



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANGELA MARIA BIESECK

Cooperativismo em Assentamentos de Reforma Agrária:

O caso da Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade do Sul

CHAPECÓ

2017

ANGELA MARIA BIESECK

Cooperativismo em Assentamentos de Reforma Agrária:

O caso da Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade do Sul

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Enise Barth Teixeira

CHAPECÓ

2017

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Bieseck, Angela Maria Cooperativismo em Assentamentos de Reforma Agrária: O caso da Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade do Sul/ Angela Maria Bieseck. -- 2017. 81 f.:il.

Orientadora: Enise Barth Teixeira.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de administração, Chapecó, SC, 2017.

1. Cooperativismo. 2. Cooperativas de Agricultura Familiar. 3. Assentamentos Rurais. 4. Gestão de Cooperativas. I. Teixeira, Enise Barth, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

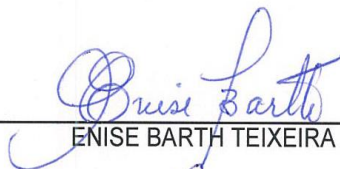
ANGELA MARIA BIESECK

**COOPERATIVISMO EM ASSENTAMENTOS DE REFORMA AGRÁRIA: O CASO
DA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA DE TRINDADE DO SUL**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): ENISE BARTH TEIXEIRA – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
14 de Julho de 2017.



ENISE BARTH TEIXEIRA – Doutora UFFS



ULISSES GABRIEL MARTINI – Esp. UFFS



MARCELO RECKTENVALD – Mestre UFFS

Dedico este trabalho ao meu esposo Ivan Ribeiro Perera pelo incentivo em todos os momentos da minha carreira na universidade, pelo seu apoio, e amor que me proporcionou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me protegido ao longo da minha jornada acadêmica, por ter me dado forças para superar as dificuldades, me permitindo chegar até aqui.

Agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul e aos movimentos e atores sociais que lutaram pela criação desta que é considerada hoje como uma instituição de ensino superior pública, popular e de qualidade, oportunizando as pessoas que não possuem renda suficiente para estudar em instituições particulares, dando assim a oportunidade de conquistar um diploma de ensino superior.

À Coopatrisul pelo apoio na realização deste estudo, fornecendo os dados necessários e acesso aos seus associados. Aos produtores rurais participantes da pesquisa, os quais deixaram de realizar suas atividades rotineiras para se dedicar a entrevista e dessa forma contribuindo para o estudo em questão. Ao Vice-Presidente da Coopatrisul que dedicou seu tempo em responder aos questionamentos.

À professora orientadora Dra. Enise Barth Teixeira, a qual não tenho palavras para expressar tamanha gratidão. Sou grata por todas as oportunidades de aprendizado que me proporcionastes ao longo dessa trajetória de três anos e meio na Universidade, desde as disciplinas do curso de graduação até o trabalho de conclusão do curso, e acima de tudo pelo apoio e incentivo que me destes ao longo desta jornada. Agradeço pelo apoio, receptividade, paciência, dedicação, confiança em mim depositada e por todo o conhecimento transmitido ao longo desse processo.

Aos professores do curso de Administração que não mediram esforços em auxiliar no processo de ensino-aprendizagem, agradeço pelo conhecimento repassado, o q possibilitou minha formação acadêmica e profissional.

Aos colegas de turma, pela convivência, amizade e troca de conhecimentos. E agradeço especialmente ao meu esposo que sempre compreendeu minhas faltas devido aos estudos e que sempre esteve presente me apoiando e incentivando para que eu não desistisse no meio do caminho, agradeço também aos meus pais e sogros pelo incentivo nas horas difíceis e que apesar de tantas dificuldades nunca deixaram de me apoiar. E por fim, obrigada a todos que nunca mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida e que contribuíram de alguma maneira para a realização deste sonho.

“A melhor maneira que a gente tem de fazer possível amanhã alguma coisa que não é possível de ser feita hoje é fazendo hoje aquilo que hoje pode ser feito. Mas se eu não fizer hoje aquilo que hoje pode ser feito e tentar fazer hoje aquilo que hoje não pode ser feito, dificilmente eu faço amanhã aquilo que hoje não pude fazer”. Paulo Freire.

RESUMO

O Cooperativismo é considerado como um importante pilar na construção de uma sociedade que busca através do trabalho em conjunto uma produtividade com qualidade, responsabilidade e lucratividade. O cooperativismo é baseado nos valores de autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Através deste contexto percebe-se que boa parte dos estudos brasileiros sobre cooperativismo e agricultura familiar é dedicada a compreensão dos Assentamentos Rurais, que são considerados como um espaço de relações sociais influenciadas pela origem de assentados do Movimento Sem-Terra. E com o propósito de geração e criação de alternativas que garantam a sobrevivência deste público no campo surgem às Cooperativas de Produção Agrícola (CPAs), idealizadas no Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-terra MST, e que possuem em sua constituição a inspiração socialista no qual o fator econômico não é visto somente como um fim, mas também como um meio para a sobrevivência da cooperativa num mercado que na sua maioria é capitalista. Diante disto este trabalho tem como processo de análise a Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade do Sul-Coopatrisul, e tendo como principal objetivo compreender o desempenho da Coopatrisul, verificando se suas práticas de gestão são eficientes, eficazes e efetivas na percepção dos produtores rurais associados, para que esses mantenham um vínculo dentro da mesma. O presente estudo classifica-se como descritivo e de abordagem qualitativa, se caracterizando como exploratório em seus procedimentos metodológicos, pela prática da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo, respectivamente. A estruturação do instrumento de coleta de dados se deu através da observação participativa e através de entrevistas semiestruturadas visando identificar e avaliar o comportamento dos assentados que desistiram da associação na Coopatrisul; assentados que nunca se associaram na cooperativa e associados que mantêm vínculo a organização até os dias atuais, podendo assim perceber quais os pontos negativos e positivos da gestão da cooperativa e o porquê das desistências dos associados na cooperativa. Os resultados do estudo apontam que há dificuldades na gestão da Coopatrisul principalmente na evasão dos sócios, mostrando assim que cada indivíduo que faz parte da Coopatrisul possui um perfil diferente e por isso as dificuldades de trabalhar em grupo faz com que a produção individual seja mais atrativa, além disso, foram abordadas as questões de dificuldades com a produtividade, com as crises econômicas e com os aspectos culturais que envolvem a cooperativa sendo estes os principais causadores de desistências na associação da Coopatrisul, e consequentemente a não associação de muitos assentados. Esses fatores apontam que a associação na Coopatrisul é muitas vezes ariscada, tornando o processo complexo e duvidoso, tendo como perceptivos aspectos negativos e positivos em relação aos lucros e a produtividade almejada, sendo que a necessidade de trabalhar essas dificuldades apontadas nesta pesquisa é um grande avanço para mudar os aspectos organizacionais da cooperativa, e levantar as principais dificuldades para manter a Coopatrisul em destaque no âmbito do cooperativismo em assentamento do Movimento Sem-Terra.

Palavras-chave: Cooperativismo; Cooperativas de Agricultura Familiar; Assentamentos Rurais; Gestão de Cooperativas.

ABSTRACT

Cooperativism is considered as an important pillar in the construction of a society that seeks by working together a productivity with quality, responsibility and profitability. Cooperativism is based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. Through this context, it can be seen that a large part of the Brazilian studies on cooperativism and family agriculture is dedicated to understanding Rural Settlements, which are considered as a space of social relations influenced by the origin of settlers of the Landless Movement. And with the purpose of generating and creating alternatives that guarantee the survival of this public in the field, the Agricultural Production Cooperatives (CPAs), idealized in the Landless Rural Workers Movement (MST), and which have in their constitution the socialist inspiration in which the economic factor is seen not only as an end, but also as a means for the survival of the cooperative in a market that is mostly capitalist. In view of this, this work has as an analysis the Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade do Sul-Coopatrísul, and its main objective is to understand the performance of Coopatrísul, verifying if its management practices are efficient, effective and effective in the perception of the associated farmers, so that they maintain a bond within it. The present study is classified as descriptive and of qualitative approach, being characterized as exploratory in its methodological procedures, by the practice of bibliographical research and field research, respectively. The structuring of the data collection instrument took place through participatory observation and through semi-structured interviews aimed at identifying and evaluating the behavior of the settlers who gave up the association in Coopatrísul; Settlers who have never been associated in the cooperative and associates that maintains the organization's link up to the present day, thus being able to perceive the negatives and positives of the management of the cooperative and the reason for the withdrawals of the associates in the cooperative. The results of the study indicate that there are difficulties in the management of Coopatrísul mainly in the evasion of the partners, thus showing that each individual that is part of Coopatrísul has a different profile and therefore the difficulties of working in a group makes the individual production more attractive, In addition, the issues of difficulties with productivity, economic crises and cultural aspects involving the cooperative were addressed, being these the main causes of withdrawals in the Coopatrísul association, and consequently the non-association of many settlers. These factors point out that the association in Coopatrísul is often arsed, making the process complex and doubtful, having as negative and positive aspects in relation to the profits and the desired productivity, being that the need to work these difficulties pointed out in this research is a great Advancement in order to change the organizational aspects of the cooperative, and to raise the main difficulties in keeping Coopatrísul prominent in the framework of cooperativism in the establishment of the Landless Movement.

Keywords: Cooperativism; Cooperatives of Family Agriculture; Rural Settlements; Cooperative Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa Satélite de Trindade do Sul-RS.....	41
Figura 2- Firmamento de convênio com Creluz e Coopatrisul na disponibilidade de mudas de erva-mate	50
Figura 3- Fotografia da horta da Cooperativa Coopatrisul.....	53
Figura 4- Sede da Coopatrisul localizada no Assentamento 29 de Outubro	56
Figura 5- Lavoura do Assentamento 29 de Outubro	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Princípios cooperativistas e suas características	23
Quadro 2- Critérios para seleção de agricultores familiares da amostra	42
Quadro 3-Organização metodológica do estudo	43

LISTA DE SIGLAS

CPAs - Cooperativas de Produção Agrícola

COCEARGS - Cooperativa Central dos Assentamentos do Rio Grande do Sul

CONCRAB - Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil

CONTAG - Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais

COOPATRISUL - Cooperativa Agrícola de Trindade do Sul

CRELUZ - Cooperativa de Distribuição de Energia

FAO - Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

MST - Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

OCESC - Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina

ONGs - Organizações Não Governamentais

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SC - Santa Catarina

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 SURGIMENTO E FUNDAMENTOS DO COOPERATIVISMO	20
2.1.1 Cooperativismo: conceitos, princípios e características	22
2.2 COOPERATIVISMO NOS ASSENTAMENTOS RURAIS	23
2.3 GESTÃO DE COOPERATIVAS	28
2.4 AGRICULTURA	31
2.5 MOVIMENTOS SEM TERRA (MST) E DESENVOLVIMENTO COOPERATIVISTA	33
2.5.1 Assentamentos rurais e a luta por terras	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	41
3.3 COLETA DE DADOS	43

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	45
3.5 TRAJETÓRIA DA PESQUISA	46
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	48
4.1 A COOPATRISUL: ASPECTOS HISTÓRICOS E ORGANIZACIONAIS	48
4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA COOPATRISUL	54
4.2.1 Fatores Facilitadores na Gestão da Cooperativa.....	58
4.2.2 Fatores Dificultadores na Gestão da Cooperativa.....	59
4.3 AVERSÃO, ADESÃO E EVASÃO NA ASSOCIAÇÃO DA COOPATRISUL: percepções dos gricultores	60
4.3.1 Assentados que nunca se associaram na Coopatrisul	61
4.3.2 Associados que desistiram da associação para uma produção individual	63
4.3.3 Associados que mantém a Cooperativa até os dias atuais	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
5.1 CONCLUSÕES.....	68
5.2 LIMITAÇÕES	71
5.3 RECOMENDAÇÕES.....	72
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A	78

1 INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento do trabalho em questão é necessária uma breve introdução, iniciando com uma contextualização das Cooperativas de Agricultura Familiar, em áreas de assentamento, na sequência constam a pergunta de pesquisa, os objetivos do estudo, a justificativa, bem como a estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

No início da década de 90, eram poucas as experiências de cooperativas de produção desenvolvidas no Brasil. Pinheiro (2005) comenta que os objetivos das cooperativas são de comercializar a produção dos seus membros, permitindo que seus cooperados criem maior renda e possam reinvestir parte desses benefícios para o bem comum do grupo. Assim, todos os membros das cooperativas são também donos delas.

