii) a capacitação da equipe técnica foi dentro das expectativas, e os capacitou plenamente ao exercício das suas funções; (iii) a sensibilização foi eficiente e resultou em 100% de assinaturas dos Acordos de Cooperação; (iv) as atividades de Diagnóstico e validação de diagnóstico foram bem assimilada pelas cooperativas; (v) os Planos de Melhoria já estavam em fase de organização; (vi) algumas atividades de Monitoramento já estavam sendo realizadas; (vii) foram apontadas necessidades de formação, capacitação e treinamento (ainda não atendidas plenamente); e (viii) foram identificadas demandas de serviços especializados, sendo estas atendidas a medida da disponibilidade de recursos financeiros do projeto.

A segunda etapa das Avaliações foi realizada em junho de 2019. A avaliação feita pela COOPERFORTE resume o que foi apontado por aquelas cooperativas que se manifestaram: (i) *Avalia positivamente o Termo de Cooperação, pois através das ferramentas utilizadas pelos técnicos foi possível ter uma visão maior da cooperativa além de conseguirmos identificar problemas de gestão que antes eram imperceptíveis; além disso, através do diagnóstico que construímos foi possível apontar onde estávamos com problemas e através do Plano de Melhorias conseguimos traçar objetivos e definir responsáveis, além de termos uma data definida para execução da atividade, facilitando assim a cobrança dos responsáveis;* (ii) *O Plano de Melhoria da Gestão conseguiu atender as demandas da cooperativa, apesar de em um primeiro momento os coordenadores dos setores da cooperativa tiveram dificuldades de se adequar à ferramenta, pois não estavam habituados ao planejamento como estava sendo proposto com reuniões semanais para discussão dos problemas e planejamento dos setores e com apresentação dos resultados, mesmo assim é visível a melhora quanto à organização de trabalho dos setores;* (iii) *A cooperativa avalia como*

*satisfatória o trabalho dos técnicos do Termo, pois sempre atenderam as demandas da cooperativa com responsabilidade e dedicação; além disso, se avalia que as ferramentas utilizadas e os métodos de trabalho foram adequados para a realidade da cooperativa; e (iv) A cooperativa lamenta o encerramento antecipado do Termo de Cooperação, pois entende como de suma importância o acompanhamento de uma equipe técnica, e se compromete em dar continuidade no Plano de Melhoria da Gestão, pois entende que o Plano de Melhoria e as ferramentas utilizadas pelos técnicos possibilitam a cooperativa vislumbrar novos horizontes.*

Para auxiliar na metodologia usada para realizar as atividades de monitoramento foi desenvolvida uma ferramenta que utilizou os recursos do sistema *TeamWork* para auxiliar no acompanhamento diário dessas ações nas atividades de monitoramento. Através dessa ferramenta os técnicos/as responsáveis enviavam mensalmente informações as quais eram analisadas e construídas sugestões, inclusive quanto ao uso da ferramenta de retroalimentação.

A ferramenta de Retroalimentação dos Processos de Melhoria de Gestão foi criada para atender eventuais demandas por cooperativas em que, cuja avaliação dos resultados dos planos de melhoria, entendesse ser necessário uma profunda alteração do que tinha sido planejado inicialmente, em razão de mudanças significativas da conjuntura onde inseridas.

Ao longo do período em que o projeto estava atuando ativamente, três cooperativas fizeram uso dessa ferramenta, sendo:

1) A CCA/PR, que assim justificou o uso desta ferramenta: “*com o objetivo de avaliar as mudanças, propor ajustes e melhorias nas atividades planejadas e fazer a retroalimentação dos processos de melhoria de gestão. Considerando as dificuldades levantadas pelos gestores desta CCA*”. Em seguida elencou um conjunto de ações inicialmente planejadas e sobre as quais propuseram mudanças: (i) Pessoas: alteração de data da Assembleia Geral que iria analisar seu pedido de aprovação e validação do novo papel da CCA; e mudanças nas datas de realização de Cursos de Formação para 2019; (ii) Recursos: estudo e uso da marca “Produtos da Terra”; (iii) Processos: monitoramento do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) nas cooperativas filiadas; continuação das obras de reforma, e situação das atuais diretorias e conselhos das cooperativas filiadas; e (iv) Resultados: planejamento dos orçamentos para 2019; e a criação de um fundo próprio para avaliar a captação de recursos junto aos órgãos financeiros.

2) A COOPERJUNHO, com a seguinte justificativa: “A COPERJUNHO está passando por um processo de reestruturação da sua forma organizativa, área de abrangência e redefinição do seu negócio, visando se adaptar às mudanças conjunturais e de oportunidades na área de agroindustrialização de produtos lácteos, principal atividade definida como foco nos últimos dois anos”. Na sequência apresentou um conjunto de ações inicialmente planejadas e sobre as quais propuseram, entre outras, às seguintes mudanças: (i) Pessoas: realizar reuniões com as cooperativas e grupos orgânicos da Rede Ecovida de Agroecologia<sup>18</sup> e junto às reuniões mensais realizar atividades formativas de meio período, sendo que os temas prioritários serão apontados pelos associados/as; (ii) Recursos: elaborar estudo tributário; refazer o estudo de marketing sobre criação da marca; (iii) Processos: atualizar as planilhas de viabilidade apresentadas ao Programa Terra Forte; realizar novo estudo de mercado; e (iv) Resultados: promover o debate sobre a estratégia de desenvolvimento regional a partir do leite orgânico em um seminário regional.

3) A COAPAR indicou: “DATA: 23 /Maio /2019. Na data supra, realizou-se na sede COAPAR reunião para monitoramento e retroalimentação do Plano de Melhoria de Gestão: abaixo as considerações de maior relevância que determinaram as mudanças necessárias para a efetivação positiva do plano proposto. Fizemos um breve histórico de todo o processo e a ferramenta elaborada e enviada para os colaboradores responsáveis para desenvolver algumas tarefas via e-mail, confirmamos que essa ferramenta estabeleceu um maior comprometimento e entendimento de todo o processo aos envolvidos facilitando nossa intervenção. CONSIDERANDO: a) Prazos estipulados não condizentes com o desenvolvimento das ações no dia a dia da cooperativa; b) Atual conjuntura política e econômica que se encontra o país; c) Falta de liberação de recursos do INCRA para o desenvolvimento de algumas ações previstas no termo de cooperação; d) A sobrecarga de tarefas de alguns diretores e a impossibilidade de redirecionar aos colaboradores o desempenho das mesmas”. Na sequência apresentou um conjunto de ações inicialmente planejadas e sobre as quais propuseram, entre outras, às seguintes mudanças: (i) Pessoas: realizar um curso específico a Homeopatia Animal com cooperados/as interessados, em julho de 2019; (ii) Recursos: decidir sobre a distribuição de função e tarefas; (iii) Processos: planejar uma reserva financeira para compra antecipada até

---

<sup>18</sup> Rede Ecovida de Agroecologia: rede que agrega famílias produtoras, grupos informais, associações e cooperativas como intuito de desenvolvimento da certificação de processos e produtos orgânicos por meio do Sistema Participativo de Garantia.

março/2019; e (iv) Resultados: organizar uma planilha de reuniões nos núcleos para capacitação sobre cooperativismo.

### ATIVIDADES DE FORMAÇÃO

Na composição e estruturação das ações foi dada especial atenção para a capacitação e o desenvolvimento de competências. Para as ações de treinamento foram planejadas atividades de curto prazo, de forma a atender demandas que surgissem ao longo dos processos de organização dos diagnósticos e de implantação das ações de melhoria. Nesta etapa as atividades seriam individuais (por cooperativa) e de treinamento. A intenção foi a de possibilitar atividades locais para solucionar ou impulsionar ações voltadas para a melhoria da gestão, cujos resultados não estavam respondendo ao esperado, em razão da lacuna de competência operacional ou técnica dos/as envolvidos/as (cooperados/as e/ou setores).