As sociedades cooperativas estão reguladas pela Lei nº 5.764, de 1971 que definiu a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu o regime jurídico das cooperativas, baseadas nos valores de autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, acreditando nos valores éticos de honestidade, sinceridade, responsabilidade social e preocupação com os outros.

Boa parte dos estudos brasileiros sobre cooperativismo e agricultura familiar é dedicada a compreensão dos Assentamentos Rurais, que podem ser entendidos segundo Pinheiro (2005), como um espaço de relações sociais influenciadas pela trajetória social do assentado, o assentamento rural é valorizado como espaço de educação, possibilitando a criação e recriação de alternativas para a sobrevivência na terra, através desse conceito surgem às Cooperativas de Produção Agrícola (CPAs), idealizadas no Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-terra MST, que possuem em sua constituição inspiração socialista no qual o fator econômico não é visto somente como um fim, mas também como um meio para a sobrevivência da cooperativa num mercado que na sua maioria é capitalista.

Diante das aceleradas transformações que vem ocorrendo no atual contexto, torna-se cada vez mais presente a necessidade de as cooperativas adotarem estratégias eficientes e inovadoras para garantir que os seus sócios mantenham vínculo dentro das

mesmas, garantindo-lhes assim competitividade e melhores oportunidades de sobrevivência. Para enfrentar os desafios dessa realidade e para garantir que os sócios cooperados continuem com o trabalho em conjunto dentro das cooperativas é imprescindível que elas utilizem um adequado modelo de administração e que atenda às necessidades do mercado, mas, sobretudo de seus cooperados e clientes, estabelecendo assim, qualidade no processo e comprometimento com os objetivos da organização.

O sistema cooperativo assume vasta importância, afinal, as organizações cooperativistas surgem como uma oportunidade de melhorias, principalmente aos pequenos produtores, na comercialização e distribuição de seus produtos e na sua qualidade de vida, possibilitando-os viver a ajuda mútua, com o objetivo de construir uma sociedade melhor, baseada em valores nobres de solidariedade, de igualdade de direitos e de deveres, de responsabilidade e de compromisso.

As cooperativas conforme Braga e Reis (2005) são arranjos institucionais difundidos por diferentes setores dentro do contexto econômico, cuja característica em comum é compartilhar os princípios do cooperativismo, esse compartilhamento criou bases para uma linguagem comum permitindo um movimento cooperativista estruturado e regido pela Aliança Cooperativista Internacional, os princípios cooperativistas representam o elo entre as organizações no mundo cooperativista, fortalecendo assim o cooperativismo na sociedade.

Já o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) surgiu num período marcado pelo processo de modernização da agricultura e pela transição política no Brasil, Borges (2010) aborda que esse movimento busca viabilizar os assentamentos rurais através de estratégias produtivas que permitam a resistência dos trabalhadores na Terra, na década de 80, o MST adotou o cooperativismo como principal forma de organização do trabalho e da produção, criando assim a “teoria da organização no campo”, incentivando a criação de cooperativas de produção.

Uma das grandes dificuldades vividas pelos trabalhadores no início das cooperativas de assentamentos são os problemas de desistência de muitos cooperados, onde esse é causado pelo sistema de trabalho coletivo adotado. Na opinião de Antuniasse (1998) a ideia de implantar um projeto com introdução de maquinário agrícola e produção em grande escala capaz de competir com o mercado, foi considerada pelos trabalhadores altamente conflituosa, pois as famílias empregavam força de trabalho de maneira desigual, trazendo assim a impressão de que algumas famílias se empenhavam mais que

as outras, esse foi um dos motivos conflitantes dentro dos assentamentos, assim como a falta de verba para a manutenção do grupo familiar até o cultivo da safra.

A prática da cooperação agrícola é uma ferramenta que poderia beneficiar e resolver problemas, o modelo de cooperativismo praticado nas cooperativas de produção agropecuárias (CPAs), estimuladas pelo MST, e onde os assentamentos tem posse da terra e a organização estão sob controle da Cooperativa, podem segundo Santalucia e Hegedus (2005) consistir como exemplo de assentamentos, esse modelo proporcionou a aquisição de vários bens materiais onde que individualmente seria muito difícil de alcançar.

Frente ao exposto essa pesquisa tem como objeto de análise a Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade do Sul – COOPATRISUL, tendo como problema de pesquisa: **Até que ponto a Coopatrisul tem se constituído numa estratégia organizacional eficiente, eficaz e efetiva para os produtores rurais assentados?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o desempenho da Coopatrisul, e se suas práticas de gestão são eficientes, eficazes e efetivas na percepção dos produtores rurais associados, para que esses mantenham um vínculo dentro da mesma.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a história e aspectos organizacionais da Cooperativa;
- Descrever as práticas de gestão da Coopatrisul;
- Identificar os fatores facilitadores e dificultadores na gestão da cooperativa, verificando as percepções dos diferentes atores sociais que nela se encontram;
- Verificar os motivos que tem levado a evasão de associados da Coopatrisul.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo é relevante por estudar as formas de gestão utilizado em cooperativas de assentamentos rurais e poder assim adquirir uma maior compreensão sobre o universo cooperativista juntamente com as cooperativas de assentados, tendo como propósito expectativas de cooperação e crescimento dessas famílias.

Outro fator relevante é que essa pesquisa possibilita também estabelecer relações entre a teoria discutida em sala e a prática, compreendendo aspectos da gestão de cooperativas, e em especial, em uma cooperativa de assentamento rural. Dentro desse conceito entende-se que existe uma lacuna entre a agricultura moderna dos grandes latifundiários com a agricultura praticada pelos pequenos proprietários, dentro das quais se encontra a agricultura familiar tradicional, e recentemente os assentados da reforma agrária.

É oportuno pesquisar esse tema pelo fato do sistema cooperativista mostrar grande crescimento e importância para a comunidade inserida, conforme levantamento realizado pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2009), referente ao ano de 2008, o faturamento do setor foi de R\$ 83 bilhões, sendo que as cooperativas geram mais de 255 mil empregos no país. Ainda segundo a OCB, existem no Brasil em torno de 7.682 cooperativas registradas, com 7.877 milhões de cooperados em diversos setores, como: agropecuário, crédito, consumo, educacional, produção, saúde, habitacional, turismo, lazer e transporte.

Esse levantamento mostra que o cooperativismo no Brasil tem altíssimo crescimento, com o objetivo de unir pessoas para atingir o desenvolvimento financeiro, econômico e social, buscando a maximização dos cooperados e da sociedade inserida, essa união também pode ser vista nos movimento Sem Terra, onde o cooperativismo nasce com força para a união dos assentados que desse modo podem plantar, colher e vender seus produtos de forma prazerosa, dividindo os lucros entre os cooperados e vivendo cada dia com mais crescimento e cooperação, mantendo a comunidade cooperativista cada vez mais ampliada.

O estudo realizado na Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade do Sul-Coopatrisul, é relevante para a formação acadêmica-profissional, pois essa cooperativa que dentre tantos outros projetos de cooperativas conseguiu sobreviver com êxito no grande estado do Rio Grande do Sul devido sua postura, perseverança e ética, sendo que a mesma está em funcionamento há mais de 24 anos proporcionando aos seus associados e para a comunidade inserida maior qualidade de vida e crescimento mútuo.

Outro fator importante é deixar claro que o objetivo desse trabalho não é defender ou julgar o Movimento Sem Terra e sim adquirir maior conhecimento sobre o cooperativismo agrícola em uma comunidade de assentamento rural, com o único propósito de abordar sobre o tema de cooperativismo e agricultura familiar, até mesmo porque o conhecimento das cooperativas de produção agropecuárias podem ser

considerado como veículo de pesquisa ao acesso aos assentados, visto que a Cooperativa proporciona uma maior participação com a comunidade e com os seus cooperados.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por cinco partes: além da Introdução que apresenta o tema; também a questão de pesquisa; os objetivos e a justificativa; na sequência na parte 2 corresponde o Referencial Teórico que se compõe dos seguintes temas: Surgimento e os Fundamentos do Cooperativismo, Cooperativismo dentro dos assentamentos rurais, Gestão de Cooperativas, Agricultura e Agricultura familiar, O surgimento do MST e a criação de cooperativas nos assentamentos rurais.

Na parte 3 serão descritos os Procedimentos Metodológicos, contemplando a Classificação da Pesquisa; Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa; Coleta de Dados; Análise e Interpretação dos Dados e a Trajetória da Pesquisa.

Em seguida na parte 4 estão descritos os Resultados da Pesquisa, onde são apresentados os principais resultados obtidos através das entrevistas e observações realizadas durante o presente trabalho, podendo assim trazer uma conclusão do assunto.

E por fim, a quinta e última parte trazem as considerações finais, que mostram os objetivos traçados, assim como algumas recomendações, as Referências bibliográficas, além do roteiro de entrevista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento da presente pesquisa faz-se necessário um embasamento teórico sobre o surgimento do cooperativismo no âmbito mundial, nacional e regional e seus princípios, em sequência será abordado sobre o Cooperativismo dentro dos assentamentos rurais, Gestão de Cooperativas, Agricultura e Agricultura familiar, O surgimento do MST e a criação de cooperativas nos assentamentos rurais.

2.1 SURGIMENTO E FUNDAMENTOS DO COOPERATIVISMO

O sistema cooperativista surgiu desde o momento em que o homem passou a viver em grupo e percebeu a necessidade de solidariedade e ajuda mútua, onde suas ações e sua sobrevivência dependiam muito dos outros. Essa relação de dependência uns dos outros revelou as vantagens da cooperação, Schneider (1998, p. 22-23 apud CENZI, 2012, p. 22) descreve:

A cooperação, no sentido mais amplo, como processo social, sempre existiu ao longo da história humana. A própria sobrevivência dos grupos humanos na época pré-histórica, muito dependeu da cooperação entre os integrantes das tribos, desde a exploração de um território comum, como entre os povos pré-históricos do Médio Oriente, da Europa e da América Indígena, à primitiva constituição da família, na qual um homem e uma mulher se unem numa relação mais estável para assegurar o desenvolvimento de sua prole [...]

Como apresentado por Schmidt e Perius (2003), o movimento cooperativista surge como uma forma de reação aos problemas sociais na época da Revolução Industrial, tendo como principal referência e precursor do cooperativismo moderno Robert Owen (1771-1858), sendo considerado o pai do cooperativismo inglês, que fascinou por suas atitudes em benefício dos operários, e quem exerceu grande influência para a instalação da primeira cooperativa, criada em 1844 - Os pioneiros de Rochdale, situada na cidade de Manchester, na Inglaterra.

Bialoskorski Neto (2006) descreve o surgimento da primeira cooperativa considerada como marco mundial:

Após uma sofrida greve por melhores salários, que acabou não vitoriosa, um grupo de pobres operários tecelões ingleses tentava desesperadamente fugir do estado de miséria ao qual estava subjugado. Em novembro de 1843, o grupo começou a discutir as fórmulas possíveis para combater aquele estado de desesperança. A pesar de não terem conseguido o aumento salarial solicitado e mesmo sem saber o que fariam, os operários passaram uma lista de adesões e começaram a recolher dinheiro e a formar um caixa com seus próprios e escassos recursos. [...] Assim, em outubro de 1844, após terem juntado com muito sacrifício alguns recursos próprios, 28 libras, esses pobres tecelões de Rochdale registram e fundam uma sociedade, a “Rochdale Society of Equitable

Pionners”, uma cooperativa de consumo (BIALOSKORSKI NETO, 2006, p.27-28).