Já para ações de formação mais técnicas, e portanto mais longas, inicialmente vislumbrou-se a realização de 08 atividades coletivas de formação na área de Gestão, com o apoio de assessores técnicos, em cursos presenciais com os seguintes temas: Gestão Orçamentária; Gestão de Recursos Humanos; Planejamento de Vendas e Compras; Planejamento e Controle da Produção; (e) Gestão dos Ativos Produtivos; Gestão de Estoques; Gestão Comercial; Gestão Administrativa e Financeira; bem como a elaboração de cartilhas técnicas e oficinas de formação de multiplicadores. Devido ao contingenciamento de recursos, os 8 cursos apontados não foram realizados e nem foram elaboradas as cartilhas técnicas até o presente momento.

Para atender diferentes demandas apresentadas e/ou identificadas nos Diagnósticos e nos Planos de Melhoria, considerando o período aqui relatado e o contingenciamento orçamentário ocorrido, foram realizadas as seguintes atividades coletivas de formação e oficinas de formação de multiplicadores (Quadro 04).

**Quadro 04** - Atividades de Formação desenvolvidas

TEMA	LOCAL	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
Sensibilização: a importância do trabalho coletivo	UFSC Florianópolis/SC	Abril/2018

Experiência da APEL: Monitoramento, Avaliação e Ferramentas utilizadas - Balanço do Programa Terra Forte	UFSC Florianópolis/SC	Abril/2018
Análise situacional da realidade da cooperação nas áreas da Reforma Agrária	UFSC Florianópolis/SC	Abril/2018
Padronização de processos e metodologias de trabalho. Relações Humanas e Cooperação.	UFSC Florianópolis / SC (parceria com a Fundação Mundukide e Instituto Conscientia)	Julho, setembro, outubro e dezembro 2018
Oficina Estadual: Capacitação dos representantes das cooperativas sobre intercooperação	Viamão/RS	Julho/2018
Oficina Estadual: avaliação técnica dos avanços e da sustentabilidade de ações de intercooperação de produção e comercialização das cooperativas	Maringá/PR	Agosto/2018
Oficina Estadual: experiências das cooperativas de São Paulo - avanços na sustentabilidade e ajuda mútua de intercooperação	Itaberá/SP	Agosto/2018
Oficina Estadual: avaliação técnica dos avanços e da sustentabilidade de ações de intercooperação de produção e comercialização das cooperativas e planejar estratégias de intercooperação	Chapecó/SC	Agosto/2018
Sistema de Produção a Pasto de Leite. Pastoreio Racional Voisin. (PRV)	Andradina e Itapeva/SP	Setembro/2018
Capacitação em planejamento estratégico situacional	UFSC Florianópolis/SC	Setembro, outubro e dezembro/2018
Planejamento, processamento e controle da produção	Lapa/PR	Novembro/2018
Oficina: Ato cooperado com definição e aplicação; estatuto e reformulação do estatuto	Lapa/PR	Novembro/2018

Planejamento, processamento, controle da produção e cálculo de custos	Lapa/PR (parceria com SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural)	Novembro/2018
Oficina Estadual - Formação sobre o Modelo de Gestão para cooperativas da Reforma Agrária para assessores técnicos	Laranjeiras do Sul/PR (parceria com a Fundação Mundukide)	Dezembro/2018
Oficina: Elaboração do plano de melhoria de gestão e o planejamento do ano 2019.	Jardim Alegre/PR	Fevereiro/2019
Dia de campo: Aplicação teórica e prática de Pastoreio Racional Voisin e iniciação ao tratamento Homeopatia Animal	Andradina/SP	Fevereiro/2019
Oficina: Elaboração do plano de melhoria de gestão.	Santa Maria do Oeste/PR	Março/2019

Fonte: autoria própria, 2021.