Quanto ao surgimento do cooperativismo no Brasil, o mesmo se deu em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil. Por quase 200 anos esse sistema prevaleceu, baseado no trabalho solidário e coletivo e fundamentado pela ética religiosa e no mutualismo, praticados pelos portugueses e transportado para o Brasil. Contudo, pode-se afirmar que o movimento cooperativista brasileiro começou de fato em 1847, quando o médico francês Jean Maurice Faivre, fundou a colônia Tereza Cristina no interior do Paraná; Apesar não ter tido sucesso serviu para introduzir a ideia de filosofia cooperativista no Brasil, influenciando, posteriormente a criação de várias outras cooperativas, nos mais diversos estados e atuando ramos ou segmentos, como o cooperativismo agropecuário, de eletrificação rural, crédito rural, de consumo, de crédito urbano, habitacional, de trabalho, saúde, etc.

Conforme a Lei das Sociedades Cooperativas (5.764/71), as cooperativas devem constituir-se de pelo menos 20 pessoas físicas; os sócios são os verdadeiros donos da cooperativa, também responsáveis pela tomada de decisões. Ainda previsto na legislação, os cooperados assumem cinco funções: realizar o planejamento (alocar os recursos financeiros e humanos) tomam decisões, sempre por maioria e por voto igualitário, onde todos exercem o direito de participação nas assembleias gerais, determinam a execução, delegando funções executivas a contratados ou cooperados, controlam as ações da cooperativa e por fim, avaliam os resultados, definindo o destino das sobras.

O órgão máximo de representação das cooperativas no Brasil é a OCB, criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Entre suas atribuições, a OCB é responsável pela promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista, em todas as instâncias políticas e institucionais. É de sua responsabilidade também a preservação e o aprimoramento desse sistema, o incentivo e a orientação das sociedades cooperativas. Tem como missão “Promover um ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras, por meio da representação político-institucional”.

Em âmbito estadual, a Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC), o órgão que representa todos os ramos das atividades cooperativistas, como órgão representativo do Sistema Cooperativo Estadual e Técnico Consultivo do Governo e outras instituições nacionais e internacionais. Fundada em 28 de agosto de 1971. Seus principais objetivos são: a realização de estudos e proposição de soluções, promoção da divulgação da doutrina cooperativista, fomento e criação de novas cooperativas, estimulam ao fortalecimento do sistema de representação do cooperativismo, assistência

geral ao cooperativismo, prestação de serviços de ordem técnica em nível de direção, funcionários e associados às cooperativas filiadas, promoção de congressos, encontros, seminários e ciclos de estudos.

2.1.1 Cooperativismo: conceitos, princípios e características

Tratar do conceito de cooperativismo envolve, necessariamente, os conceitos de cooperação e cooperativas, para que assim possa-se estabelecer uma lógica entre eles.

O termo cooperação contemplado por Paulo de Jesus e Lia Triba (2003, p. 49) tem o significado semântico de ato de cooperar, ou operar simultaneamente, trabalhar em comum, colaborar, em um sentido de movimento coletivo, uma ação conjunta em que pessoas se unem para alcançar um mesmo objetivo.

O Cooperativismo, por sua vez, é uma doutrina econômica que tem como objetivo “a solução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação” (SANDRONI, 2003, p. 132). É, pois, uma forma de se organizar por meio da união de pessoas, com objetivo de unir forças para atingir desenvolvimento financeiro, econômico e social, buscando eliminar os problemas sociais e estabelecendo um conjunto de princípios que devem controlar o comportamento do homem.

E para finalizar, “cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada” (SCHMIDT; PERIUS, 2003, p. 63). O principal objetivo de uma cooperativa é comercializar a produção dos seus membros.

Além disso, sustentam-se em princípios que despertam profunda reflexão sobre o quanto representam para a prática cooperativista. São eles: Adesão livre e voluntária, Controle democrático pelos sócios, Participação econômica dos sócios, Autonomia e Independência, Educação, treinamento e informação, Cooperação entre cooperativas e preocupação com a comunidade (SCHMIDT; PERIUS, 2003, p. 63-64).

Quadro 1-Princípios cooperativistas e suas características

Princípios	Características
1º Adesão livre e voluntária	São organizações voluntárias, abertas à participação de todos que estiverem dispostos em disponibilizar seus serviços e assumir responsabilidades como membros, sem discriminação de gênero, social, racial ou política.
2º Controle democrático pelos sócios	As cooperativas são organizações democráticas e controladas pelos seus membros, que participam ativamente na criação das políticas internas, como também na tomada de decisões.
3º Participação econômica do sócio	Todos os membros participam da formação do capital social da cooperativa. Assim, todos também têm direito aos rendimentos da mesma quando estes forem colocados em partilha.
4º Autonomia e independência	São organizações autônomas, controladas pelos próprios membros.
5º Educação, treinamento e informação	A cooperativa promove a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento de suas cooperativas. Além, de levar também a informação para o público em geral, em especial os jovens.
6º Cooperação entre Cooperativas	Atendem a seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
7º Preocupação com a comunidade	As cooperativas devem firmar um compromisso com a comunidade no sentido de trabalharem para o desenvolvimento sustentável desta.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A criação de cooperativas tem, portanto, por objetivo formar uma sociedade mais justa, atendendo as reais necessidades de seus cooperados, prestando-os serviços, obtendo um desempenho econômico eficiente, através da produção de bens e serviços com qualidade, confiabilidade transmitida aos seus próprios associados e clientes, dentre várias outras vantagens e benefícios.

2.2 COOPERATIVISMO NOS ASSENTAMENTOS RURAIS

O assentamento rural representa um desfecho de determinados processos político-sociais, onde o monopólio da terra e os conflitos sociais são superados e em seguida

iniciado outro, o incentivo e estímulo as famílias assentadas de organizar a agroindústria de forma cooperativada pode ser considerado como ferramenta fundamental para agregar valor à produção e comercialização de seus produtos, garantindo renda aos associados e preços viáveis para a venda, assim como alternativas de trabalho para a juventude e para as mulheres camponesas.

A partir do ano de 1988 foram iniciados os processos de cooperativas, reunindo as famílias de forma cooperativista consolidada pelas Cooperativas de Produção Agropecuária (CPAs), Borges (2010, p.62) opina que as CPAs são consideradas “formas superiores de organização do trabalho e meio necessário para a coletivização e transição socialista”. A cooperativa (CPA) foi a principal forma que o MST materializou sua concepção de trabalho coletivo e organização de produção.

De acordo com Borges (2010, p.40):

Antes de 1985, a organização nos assentamentos era constituída, num primeiro momento, por pequenos grupos coletivos e grupos de ajuda mútua, que tinham o objetivo de se organizarem contra as adversidades vivenciadas pela escassez e pobreza no campo. Foram práticas isoladas e articuladas no contexto local de forma espontânea.

Após essa fase a organização coletiva nos assentamentos foi estruturada por associações de trabalhadores, buscando melhorar a estrutura dos assentamentos e com objetivo de viabilizar melhores condições de investimentos para uma melhor produtividade.

Santalucia e Hegedus (2005, p.35) abordam que:

Em 1991, foi constituída a Cooperativa Central dos Assentamentos do Rio Grande do Sul (COCEARGS), com sede na cidade de Porto Alegre, com finalidade de representar e organizar assentamentos do estado, buscar linhas de crédito, articular assistência técnica e política dos assentados, organizar a produção e a agroindustrialização e incentivar a cooperação.

Conforme estudos “as experiências vividas pelos assentados em terras gaúchas têm sido ofertadas pelo padrão tecnológico e organizacional da chamada modernização da agricultura imposta pelo mercado e estado” (ZAMBERLAM; FRONCHETI, 1997, p.183). Diante desse cenário e com constantes situações de dificuldades econômicas os grupos de assentados são subordinados a agroindústrias e muitas vezes aos mercados financeiros, é bastante alarmante essa situação, por isso muitas vezes alegra saber que á uma busca constante de iniciativas de uma agricultura organizada pelos assentados, com uma base natural e redução dos insumos agroindustriais.

Conforme a opinião de Zamberlam e Froncheti (1997 p.183), a viabilização das propriedades de assentados passa pela necessidade de adoção de novas formas de cooperação, formas de agir em conjunto, seja na comercialização ou na definição de

políticas de desenvolvimento, surgindo assim às várias formas de cooperação nos assentamentos rurais, como por exemplo, unidades de produção familiar; parcerias; condomínios rurais; associações e por fim as Cooperativas de Produção Agrícolas (CPAs).

A consciência de preparar a classe trabalhadora colocou para o MST a necessidade de cuidar não só da mobilização e organização das ocupações, como também de criar formas de organização dos assentamentos, Castelo Branco (2003) aponta que foi assim que se criou a proposta de cooperação agrícola, onde a Comissão Nacional dos Assentados era responsável por criar discussões nas comunidades e grupos das famílias assentadas sobre o novo modelo proposto.

O mesmo autor ainda relata que em 1993 o MST lança o livreto “A cooperação agrícola nos assentamentos”, observando assim que o MST se organiza de forma mais complexa para dar conta da assistência, formação política, e da educação nos assentamentos implantados, cada ocupação organizada pelo MST reproduz e intensifica a luta mais ampla, famílias inteiras se deslocavam para inventar coletivamente cada novo espaço na agricultura, crianças e jovens participavam, pois o desejo de mudança que vinham dos pais era mais um aprendizado de vida, tudo isso fazia parte da criação dos modelos cooperativistas propostos na época.

A preocupação que se tinha em o “sonho de mudar a vida” era para quase todos referente ao sustento das suas famílias, Castelo Branco (2003) menciona que o desejo de casa própria, trabalho autônomo e volta ao campo abarcaram para o desenvolvimento das cooperativas agrícolas.

Os principais objetivos da cooperação agrícola para o MST na opinião de Souza (1998, p.52) são:

Alcançar condições objetivas e materiais de organização do trabalho e de exploração de recursos naturais, que representem aumento da produção; aumento da produtividade do trabalho e da terra; aumento da renda e, por conseguinte, melhoria das condições de vida; condição para o progresso social, com melhorias do bem-estar social, possibilitando acesso à educação, à saúde, luz elétrica, água encanada, telefonia, estradas, etc. contribuir para a organização da classe para conquistar a Reforma Agrária.

O novo momento não é um modo de produzir já conhecido, Martins (2009) aponta que quanto muito, é um modo de viver parcialmente conhecido no assentamento, as potencialidades das experiências sociais do passado articuladas em torno da agricultura da família e da comunidade rural tem a possibilidade de se manifestar, de se propor como nova reordenação social, um novo mundo e um novo modo de possibilidades de

agricultura, onde revelam as competências da força do povo e da recriação de referências sociais básicas de uma estrutura social nova.

A escravidão e a desumanização do indivíduo frente à lógica da transformação do trabalho em mercadoria acabam por ser rompidas no modo de produção proposto pela Economia Solidária, em virtude de esta não ter por base, como princípio, a exploração, mas sim a realização humana, a satisfação econômica, social e cultural do meio. De acordo com Maciel e Lopes (2012), as cooperativas são associações autônomas cujo surgimento se dá por meio da união voluntária de pessoas que buscam uma propriedade comum visando a suprir suas necessidades.

O próprio Incra trabalha com a ideia de família nuclear, assim apresentado por Martins (2009), embora existam nos assentamentos fortes resquícios da família extensa, e que não excluem a existência de exploração intrafamiliar, os agregados acabam pagando a agregação com algum tipo de retribuição em trabalho.