### APONTAMENTOS FINAIS

Uma vez apresentado o conjunto de ferramentas que foram desenvolvidas na expectativa de assessorar a gestão das suas atividades da forma mais eficaz possível, faz-se importante elencar alguns aspectos relevantes nesse processo em razão da conjuntura:

1) Apesar dos constantes atrasos de recursos e das paralisações que o projeto Observatório enfrentou, foi possível buscar alternativas, sempre em diálogo com as cooperativas, os coordenadores e o INCRA e assim, através de 2 Termos Aditivos e 2 apostilamentos conduzir o mais longe possível as ações e atividades que buscavam o processo de melhoria da gestão;

2) As ferramentas desenvolvidas, tanto pela parceria com a Fundação Mundukide e MST, quanto pelo Observatório, e postas em prática, permitiram às cooperativas ampliar as visões de negócios, de mercado e de mundo, de forma a não permitir um retrocesso nesse aspecto;

3) Os diagnósticos realizados e posteriormente organizados no modelo elaborado permitiram visualizar situações comuns a todas as cooperativas, e assim destinar mais atenção e planejamento para essas áreas;

4) Os Planos de Melhoria de Gestão, durante seus processos de elaboração, mostraram-se participativos, maduros e coesos em torno dos seus propósitos maiores que é o de se consolidar enquanto instrumentos sociais, econômicos e políticos de atuação;

5) As poucas atividades de monitoramento e de retroalimentação mostraram que a maior parte das cooperativas já tinham incorporado, se não a cultura do planejamento e do monitoramento, pelo menos o hábito de assim proceder;

6) As atividades de treinamento e capacitação realizadas ajudaram, de fato, na superação de gargalos produtivos que estavam inviabilizando a solução de problemas identificados no diagnóstico;

7) As capacitações coletivas continuam a ser uma necessidade. Os temas propostos já tinham sido identificados pela APEL desde 2016, e mantém-se como prioridade;

8) Por fim, registramos que no decorrer do desenvolvimento de todas as metas e etapas nos deparamos, sobretudo em função da condição do trabalho remoto na pandemia em 2020, com a possibilidade de retomar e atualizar o Manual de Acompanhamento das Empresas Sociais da Reforma Agrária – MAE (CONCRAB, 2004). Esta é uma ação ainda em fase de elaboração, que conta com a autoria de LECERA/UFSC, Instituto Conscientia, NECOOP/UFFS e profissionais ligados ao MST.

Sintetizando os resultados obtidos, podemos registrar que as Cooperativas já estão adotando de forma permanente práticas de Gestão pautadas no planejamento, no controle e na busca de assessoria para os assuntos de maior complexidade. O domínio dessas novas práticas tem dado condições de se adequarem operacionalmente e se posicionarem melhor estrategicamente diante dos desafios impostos pelas mudanças que ocorreram no mercado, aqui também considerando o mercado institucional de compra de alimentos. Este mercado representava um grande percentual das vendas dessas Cooperativas, e agora precisa ser substituído por alternativas de negócios. Nesse aspecto as atividades desenvolvidas com foco na Melhoria de Gestão, têm contribuído para a superação desses problemas e se constituído em um espaço de apoio para suas sobrevivências.

Consideramos que as cooperativas camponesas, quando bem administradas por processos de gestão eficazes, representam a possibilidade de agregar valor aos produtos, gerar renda e oferecer oportunidades de emprego para a população rural e, também, estimular a geração de inovações tecnológicas e a inserção socioeconômica do grupo familiar. Nas experiências mais promissoras, estas têm estimulado, inclusive, a articulação

dos sujeitos do campo, ampliando as cooperativas, consolidando redes de produção, distribuição, consumo e, principalmente, chegando a mesa das famílias brasileiras de diferentes centros urbanos, comprovando que a produção de alimentos saudáveis e a organização dos trabalhos em cooperação possibilitam desenvolver o campo brasileiro e alcançar a soberania alimentar tão necessária. O fomento à produção agroecológica e o desenvolvimento das cooperativas constitui-se em um passo importante para a consolidação da Reforma Agrária Popular.