O autor ainda aborda que as primeiras produções agrícolas coletivas foram compostas por divergências em relação a regulação das atividades e distribuição das tarefas e produtos, muitas das decisões impostas pelo MST foram interpretadas de outra forma dificultando assim o processo produtivo, inúmeras famílias foram para outras ocupações, alguns se afastaram, esses fatores desencadearam na criação das associações que transformam o processo mais abrangente e seguro.

O cooperativismo adotado pelo MST era associado à construção de uma estrutura político-organizacional visando assim a minimização da pobreza, através do desenvolvimento das relações de trabalho aos tradicionalmente constituídos, organizando assim o Sistema Cooperativista de Assentados responsável pela organização das cooperativas.

A partir de 1989 Borges (2010) argumenta que houve um grande aumento no número de CPAs em todas as regiões do país, onde nesse momento o MST procurou proferir seu modelo de cooperação agrícola, englobando planejamento e gestão nos assentamentos rurais, sendo responsável pela:

Comercialização da produção; compra de insumos e máquinas; logística da produção; obtenção de crédito para as CPAs; implantação dos projetos agroindustriais; busca de melhorias na infra-estrutura dos assentamentos; consolidação da matriz tecnológica; entre outras atribuições pertinentes. As CCAs foram muito importantes para que o SCA consolidasse uma instância representativa que tivesse sob seu controle as diversas experiências cooperativas do MST no território nacional. (BORGES, 2010, p. 7)

Para formalizar as cooperativas nacionalmente, o MST criou a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil- CONCRAB, no ano de 1992 que buscava a

estruturação de um projeto de cooperação agrícola, visando um modelo cooperativista coletivo e atendimento às necessidades dos assentamentos rurais.

“As CPAs foram implantadas como experiência no MST, e despontam como uma forma superior de organização de produção”. (PINHEIRO, 2005, p.105). As CPAs não se diferenciam muito de um grupo coletivo ou de uma associação coletiva, o que difere é a personalidade jurídica, onde ao ser registrado como uma empresa cooperativista ela então será regida pela legislação cooperativista brasileira.

A constituição de uma CPA pressupõe: “que a terra deve estar sob o controle do coletivo deve liberar quadros para a militância; deve estar em uma área estratégica; e deve ter plano estratégico de desenvolvimento”. (PINHEIRO, 2005, p.62).

As CPA's são regidas pela legislação cooperativista brasileira, a terra permanece sob controle do coletivo, Santalucia e Hegedus (2005) abordam que em quase todas as CPA's o título de propriedade ou concessão da terra permanece em nome do indivíduo que a passa para o controle da cooperativa, os trabalhadores são donos, mas pode também haver a titulação em nome da cooperativa.

Assim Silveira (2003) argumenta que a organização de uma CPA busca implementar a agroindustrialização da produção por meio de uma estrutura empresarial com base na exploração racional das atividades, estabelecimento de cargos e competências funcionais, sob um sistema administrativo de disciplina, controle e execução do trabalho, assim como a divisão técnica do trabalho, através da setorização da produção, criava-se a necessidade de uma especialização para o desenvolvimento das atividades. A posse da terra era definida como coletiva, bem como o trabalho nos setores de produção, visando se alcançar uma escala produtiva que permitisse concorrer no mercado capitalista. Por consequência, traria uma melhoria das condições de vida aos assentados.

As CPAs são um sistema de cooperação integral, Santalucia e Hegedus (2005) afirmam que nela não só existe a produção cooperativada, mas também as atividades associativas são realizadas coletivamente. Nesse caso a terra é dada em lotes, mas fica sob o domínio da cooperativa, ocorrendo nesse caso o repasse dos lotes e pagamento de renda pelo uso do lote. O sócio não recebe o salário da cooperativa, pois ele é o seu dono, investe nela seu capital e trabalho, dividindo assim com seus companheiros coletivamente. Cada associado é livre para entrar na cooperativa ou sair dela, recebendo suas quotas-partes e o lote de terra, esses lotes são divididos em decisão conjunta para que assim o sócio tire horas do coletivo para se ocupar no individual.

Sendo assim Delgado (2010) relata que uma proposta de reforma e de desenvolvimento rural que enfrente a questão agrária atual, requer a desmontagem das condições essenciais que garantam estratégias do agronegócio que podem ser destacadas como a frouxidão da política fundiária; restrição da expansão da economia; restrição a incorporação em massa de trabalhadores dos projetos de desenvolvimento rural, essas condições impedem que os recursos ociosos da sociedade de mais baixo custo social participe dos projetos de expansão agrícola.

2.3 GESTÃO DE COOPERATIVAS

As organizações cooperativas possuem características diferentes das demais empresas, pois busca garantir sua eficiência econômica, eficácia social, preservando seus princípios e valores, sem esquecer-se de defender os interesses de cada associado e os objetivos coletivos.

Machado (2006) considera que para acompanharem as tendências do mercado e se manterem em condições de competir, as cooperativas devem se adaptar às necessidades e tendências do mercado, utilizando modelos de gestão eficientes para alcançar resultados satisfatórios, tanto em termos econômicos como na satisfação dos cooperados.

Conforme Machado (2006), na gestão das cooperativas prevalece a autogestão, o que significa que a tomada de decisão é realizada pelos próprios associados, por meio da Assembleia Geral. Porém, para uma gestão eficiente é necessário que os dirigentes da cooperativa tenham conhecimento claro dos limites legais, dos objetivos, da sua evolução histórica e especialmente dos princípios cooperativistas que as regem.

Gestão, no entendimento de Oliveira (2011, p.314) “é o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação os resultados da cooperativa”.

A contratação de profissionais especializados e comprometidos com o propósito da Cooperativa e de gestores aptos também é essencial para a conquista de uma gestão eficiente, pois ajuda a organização a definir e manter seus objetivos, avaliar corretamente o mercado, suas oportunidades e ameaças, bem como diagnosticar as necessidades dos cooperados, ou seja, buscando manter o equilíbrio entre o mercado e os cooperados. É primordial que as Cooperativas adotem uma gestão inovadora, que proporcione máxima eficiência e eficácia em seus processos e produtos, revendo e aprimorando

constantemente suas técnicas com o objetivo de se manterem competitivas e acompanhando as tendências de mercado.

A partir dos obstáculos e desafios que as Cooperativas encontram na busca pelo sucesso e permanência no mercado, e considerando suas características próprias e a necessidade de respeitar seus princípios, Cordeiro e Dantas (2008 APUD ROSSÉS et al., 2010, p.5) ressaltam que o uso de tecnologias de gestão em Cooperativas não deve afastá-las de seus objetivos básicos, mas sim, conciliar a visão de mercado com a necessidade de conduzir a organização no caminho certo.

Oliveira (2011, p.315) propõe em sua obra “Manual de Gestão das Cooperativas”, um modelo de gestão para as cooperativas, conforme ilustrado a seguir. Ressaltando que para o autor Modelo de Gestão “é o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação de resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa”. O modelo de gestão apresentado por Oliveira (2011) é composto por sete componentes administrativos, conforme temos a definição a seguir, considerando que todos estão fortemente interligados.

O primeiro deles trata dos **Componentes Estratégicos**, que envolve o planejamento estratégico, qualidade total e marketing total, e que o passo inicial no alcance da eficácia nos negócios é o planejamento estratégico, processo administrativo que estabelece a direção e as metas da Cooperativa, o caminho a ser seguido para o alcance dessas metas considerando também a atuação das variáveis externas da cooperativa, permitindo ainda identificar suas oportunidades e ameaças, bem como seus pontos fortes, fracos e neutros. Qualidade total é definida por Rebouças de Oliveira (p. 45) como “[...] a capacidade de um produto ou serviço satisfazer – ou suplantar – as necessidades, exigências e expectativas dos clientes da cooperativa, representada pelos cooperados e pelo mercado em geral”. Em se tratando do componente sobre o marketing total, a cooperativa necessita de expandir o seu produto, pois é através dessa expansão que depende o futuro da cooperativa.

O segundo componente do modelo ate-se aos **Componentes Estruturais**, formado pela estrutura organizacional e informações gerenciais. O autor entende que estrutura organizacional contempla a delegação de tarefas, funções e responsabilidades em diferentes níveis da administração e a relação de cada parte com as demais e com a cooperativa como um todo. O item informações gerenciais é composto por informações dos registros durante o processo produtivo. Através deles, os gestores podem avaliar e

detectar o que pode ser reestruturado e controlar os resultados. Oliveira (2011, p. 46) diz que esse sistema constitui “[...] o processo de informação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da cooperativa, e proporcionam a sustentação administrativa para aperfeiçoar os resultados esperados”. Os **Componentes Diretivos** referem-se ao terceiro elemento do modelo e está associado à liderança (tipo de comportamento que rege a pessoa que está sob responsabilidade de processos, atividades), comunicação (objetivos da cooperativa serão delineados e repassados como forma de dados, mensagem por um canal seja escrito ou falado para serem seguidos e executados) supervisão (orientação dos recursos humanos direcionando sempre as ações para se alcançar os objetivos, em seu processo de planejamento), coordenação (segue um método adotado para direcionar os conhecimentos, atividades e pessoas sempre com a visão de atingir os objetivos proposto pela cooperativa de modo integrativo), decisão (condiciona a uma preferência de ação entre várias alternativas que levará ao resultado proposto pela cooperativa) e ação (para se chegar ao resultado das ações estabelecidas pela cooperativa é necessário que se tenha a capacidade de tomar decisões).

No quarto grupo de estudo destacam-se os **Componentes Tecnológicos**, onde Oliveira (2011, p. 47) destaca que o produto ou serviço oferecido que é o objeto de existência da organização cooperativa deve ser desenvolvido por um conjunto de atividades sequenciais relacionadas que busca atender às necessidades dos clientes, cooperados e funcionários da cooperativa. Conforme o autor, o processo é o ponto principal para o desenvolvimento e implementação do modelo de gestão nas cooperativas, exigindo conhecimento, o entendimento conceitual e possível aplicação de determinado assunto na realidade da cooperativa. Em se tratando do item sobre conhecimento, deverá atentar-se para a capacidade de assimilar o papel a ser desempenhado como também de aplicar em uma realidade específica da cooperativa.

Nos **componentes comportamentais** os elementos que regem esse componente estão direcionados na capacitação, desempenho, potencial, Comportamento e comprometimento dos membros da cooperativa. A finalidade desse componente é essencial para identificar, adquirir e aplicar conhecimentos na área de atuação de cada responsável (p. 48-49).

Os **Componentes de Mudança** são o sexto grupo na análise do modelo proposto (p. 49), o qual orienta que a administração de resistências deve reverter reações contrárias aos processos evolutivos de mudanças por meio de orientações, treinamento e capacitações devido à existência de conjunto de crenças e valores e expectativas dos

funcionários da cooperativa. Em relação à postura para resultados deve atentar-se para o alcance de melhorias dos resultados previamente estabelecidos pela Cooperativa. E por fim, trata do trabalho em equipe, que deve funcionar como uma forma de interação, fortalecimento, e alavancagem do conhecimento, aprimoramento e a qualidade final de todos os membros da cooperativa.

Com relação aos Componentes de Avaliação, último componente do modelo, utiliza-se os indicadores de desempenho que são parâmetros de avaliação pré-estabelecidos que permitam avaliar o grau de sucesso na realização das atividades ou processos da cooperativa. O acompanhamento também é fator importante, uma vez que permite verificar em tempo real, a realização e a evolução das atividades e dos processos na Cooperativa, o controle exerce uma função de base, pois o mesmo possibilita equilíbrio e condiciona à identificação das possíveis falhas os meios para correção dos mesmos, e para finalizar os componentes do modelo cita-se o aprimoramento, (p.50) é “o processo evolutivo, desenvolvido de forma gradativa, acumulativa e sustentado, para a melhoria contínua do modelo de gestão e dos resultados da Cooperativa.

2.4 AGRICULTURA

A atividade agrícola, vista como produção de plantas e animais em um determinado local, onde visa à alimentação de uma comunidade, existe há pelo menos 10.000 anos (ASSAD; ALMEIDA, 2004). Com o passar dos anos e sua evolução várias modificações ocorreram, fazendo com a agricultura se difundisse pelo mundo inteiro, tornando-se essencial à manutenção e fortalecimento da economia.

As plantas cultivadas e os animais criados passaram por modificações genéticas que permitiram sua adaptação a diferentes ambientes, sem perdas drásticas de produtividade. Aumentou-se a diversidade de produtos obtidos por meio da atividade agrícola. O avanço do conhecimento sobre o funcionamento dos diferentes sistemas que compõem e sustentam a vida na Terra permitiu o desenvolvimento de técnicas que possibilitaram o aumento da oferta de alimentos e a melhoria da dieta humana, pelo menos para o segmento da população mundial que dispõe de acesso à alimentação nutricionalmente equilibrada (ASSAD; ALMEIDA, 2004, p. 02).

Neste sentido, a agricultura foi ganhando cada vez mais espaço no mercado, deixando de ser vista apenas como uma atividade isolada, pois ela está cada vez mais associada aos setores comerciais e industriais.

Na atualidade, um dos grandes desafios do agricultor/produtor de alimentos está em visualizar que não basta apenas produzir. É indispensável considerar toda a cadeia que leva o produto ao consumidor, e isto exige profissionalização da atividade agrícola.

Conceituar Agricultura Familiar não é tarefa fácil, uma vez que seu conceito passou por várias alterações e aperfeiçoamentos com o decorrer dos anos. A mesma pode ser compreendida como o cultivo da terra por parte de uma família, onde os agricultores são gestores e trabalhadores das suas próprias terras.

Dentre as definições ao termo “agricultor familiar” destaca-se o conceito apresentado pela Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), onde agricultores familiares são aqueles que apresentam um empregado permanente. Já para o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) agricultor familiar é aquele que possui até dois empregados permanentes cultivando até em quatro módulos rurais. E finalmente, para a Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais (CONTAG), a agricultura familiar é aquela trabalhada em menos de quatro módulos rurais e que não contrata força de trabalho (NEGRELLI; CAMARGO, 2004, p. 89).

Negrelli e Camargo (2004) reforçam afirmando que a agricultura familiar pode ser a principal fonte de renda da família, onde a unidade doméstica e a unidade de produção são interligadas. Além disso, também expõe que a maior parte da força de trabalho que é empregada na agricultura é proveniente de membros da família.

Nesse contexto, os autores ressaltam que a agricultura familiar é uma categoria de extrema importância ao cenário agrícola brasileiro, contribuindo para a ocupação de mão de obra e na geração de renda rural. No entanto, Santos (2009) salienta, que nos últimos tempos a falta de incentivos na agricultura familiar teve reflexos diretos na sucessão das famílias, pelo fato de que os jovens acabam deixando cada vez mais o meio rural, sendo que, muitas vezes são influenciados pelos próprios pais, para que busquem melhores condições de vida, especialmente nos grandes centros urbanos.

Ainda ressaltado por Santos (2001, apud SANTOS, 2009) a agricultura familiar é a principal forma de produção agrícola, sendo também o principal agente propulsor de desenvolvimento comercial e dos serviços nas pequenas e médias cidades do Brasil.

Acrescenta que se for devidamente apoiada por políticas públicas e também com iniciativas locais, a agricultura familiar pode transformar-se em um grande propulsor de desenvolvimento descentralizado e voltado para uma perspectiva de sustentabilidade. Nesse aspecto, pode-se dizer que o desenvolvimento e fortalecimento da agricultura

familiar se darão pela implementação de várias iniciativas que devem estar interligadas para que possam produzir efeitos positivos e desejados. Contudo, apresenta que as políticas de apoio à agricultura familiar precisam “contemplar também as atividades não agrícolas (agroindústria, turismo rural), atividades com potencial de geração de renda e ocupação, bem como priorizar investimentos públicos que garantam serviços de pesquisa, assistência técnica, extensão rurais e outros”.

Para Pierri e Valente (2010) os canais onde ocorre a comercialização dos produtos da agricultura familiar podem ser classificados como: venda direta ao consumidor final, integração vertical com o agronegócio processador, vendas para o setor de distribuição e mercados institucionais. *Vendas diretas*: entrega direta ao consumidor final, como entregas ao domicílio, feiras livres, feiras, loja, vendas na propriedade, etc. *Integração vertical*: venda dos produtos para beneficiamento em grandes empresas, como no caso do leite, fumo, suínos, aves, etc. *Vendas para distribuição*: venda para restaurantes, lojas especializadas em agricultura orgânica e produtos naturais, supermercados, etc. *Mercados institucionais*: venda através da lei Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar para as escolas, creches, hospitais públicos, restaurantes populares.

2.5 MOVIMENTOS SEM TERRA (MST) E DESENVOLVIMENTO COOPERATIVISTA

O Movimento Sem Terra (MST) tem se constituído ao longo dos anos 80 e 90, para Souza (1998) é considerado como um espaço de socialização política e ressocialização das populações do campo, o MST da continuidade a uma série de movimentos sociais ocorridos no campo, desenvolve práticas, valores, atitudes e conhecimento sempre buscando a maximização da união entre os assentados.

O MST posto por Fernandes (1999) nasceu de um processo de enfrentamento e resistência contra a política de desenvolvimento agropecuário, instaurado durante o regime militar, esse processo é entendido como a luta contra a expropriação e exploração do desenvolvimento do capitalismo.

O movimento dos trabalhadores rurais sem-terra (MST), segundo Stédile (1997) existe na prática há mais de 15 anos, na evolução histórica teve-se um primeiro período que foi de 1979 á 1983 onde se intensificou a retomada das lutas massivas pela terra, em 1984 com a realização de um Encontro Nacional dos Sem Terra se constituiu formalmente

um movimento nacional, essa formalização como um movimento social contribuiu para a constituição de três vertentes social-ideológicas.

Dentro deste conceito Stédile (1997, p.103) considera:

O MST nascia com essa vocação: de ser um movimento de massa que realizava lutas de massa, através de diversas formas como: ocupações de terra, assembleias massivas, ocupações de prédios públicos, etc. Mas não bastava vontade de lutar, era necessário saber enfrentar os muitos desafios que as oligarquias rurais impunham e sua força que há tantos anos vinham impedindo a realização de uma verdadeira reforma agrária no país.

Preocupado com esse desafio acima citado, o MST desde início procurou resgatar as experiências de outros movimentos e da luta pela terra em geral, aprendendo assim com a própria experiência sem seguir manuais, eles sabiam que as lutas e as conquistas somente são obtidas fazendo. No início do MST, quando estavam acontecendo às primeiras lutas ainda localizadas e pouco articuladas havia certa forma de visão simplista da reforma agrária, achava-se que a reforma agrária era unicamente a distribuição de terras e destruição dos latifúndios, afirmado então por Stédile (1997), “se cada camponês organizado no MST conseguisse ter acesso à terra, poderia assim resolver o problema de sua família e contribuir com uma sociedade mais democrática. ”

A formação de vários movimentos sociais aconteceu em um processo de gestação no decorrer dos anos setenta, Fernandes (1999) aponta que o MST começou a ser gerado no espaço social conquistado pelas experiências das lutas populares, as lutas que marcaram o princípio da história do MST foram às ocupações de Macali e Brilhante no município de Ronda Alta - RS, em 1979; a ocupação da fazenda Burro Branco de Campo Erê – SC, em 1980 e ainda nesse ano no Paraná tendo como marco construção da Barragem do Itaipu, além de outra que traduziram experiências de lutas do MST, dentro desse conceito o autor comenta também que esses movimentos sociais de 1978 levaram a revalorização das práticas sociais presentes no cotidiano popular, como por exemplo, o novo sindicalismo que representava a reconquista dos direitos de cidadão na política.

No Rio Grande do Sul o Movimento de Agricultores Sem-Terra surgiu na década de 50 que se fortaleceu com o apoio do governo do Estado, esse movimento tornou-se cada vez mais forte, Pinheiro (2005) comenta que a luta pela reforma agrária é uma luta da sociedade, todos podem lutar, todos podem participar. O desenvolvimento do Movimento Sem-Terra teve sempre como principal objetivo a formação de uma sociedade mais justa; luta para que a terra esteja sempre a serviço da comunidade; dignidade humana por meio das divisões das riquezas e das terras; luta pela justiça dos

direitos humanos, e pôr fim a luta contra as formas de dominação procurando a participação da mulher no âmbito do movimento.

“Foi com a troca de experiências que a articulação nacional desses movimentos começou a ser construída na perspectiva de superação do isolamento e busca da autonomia política” (FERNANDES, 1999, p. 77). Essa superação se fazia necessária em razão das dificuldades enfrentadas no desenvolvimento das lutas agrárias e pela busca de seus objetivos acima destacados.

O Movimento Sem-Terra tem em sua formação o componente associativo, o fato disso é a realidade dos assentamentos, Pinheiro (2005) considera que a busca por melhores condições de cultivo de terra e sobrevivência das cooperativas se tornou assim necessário desenvolvendo tecnologias apropriadas para essa ampliação, os assentados passaram a agir e não somente reivindicar por suas necessidades, buscando assim seus objetivos traçados.

O nome do Movimento Sem-Terra é derivado de vários nomes de movimentos anteriores, conforme o mesmo autor acima citado os termos Movimento e Sem-Terra eram conhecidos como identificativos das lutas camponesas, e para dar um caráter maior da luta de classes, introduziram o termo trabalhador rural, sendo então aprovado por unanimidade pelo nome Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra.

Ainda relatado pelo mesmo autor, o MST deixou de ser apenas um movimento social e tornou-se uma organização social, essa organização é composta por acampamentos, assentamentos, escolas, cooperativas, secretarias, etc. Possui máquinas e veículos, envolvendo assim trabalhadores de várias categorias, abrangendo as diversas dimensões da vida dos sem-terra.

O MST em sua formação tornou-se mais que um movimento camponês, pois a luta de reforma agrária é uma luta da sociedade, Fernandes (2000) complementa que o MST é fruto do processo histórico de resistência do campesinato brasileiro, que pode ser entendido como continuação da história de luta por terras.

Varella (1997 p.189) aponta que “o Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra é um dos principais precursores das mudanças culturais na sociedade contemporânea”. A sociedade cada vez mais passa a conhecer melhor os problemas existentes e podendo assim antecipar-se na formação e manutenção de estratégias ao combate à desigualdade do mundo.

Desse modo Caldart e Kolling (1997, p.223) descrevem que:

O MST é um movimento social de luta pela reforma agrária em nosso país. Seu eixo central de atuação é, pois, a luta pela terra e por condições efetivas de

trabalho nos assentamentos que dela já são frutos. Em torno desses eixos vão se configurando novas e diversas dimensões de trabalho a partir das demandas do processo global de luta pela reforma agrária e pelas transformações sociais necessárias à construção de uma vida mais digna para o conjunto da população brasileira, no campo e na cidade.

O Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra (MST) está inserido num contexto conhecido como novos movimentos sociais, Varella (1997) contextualiza que esses movimentos sociais se antepõem aos tradicionais ou clássicos movimentos, os clássicos movimentos sociais desenvolveram-se a partir das ideias marxistas, socialistas e anarco-socialistas onde estes movimentos privilegiavam objetivos de valor material e econômico, já os novos movimentos sociais nascidos nas décadas de 70 e 80 possuem características distintas, possuem valores culturais, sociais e políticos próprios, onde criam novos paradigmas buscando assim outros modos de luta mais eficazes na conquista de seus objetivos.

A partir dessa concepção o movimento dos Trabalhadores Sem-Terra pode ser considerado como “novo” movimento social em um país de grandes desigualdades sociais, esse “novo” refere-se ao modo de compreensão da sociedade e das formas de luta que absorvem muitas experiências dos movimentos sociais agrários do início do século constituído a partir da própria identidade.