Finalmente, esperamos que o Observatório da Reforma Agrária possa ser instrumento de aperfeiçoamento das políticas públicas e dos programas que visam a consolidação da Reforma Agrária no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. Cooperação Agrícola. In: CALDART, Roseli Salette et al. (orgs.). **Dicionário da educação do campo**. Rio de Janeiro: Expressão Popular/Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio/Fundação Oswaldo Cruz, 2012, pp. 157-163.
- CONCRAB. **Manual do Acompanhamento das Empresas Sociais dos Assentamentos da Reforma**. Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil. 2004.
- DA SILVA, Silvana Aparecida *et. al.* A agroecologia como um projeto em construção no Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST. **Revista GeoPantanal**, Corumbá-MS, V. 13, n. 24, p. 85-98, 2018.
- FERNANDES, Bernardo Mançano. Políticas públicas, questão agrária e desenvolvimento territorial rural no Brasil. In: GRISA, C. SCHNEIDER, S. (Org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2015. 624 p
- KONZEN, Robson Rodrigo Pereira. OLIVEIRA, Carlos Alberto. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v.2, n.4, pags. 5-58, jul./dez. 2015
- LECERA. **Relatório do Projeto “Análise de Mercado: produção, beneficiamento e comercialização de alimentos agroecológicos para o mercado institucional em assentamentos da reforma agrária dos Estados de RS-SC-PR”**. Centro de Ciências Agrárias, UFSC, Florianópolis, 2013.
- MATTEI, Lauro Francisco; ANDRADE, Daniel Cardoso de. Agroindústrias e projetos de assentamentos de reforma agrária: considerações acerca da trajetória recente. **Estudos Sociedade e Agricultura**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 83, 1 fev. 2017.
- MARTINS, Adalberto Floriano Greco **A produção ecológica de arroz nos assentamentos da região metropolitana de Porto Alegre: territórios de resistência ativa e emancipação**. Tese (Doutorado em Geografia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 296, 2017.
- MELO, Thainara Granero; SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Políticas públicas para os assentamentos rurais e cooperativismo: entre o idealizado e as práticas possíveis. **Revista Sociedade e Estado**, v. 33, n. 1, p. 63-86, 2018.



- MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MUNDUKIDE. **Modelo de Gestão para Empresas Sociais.** Manual prático 02. Fundação Mundukide. 2020, 88p.
- MST. **Manual de Cooperação Agrícola I.** São Paulo: Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, 1988.
- POKER, José Geraldo A. MST: as modalidades e o método de implementação da cooperação nos assentamentos. In: SIMONETTI, M. C. L. **Assentamentos rurais e cidadania: a construção de novos espaços de vida.** São Paulo. Editora: Cultura Acadêmica. 2011, 190 p.
- SCHNEIDER, Sérgio. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Revista de Economia Política**, vol. 30, nº 3 (119), p. 511-531, 2010.
- STEDILE, João Pedro; FERNANDES, Bernardo Mançano. **Brava Gente: a trajetória do MST e a luta pela terra no Brasil.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005. 168 p.
- VERDAN, Tauã Lima. **O Direito à Terra como um Direito Humano: A Função Social da Terra à Luz da Constituição de 1988.** Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 24 nov 2020. Disponível em: <<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/44988/o-direito-a-terra-como-um-direito-humano-a-funcao-social-da-terra-a-luz-da-constituicao-de-1988>>. Acesso em: 24 nov 2020.
- WILKINSON, John. **Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar.** Porto Alegre: UFRGS, Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.

Submetido em março de 2021

Aceito em novembro de 2021