De acordo com Falkembach (2006), o MST completou no ano de 2004 duas décadas de existência e envolvem até os dias atuais aproximadamente 20 milhões de homens e mulheres, crianças, jovens, adultos, de norte e sul do país, o MST é resultante de um processo de exclusão produzido pela forma privada e agressiva de modernização do capital no campo, principalmente a partir do ano de 1970. O MST expõe as contradições mais profundas e destrutivas do capital no Brasil, quanto ao fato de que os contingentes de trabalhadores atingidos passam a desenvolver lutas e iniciativas de organização.

Dentro de todo esse contexto pode-se relatar conforme Wolford (2010, p.373) que o MST “é um dos movimentos sociais populares mais bem organizados e eficazes da história brasileira, ele foi o primeiro movimento social que pode alegar ter uma filiação nacional [...]”.

2.5.1 Assentamentos rurais e a luta por terras

A história de luta por terras no Brasil destacado por Tavares (2008), começou com a invasão de brancos europeus que se arvoraram no direito de tomar a terra, descobrindo-

a, com a força de suas armas e ganância exterminaram povos inteiros. Depois da dominação e do massacre, os brancos descobriram que não bastava ter a terra, era preciso acima de tudo cultivá-la para que gerasse frutos que lhes saciassem a fome, então importavam mão-de-obra de continentes africanos e nunca abriram mão da posse de suas terras, quem nela trabalhava nada ganhava para si, tudo era para os donos dos latifundiários portugueses que sequer sabiam da extensão de suas terras.

Com o passar dos séculos muito pouco mudou, quem trabalha na terra e dela tira seus frutos quer a sua posse por direito, a Terra é para o agricultor, para gerar comida e não para especulação, nesse contexto o Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra (MST), nascido na década de 80 onde os camponeses sem terra se organizavam para conquistar o direito de plantar no chão até então improdutivo.

Os assentamentos rurais são considerados como tema de visibilidade no contexto de reforma agrária, no final da década de 70 e início da década de 80 os conflitos por terra se perpetuaram por todo o Brasil, embora de maneira visível e tendo por marca a resistência a diferentes formas de expropriação de trabalhadores, esses conflitos ganharam mais ênfase no início dos anos 80 pelo cenário de abertura política e presença maior no espaço público de diferentes categorias de trabalhadores.

Até 1990 os projetos de assentamentos existentes no Brasil totalizavam 876 núcleos, sendo que destes, 515 foram realizados no âmbito do Plano Nacional de Reforma Agrária, 137 oriundas do programa de colonização oficial e 224 frutos de políticas agrárias dos governos estaduais. No conjunto de famílias assentadas, Leite (1997) aponta que efetivamente estão instaladas em novos projetos em conjunto com trabalhadores que tiveram suas terras regularizadas ou ainda que obtivessem acesso anterior.

Carter e Carvalho (2010) entendem que podem existir assentamentos com apenas cinco famílias, assim como há outros com mais de 1.500 famílias, ou seja, com 7.500 pessoas. Podem existir também assentamentos isolados nas matas do sul do estado do Pará, na região amazônica, assim como existem assentamentos na área metropolitana de São Paulo ao lado de grandes indústrias. Os assentamentos podem ser encontrados também em áreas de terras do sertão nordestino, no seminário, onde a produção depende de irrigação, cujo essa prática situa-se entre o remoto e o inalcançável, já outros assentamentos estão localizados nas terras de mais alta fertilidade do país, que são aquelas situadas no estado do Paraná.

Ainda apontado pelo mesmo autor, a origem dos trabalhadores rurais sem terra incide na organização e dinâmica de vida dos assentamentos, entre os sem-terra há filhos

de pequenos proprietários rurais, camponeses com pouca terra, assalariados rurais, posseiros, arrendatários, etc. A diversidade sociocultural dos trabalhadores sem-terra contribui para ampliar as relações sociais internas no assentamento, e que podem dificultar a harmonização dos interesses entre os assentados, o que acarreta muitas vezes a desconstruir novas identidades sociais.

Leite (1997) aborda que “assentamentos” são provenientes de diversas origens como, por exemplo, sem-terra; assalariados e trabalhadores com experiência urbana, mostrando assim que há uma necessidade de reconstituição de demanda por terra e conhecimento maior das circunstâncias em que ela se emerge.

O termo Assentados é considerado como concepção e atuação distinta da política governamental que proporciona diferenciações quanto à realidade da constituição dos assentamentos. Vários são os conceitos e perspectivas socioeconômicas de informações sobre assentamentos rurais, mas vale ressaltar que os assentamentos podem ser tratados como um objeto peculiar trata-se simplesmente de um conjunto de características que marcam a gênese dessas unidades produtivas.

Dessa forma, Medeiros e Leite (2009) apontam que a criação dos assentamentos tem colocado instigantes desafios para a esfera local do poder público, na medida em que a essa esfera cabe cada vez mais dirigirem reivindicações ligadas a infraestrutura básica, relacionadas a construção ou melhorias de estradas, saúde, e educação, etc.

Num primeiro momento os assentamentos apareciam como verdadeiros enclaves locais, sob estreita responsabilidade e controle do executivo federal, a sua simples presença implica em uma ampliação do campo de forças com quem podem dialogar, discutir ou mesmo se opor, passando a compor um espaço disputado politicamente. Isso se torna visível no momento em que, colocada como bandeira organizadora das demandas de diferentes movimentos sociais, a reforma agrária saiu dos limites estritos de seu público- os “sem terra”, os “posseiros”, etc. – e tornou-se um componente dos debates políticos entorno dos rumos e possibilidades de desenvolvimento do País. (MEDEIROS; LEITE 2009, p.10).

Os assentamentos enfrentaram e enfrentam situações bastante adversas no que se refere às condições de sua instalação, com evidentes reflexos sobre condições de produção, formas e sociabilidade e estabilidade. Um exemplo a ser citado de acordo com Medeiros e Leite (2009), é o caso de Sergipe onde mais da metade dos assentamentos está localizado no semiárido, o que evidentemente traz problemas de reprodução, já em Mato Grosso a marca é o isolamento, dificultando assim a infraestrutura urbana.

A expressão assentamento é utilizada para identificar não apenas uma área de terra no âmbito dos processos de Reforma Agrária, destinada a produção agropecuária ou extrativista, é considerada também como um espaço heterogêneo de grupos sociais

constituídos por famílias camponesas. As famílias assentadas têm o compromisso de promover uma agroecologia cooperada que crie base para pensar em novas relações com a natureza e demais seres humanos, e que leve a produtividade do solo.

Uma das questões pouco estudadas no processo de assentamentos de trabalhadores rurais no Brasil tem sido o impacto regional- econômico político e social, Leite (1997 p. 168) aborda que “os assentamentos não só geraram empregos, mas de alguma maneira aumentaram o nível de renda das famílias assentadas e transformaram as relações de poder local”.

Com a expansão do capitalismo no campo e consequentemente com a sujeição da renda da terra ao capital, Fernandes (1999) argumenta que a luta por terra é antes de tudo uma luta contra a essência do capital que seriam a expropriação e a exploração. O desenvolvimento capitalista é entendido como desigual e contraditório, compreende-se que o capitalismo não é capaz de conter apenas um modelo de relação social, logo, o trabalho assalariado não é a única via.

Os assentamentos diante de Falkembach (2006) tem a tendência para a deslocação da navegação para a afirmação. Afirmação essa que poderá corresponder à expansão da forma de vida criada no âmbito da produção, construindo formas de gerar produção que permitam aos assentados realizarem-se como agricultores e reproduzir-se numa sociedade que mantém as relações e as formas de produção que as marginalizou, já por sua vez o acolhimento estará associado à espera e solidariedade na produção e pelos frutos da agricultura.

Boa parte dos integrantes de assentados são os jovens que estão inseridos em um “mundo em que territórios distantes não são mais estranhos” (CASTELO BRANCO, 2003, p.27). O mundo tornou-se mais próximo depois do processo de globalização da economia capitalista, tudo parece mais acessível, a padronização e a mediação de signos comuns parece produzir, o mundo globalizado é marcado por hierarquização rígida e profundas desigualdades.

Nessa concepção Castelo Branco (2003) observa que os jovens sem-terra estão inseridos em um cenário de luta contra o autoritarismo e a exclusão social, que acaba aumentando o desemprego e não rompe com as estruturas baseadas no latifúndio.

Conforme tópicos abordados o presente estudo abrange sobre o assunto de Cooperativismo dentro de Assentamentos Rurais, buscando assim maximizar a Agricultura familiar e a importância desse contexto para o Movimento Sem-Terra, seguindo na próxima parte os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos descritos nesta parte do Trabalho de Conclusão de Curso contemplam a classificação de pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, coleta, análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo classifica-se quanto a sua abordagem como pesquisa qualitativa já que se está interessado em experiências, interações e documentos com contextos particulares para se analisar determinados indivíduos, buscando assim detalhar como as pessoas constroem o mundo a sua volta, oferecendo uma rica construção de conhecimentos e busca de seus objetivos, sendo que essa abordagem será necessária para alcançar os objetivos desta pesquisa.

Pode ser considerada também como pesquisa exploratória que exposta por Gil (2010) tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando assim o trabalho mais explícito, podendo então construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado.

Considera-se também o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2013), que a qualifica em relação a dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios.

Em relação aos fins à pesquisa é de caráter descritiva, porque visa descrever as características da Cooperativa Coopatrísul de Trindade do Sul-RS e dos agricultores familiares participantes da cooperativa, também serão descritas suas percepções e expectativas quanto a gestão da Coopatrísul, com objetivo de estabelecer critérios que ajudem a manter os sócios cooperados com um vínculo duradouro na cooperativa. Para Vergara (2013) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, não tendo o compromisso de explicá-los, embora sirva de base para tal explicação.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica que conforme Vergara (2013) corresponde a uma pesquisa com base em materiais publicados em livros, revistas, meio eletrônicos, materiais que sejam acessíveis ao público em geral, que nesse caso é de fundamental importância para um maior aprofundamento dos assuntos abordados no Referencial Teórico.

Podendo ser considerada também como uma pesquisa de campo, que tem como objetivo definido por Marconi e Lakatos (2011, p.69) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para a qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O universo ou população da pesquisa é o conjunto de elementos com características que farão parte do estudo (VERGARA, 2013). Desse modo, o universo ou população do estudo em questão refere-se a Coopatrissul situada no assentamento 29 de outubro, que por sua vez está localizado no município de Trindade do Sul/RS.

Figura 1-Mapa Satélite de Trindade do Sul-RS



Fonte: Imagem do Google Maps, 2017.

Os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna difícil considerá-lo em sua totalidade, Gil (2010) aponta que por esse motivo é que é frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe o universo.

A amostra do presente estudo é do tipo intencional sendo a mais comum das amostras não probabilistas, onde o pesquisador se dirige a elementos que, segundo seu

entender tem a capacidade de influenciar a opinião dos demais. Já Vergara (2013) define a amostra por acessibilidade a seleção de pessoas pela facilidade de acesso a elas.

Desse modo para a composição da amostra se utilizará alguns critérios descritos no quadro abaixo:

Quadro 2- Critérios para seleção de agricultores familiares da amostra

Critérios	Tipo de amostragem	Quantidade
1º. Assentados que não se associaram na cooperativa Coopatrisul quando criada	Intencional	4 famílias
2º. Associados que desistiram da associação na cooperativa Coopatrisul para uma produção individualista;	Intencional	4 famílias
3º. Os associados que mantém a cooperativa até os dias atuais.	Acessibilidade	3 famílias

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O grupo foi composto de forma intencional buscando pelos critérios de inclusão e exclusão desses membros dentro da Coopatrisul, assim como pela qualificação desses assentados e o tempo de associação na cooperativa. Essas famílias têm idade em média de 50 a 55 anos. As famílias são compostas basicamente por cinco a seis membros, sendo que os filhos dessas famílias evadiram do campo para estudar e trabalhar na cidade.

As famílias entrevistadas compõem o assentamento 29 de outubro desde que esse foi criado, sendo que antes de serem assentados essas famílias trabalhavam por dia fazendo tarefas para fazendeiros da região, e suas rendas eram de até um salário mínimo, sendo esse muitas vezes adquirido e muitas vezes não.

As dificuldades encontradas eram bem precárias em relação a saúde e educação, sendo que essas famílias não possuíam terras e com a iniciativa do MST (Movimento Sem-Terra) esse sonho foi realizado por essas pessoas que se engajaram nesse movimento. Essas famílias foram entrevistadas com o intuito de agregar valor a essa pesquisa, e demonstrar conforme o objetivo central de pesquisa o porquê das evasões de sócios dentro da Coopatrisul, podendo assim atingir o objetivo e traçar estratégias para que se possam amenizar essas dificuldades.

A escolha pela Coopatrisul ocorre por acessibilidade, devido ao fato da família da acadêmica morar próximo do assentamento onde está localizado à cooperativa e ainda, pela facilidade na obtenção dos dados. O segundo critério se deu intencionalmente, já que a cooperativa em questão é uma das poucas cooperativas do MST (Movimento Sem Terra) que sobrevive aos problemas de evasão de sócios no município de Trindade do

Sul-RS, desse modo se trabalhará com os agricultores familiares que estão associados na cooperativa e aqueles que são do movimento Sem Terra, mas que preferem o cultivo individual.

O terceiro critério se dará pela importância de trabalhar sobre o assunto do cooperativismo dentro dos assentamentos rurais, apontando as suas limitações e suas expectativas de futuro, sendo que o cooperativismo é uma forma de trabalho em conjunto e divisão de lucros, onde o único objetivo é a satisfação dos seus associados e clientes.

Os assentamentos rurais adotaram o movimento cooperativista para ampliar seus lucros e manter o vínculo associativo dos assentamentos, sendo que ao adquirir o direito às terras todos são responsáveis pela sua manutenção.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados se deu em conformidade com o Quadro 3 apresentado na sequência, que relaciona os objetivos específicos, os procedimentos técnicos e respectivos instrumentos, bem como as fontes primárias e secundárias, assim como o período de elaboração das atividades.

Quadro 3- Organização metodológica do estudo

Objetivos específicos	Procedimentos Técnicos	Fonte	Período
Caracterizar a história e aspectos organizacionais da Cooperativa;	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa de Campo	Artigos do portal de periódicos capes Entrevista	Primeira quinzena de janeiro de 2017.
Descrever as práticas de gestão da Coopatrisul;	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista.	Vice-presidente da Coopatrisul	Primeira quinzena de fevereiro de 2017
Identificar os fatores facilitadores e dificultadores na gestão da cooperativa, verificando as percepções dos diferentes atores sociais que nela se encontram;	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista.	Família de Assentados Vice-presidente da Cooperativa	Primeira quinzena de março de 2017.
Identificar os motivos que tem levado o desligamento das famílias cooperadas da Coopatrisul.	Pesquisa de campo com roteiro de entrevista.	Família de Assentados	Entre os meses janeiro a maio de 2017.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Conforme exposto, o principal instrumento de coleta de dados utilizado é a observação simples e entrevista semiestruturada. A entrevista segundo Vergara (2009 p.3)

“é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”.

O roteiro de entrevista classificou-se como semiestruturado, contemplando três públicos alvos apontados no Apêndice A, que são em primeiro momento os assentados que não se associaram na Coopatrisul quando criada; em segundo momento serão entrevistados os associados que desistiram da associação na Coopatrisul para uma produção individualista e por fim serão entrevistados os associados que mantêm a Coopatrisul até os dias atuais, sujeitos estes definidos intencionalmente levando em consideração a importância destes para a pesquisa, e o amplo conhecimento que os mesmos possuem referente ao funcionamento da cooperativa e a forma de gestão utilizada pela mesma, para poder assim identificar os possíveis desligamentos dos associados na cooperativa e problemas que ocorrem em sua gestão.

O roteiro está organizado em quatro blocos de perguntas, sendo o primeiro para identificação do perfil da família de assentados, o segundo para identificar aspectos referentes a cooperativa, o terceiro refere-se à gestão da cooperativa e o quarto e último concerne ao processo utilizado na cooperativa juntamente com seus associados. Ressalta-se que as entrevistas só serão iniciadas após a autorização no termo de consentimento.

As entrevistas foram realizadas ao longo dos meses de abril e maio de 2017, no período diurno e aos finais de semana, a partir de agendamento prévio com os sujeitos. Estas duraram em torno de uma hora, sendo que as entrevistas realizadas com as famílias de assentados contaram com a participação da maioria dos membros da família residentes na propriedade e pode-se contar com a observação de suas respectivas atividades. Destaca-se a boa receptividade dos entrevistados, demonstrando interesse pelo tema estudado e reconhecendo sua importância. Além disto, os produtores rurais se sentiram valorizados pela oportunidade de participar de uma pesquisa acadêmica. Os entrevistados, serão retratados como: Vice-Presidente, Família 1, Família 2, Família 3 e Família 4.

Outra técnica de coleta de dados utilizada é a observação simples, que segundo Marconi e Lakatos (2011, p.76) destacam que “consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo”. Acerca da rigorosidade do método, Lüdke e André (1986, p.25) descrevem que “para que se torne um instrumento válido e fidedigno de investigação científica, a observação precisa ser antes de tudo controlada e sistemática. Isso implica a existência de um planejamento cuidadoso do trabalho e uma preparação rigorosa do observador”.

A escolha do método de observação se dá pelo fato da acessibilidade que a Coopatrisul disponibiliza de interação entre pesquisador e pesquisados, podendo assim fazer um acompanhamento maior de todas as ações praticadas pelos sujeitos, registrando descritivamente todos os elementos observados, bem como as análises e considerações que fizer ao longo dessa participação.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados ocorreu inicialmente por meio da transcrição integral das entrevistas dos sujeitos da pesquisa e da análise bibliográfica. Os dados de cada uma das famílias de assentados foram descritos e preparados para análise. Observou-se a relação entre as variáveis encontradas, visando estabelecer uma análise de conteúdo, por meio do confronto entre a teoria e os dados obtidos.

A análise dos textos é conduzida mediante o método da análise de conteúdo. Marconi e Lakatos (2011) apontam que a análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito.

A interpretação dos dados, “é a atividade intelectual que procura um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos”. Marconi e Lakatos (2011, p.21). A interpretação significa a exposição do material apresentado em relações aos objetivos propostos e o tema, fazendo com que a pesquisa seja esclarecida e tenha uma amplitude no seu conteúdo.

O processo de análise dos dados conforme Gil (2010) envolve diversos procedimentos como a codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos, pode ocorrer também a interpretação dos dados que consiste em estabelecer uma ligação entre os resultados obtidos com os conhecidos, que são derivados das teorias e estudos realizados anteriormente.

A codificação dos dados ainda conforme Gil (2010) convém de definir se este será realizado antes ou depois da coleta dos dados, a partir dessa definição pode ser feito a elaboração do questionário para considerar os campos próprios ou também são utilizados os julgamentos complexos acerca dos dados.

A análise dos dados é elaborada através da análise do conteúdo com documentos fornecidos durante as entrevistas, assim como dos depoimentos adquiridos, para tanto,

verifica-se que a metodologia a ser adotada para a realização deste estudo ajudará no alcance dos objetivos propostos

3.5 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

Nesta parte do trabalho será exposta a trajetória da pesquisa, começando pelas decisões e escolhas que ajudaram a dar maior delimitação ao objeto de estudo. Também serão expostos alguns detalhes importantes do processo que constituiu a pesquisa e alguns impasses e dúvidas que só puderam ser minimizados com o suporte da teoria.

Segundo Luna (2005), a cada decisão tomada pelo pesquisado, um novo leque de caminhos alternativos surge e ele deve estar sempre preparado e sensível às alterações que se impõem, mantendo um “equilíbrio metodológico” para que possa aproveitar tudo o que os dados oferecem de importante ao problema. E esse é um dos grandes desafios na tarefa de pesquisar, estar atento às mudanças necessárias e inevitáveis, tirando proveito até mesmo dos percalços e desvios. Expor com detalhes a trajetória percorrida no processo de pesquisa é uma tentativa de organizar os fatos e extrair deles a lógica subjacente às escolhas, aos acontecimentos e às mudanças que foram necessárias.

Essa pesquisa se deu pela necessidade de demonstrar o cooperativismo em assentamentos de Reforma Agrária e a sua importância para a comunidade inserida. Este estudo apesar de focar na gestão e nas estratégias da Coopatrisul, se estende para outros estudos, pois a grandeza do assunto é bem relevante. Essa pesquisa busca evidenciar os motivos que tem levado a evasão de sócios dentro da Coopatrisul, cooperativa esta que busca cada dia mais a maximização de seus lucros e o crescimento de sua produtividade.

A trajetória na Coopatrisul foi bem acessível, as famílias entrevistadas me receberam de braços abertos, me trataram muito bem, assim como o Vice-Presidente da Coopatrisul que disponibilizou bastante tempo para dar entrevistas e sanar as dúvidas existentes.

A acessibilidade de algumas famílias foi maior que outras, por esse motivo a amostra do presente estudo foi pequena, em virtude então de algumas famílias ter receio em falar sobre o Movimento Sem-Terra e o desligamento da cooperativa em questão, assim como também a não associação dentro dela.

As entrevistas foram definidas pelos seus respectivos grupos selecionados através da amostra, e em questão a Presidência e Vice-presidência tive mais acesso ao Vice-

presidente, pois os horários do Presidente não eram acessíveis aos meus, sendo uma das dificuldades encontradas nas entrevistas, nada que poderia dificultar o trabalho.

Neste tópico foram abordados os procedimentos metodológicos adotados e a trajetória de pesquisa, sendo que as suas descrições possibilitaram o alcance dos objetivos propostos, cujos resultados serão apresentados e discutidos na próxima parte deste documento.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta parte do trabalho aborda a descrição dos resultados que foram obtidos com a condução do estudo, bem como as análises referentes. Nela constam a apresentação inicialmente dos 1) os aspectos históricos e organizacionais da Coopatrisul, seguida das 2) práticas de gestão da Coopatrisul, juntamente com os seus aspectos facilitadores e dificultadores, e por fim 3) evasão dentro de cooperativas, seguidas de depoimentos com associados da cooperativa; assentados que nunca se associaram na cooperativa e assentados que desistiram da associação para uma produção individualista.

4.1 A COOPATRISUL: ASPECTOS HISTÓRICOS E ORGANIZACIONAIS

O atual cenário que nos envolve é rodeado de Cooperativas, e dentre elas às cooperativas de assentamentos rurais do MST (Movimento Sem-Terra), esse movimento busca reunir trabalhadores que lutam por terras, pela Reforma Agrária e por uma sociedade mais digna e justa para todos. Esse movimento abrange uma organização de caráter nacional com implantação em praticamente todos os estados brasileiros, e é caracterizado por realizar ocupações de terras visando pressionar os governos para que realizem desapropriações de áreas e assentamentos de trabalhadores.

O Estado de Santa Catarina possui um importante parque industrial, ocupando posição de destaque no Brasil. Segundo a FIESC (2014), a indústria de transformação catarinense é a quarta do País em quantidade de empresas e a quinta em número de trabalhadores. Os segmentos de artigos do vestuário e alimentar são os que mais empregam, seguindo-se o de artigos têxteis. Ademais, Santa Catarina é o segundo estado com maior participação da indústria de transformação no PIB.

Logo, Chapecó, também conhecida como a capital do oeste catarinense com 183.500 habitantes tem influência sobre 200 municípios do estado, onde vivem cerca de um milhão de habitantes (IBGE, 2014). Localizada estrategicamente no centro do Mercosul, é inegável a importância econômica de Chapecó. Quatro dos maiores frigoríficos de abate de aves e de suínos da América Latina têm suas sedes no município.

Nesse sentido, o aumento de Cooperativas nesse estado e a grande população de associados em cooperativas está cada vez mais em abrangência, por esse motivo tratar sobre o assunto é de grande valia, assim como abordar sobre o cooperativismo no âmbito da Reforma Agrária nos Assentamentos rurais, onde se iniciam os interesses de criar

cooperativas e trabalhar com o cooperativismo com um público que busca a maximização de seus produtos e um maior reconhecimento de suas atividades no campo.

Essa pesquisa busca investigar e obter maiores conhecimentos na Cooperativa Coopatrisul, localizada no município de Trindade do Sul-RS que conforme censo de 2010 possuía uma população de 5.787 habitantes, e com uma população estimada para o ano de 2016 de 5.961 habitantes (IBGE, 2016). Trindade do Sul está situado no estado de Rio Grande do Sul, os habitantes se chamam trindadense, o município se estende por 268,4 km², tendo 2.888 moradores do meio rural. A densidade demográfica é de 21,6 habitantes por km² no território do município, e os municípios vizinhos são: Três Palmeiras, Gramado dos Loureiros e Liberato Salzano, Trindade do Sul se situa a 48 km ao Norte-Leste de Sarandi a maior cidade nos arredores.

O município de Trindade do Sul foi emancipado em 1987 e está localizado na região do Médio Alto Uruguai Gaúcho e pertencendo ao Território da Cidadania de mesmo nome. A economia do município está baseada na produção agropecuária concentrada nas seguintes atividades: soja, milho, feijão, trigo, bovinocultura de leite, fruticultura e produção de subsistência. O sistema fundiário é constituído basicamente por pequenas propriedades na média de 15 hectares, exploradas por agricultores familiares.

A Coopatrisul é uma cooperativa de Assentamento Rural do Movimento Sem-Terra que trabalha com a criação de vacas leiteiras para abastecimento de leite no município, assim como produtividade de grãos, como soja, milho, e também o plantio de erva-mate, sendo que esse plantio teve um crescimento nesse ano de 2017 com a associação da Cooperativa de Distribuição de Energia (Creluz), para o plantio de mais 2.000 mil mudas, sendo aumentada a renda da Cooperativa.

Figura 2- Firmamento de convênio com Creluz e Coopatrísul na disponibilidade de mudas de erva-mate



Fonte: Expo Rodeio Bonito-RS, 2016

A Coopatrísul nasceu da força de vontade dos agricultores do assentamento 29 de outubro em criar uma forma de praticar uma produtividade agrícola que mantivesse a sobrevivência dos agricultores assentados e que tornasse o cultivo e a produção cada dia mais atrativo e aumentando com isso, a lucratividade dos produtores.

Dentro desse contexto, inicialmente fundada por um grupo de agricultores que no ano de 1991 formaram um assentamento composto por 47 famílias originárias do Movimento dos Trabalhadores sem Terra (MST), onde devido a essa união e sonho de produzir seu sustento de forma coletiva e organizada criaram a Cooperativa de Produção Agrícola de Trindade do Sul-Coopatrísul.

Essa cooperativa foi composta inicialmente por 37 famílias associadas que se organizaram em um sistema cooperativista que hoje ainda sobrevive, porém com dificuldades de evasão de sócios, que com o passar dos anos foram sentindo a necessidade particular de mudança de sistema e acabaram sendo alocadas em lotes, onde vivem e produzem de forma individual até os dias de hoje.

A Coopatrísul atualmente é composta por 17 famílias totalizando 32 sócios, dentre os quais continuam a adoção de um modelo de trabalho coletivo e lutam pela sobrevivência da cooperativa criada há mais de 24 anos. Essa união é administrada pelos

membros da comunidade assentada a partir dos votos dos associados, onde se tem então um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e um contador.

A luta pela sobrevivência da cooperativa é bastante intensa, percebe-se que a comunidade Assentamento 29 de Outubro onde a Coopatrisul está inserida, luta diariamente pela busca de novas tecnologias e novas tendências para aumentar sua renda e manter o vínculo dos associados dentro da mesma. Um dos propósitos da Coopatrisul é ser referência como cooperativa de assentados, buscando a maximização das formas de produzir, assim como a ampliação da comercialização dos seus produtos.

Outro fator relevante a ser destacado é a inserção das mulheres assentadas dentro da cooperativa, onde essas lutam pelas dificuldades encontradas mostrando que podem com todas as forças se inserirem na cooperativa, ajudando nos debates e na luta para manter o cooperativismo no Assentamento 29 de Outubro de pé. Essa luta é de todos os membros, que apesar de serem poucos, mesmo assim contribuem para manter a Coopatrisul no ramo do cooperativismo e da agricultura familiar como fonte de sobrevivência nos assentamentos.

Através do método de observação participativa, pode-se perceber que as famílias do assentamento 29 de outubro onde a Coopatrisul está situada, contam com um salão comunitário e uma escola para crianças de pré-escola à 8ª série, com professores qualificados e cedidos pela prefeitura de Trindade do Sul-RS. Esta escola pertence à área do assentamento, porém as atividades docentes realizadas são exercidas por professores que vêm da cidade todos os dias.

O atendimento à saúde se faz no município de Trindade do Sul, em um posto de saúde, e no caso de emergência médica é necessário ir até ao hospital de Trindade do Sul.

Outro aspecto a ser relatado é que a Coopatrisul possui também um coletivo de mulheres que iniciou um trabalho no assentamento incentivado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde este projeto visa ocupar e manter as mulheres do assentamento no meio rural e tem a preocupação com a qualidade dos alimentos que as famílias consomem. Foi feito, então, um trabalho de conscientização ambiental em todo o assentamento e montou-se assim, um coletivo de dezessete mulheres para a produção de alimentos naturais como pão e bolo, inicialmente para o consumo interno.

Esse se tornou um setor de produção no assentamento que mantinha as mulheres no campo, ao mesmo tempo em que fornecia uma renda extra para as famílias assentadas. Algumas das mulheres que estão neste grupo são esposas dos cooperados, que além de trabalharem na cooperativa, ajudam suas esposas na padaria.

A gestão da Coopatrisul é formada pelo Presidente, Vice-presidente, o primeiro tesoureiro, o segundo tesoureiro, o primeiro secretário e o segundo secretário, sendo que o conselho fiscal é composto por seis pessoas sendo estas três efetivas ao cargo e três suplentes, esse processo é feito por eleição direta elaborada a cada dois anos, sendo que todo esse procedimento é feito através de votação conjunta com todos os membros associados. No tópico 4.2 serão descritos mais minuciosamente as ações da gestão da Coopatrisul.

A Coopatrisul é um dos únicos assentamentos da região do município de Trindade do Sul, sendo que este possui o cooperativismo como forma de sobrevivência e de um planejamento a longo prazo com lucratividade e produtividade para seus associados.

Há alguns outros assentamentos nas regiões vizinhas, mas o mais próximo é o assentamento Novo Gramado que pertence ao município de Gramado dos Loureiros, esse assentamento trabalha com lotes individuais sendo a produção feita individualmente por cada família assentada, o número de hectares por terra é o mesmo e cada família produz o que quiser na sua terra, esse assentamento não trabalha com o Cooperativismo.

Todo o processo da Coopatrisul é desenvolvido pelos cooperados e por meio de projetos para aquisição de maquinários e desenvolvimento de solo, alguns especialistas na área de agronomia participam de projetos dentro da Coopatrisul, engajados com o processo esses indivíduos desenvolvem projetos e ajudam no crescimento e produtividade da produção agrícola da cooperativa. A Coopatrisul é facilmente apta a receber pessoas que desejam elaborar projetos e trabalhos com o nome da cooperativa, conforme depoimento do Vice-presidente:

A Coopatrisul abre as portas para acadêmicos e profissionais da área produtiva, para que possam desenvolver projetos novos e dar ideias novas para a nossa cooperativa. Tudo o que nos traz melhorias e ajuda no processo da nossa cooperativa é bem-vindo, por esse motivo somos uma das cooperativas mais procuradas da região para trabalhos que estão relacionados a produtividade agrícola, cooperativismo e desenvolvimento rural.

Os produtos usados na lavoura ou com o gado, como agrotóxicos, calcário ou adubo são comprados no comércio local da cidade de Trindade do Sul, na Cooperativa Agropecuária da cidade. Em geral todos os assentados adquirem mercadorias e financiamentos dentro dessa cooperativa, sendo que a participação dos assentamentos dentro dessa Cooperativa gera lucros para os seus participantes, conforme a produtividade e participação de cada um dos indivíduos.

Na Coopatrisul é feito o planejamento da horta coletiva, onde nessa horta as mulheres fazem maior parte do trabalho, até por ser um trabalho mais leve do que a

lavoura, nela são produzidas verduras em geral, mandioca, legumes, frutas, entre outras dependendo da época do ano, a maior parte dos produtos são de autoconsumo, sendo vendido no mercado somente o excedente para outros assentados. O desenvolvimento das atividades na cooperativa é de forma coletiva, sendo que cada mês um grupo de famílias ficam responsáveis pelas atividades estipuladas em assembleia.

Figura 3- Fotografia da horta da Cooperativa Coopatrisul



Fonte: Álbum da autora, 2017.

O setor Administrativo é responsável por toda parte de compras, de vendas, das contas a pagar e receber, já na parte do cálculo de horas trabalhadas e divisão das sobras os tesoureiros é que fazem os cálculos e apresentações dos resultados, nessa tarefa ainda são mostrados os controles de estoques, apresentação de relatórios para os cooperados, controle de extratos, atualizações de atas e estatutos da cooperativa.

Esses são os aspectos organizacionais que foram verificados na Coopatrisul, sendo que são de fundamental importância para o crescimento do cooperativismo em assentamentos rurais, e foram adquiridos com o tempo e com o aperfeiçoamento dos associados na cooperativa. Com a iniciativa na gestão da Coopatrisul foram elaboradas várias formas organizacionais de trabalhar com o crescimento e o desenvolvimento da cooperativa, transformando simples projetos em grandes conquistas.

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA COOPATISUL

As práticas de gestão que se enquadram em cada empresa seja ela de âmbito empreendedor, privada ou que trabalha com o cooperativismo, estão sendo cada vez mais importantes para a sobrevivência de longo prazo. As práticas de uma gestão moderna são fundamentais para que uma organização sobreviva nos diferentes ambientes sociais, econômicos e políticos, essa necessidade torna-se cada vez mais importante para que os membros dessas empresas e cooperativas tenham opções de estabelecer dados no ramo de alguns negócios ou de receber serviços de melhor qualidade a menor custo.

A estrutura de gestão da Coopatrisul é composta pelo Presidente, Vice-presidente, o primeiro tesoureiro, o segundo tesoureiro, o primeiro secretário e o segundo secretário, sendo que o conselho fiscal é composto por seis pessoas sendo estas três efetivos ao cargo e três suplentes. Esse processo é feito por eleição direta elaborada a cada dois anos, sendo esse elaborado através de votação conjunta com todos os membros associados.

Dentre esses modelos de gestão, a Coopatrisul devido a sua natureza cooperativista, preza por um modelo de gestão participativa, onde os membros da cooperativa participam das atividades, assim como aprendem mais sobre a importância do cooperativismo para a organização e o quanto esse impacta na vida de cada família assentada.

Os membros da Coopatrisul são aptos a discussões e participação, tanto em relação a novas propostas para a cooperativa, quanto para qualificar os processos que nela se encontram. O setor Administrativo da Coopatrisul tem preferência por usar a gestão participativa, para ter ao seu lado cooperados mais engajados e satisfeitos com o processo (Vice-Presidente).

Os gestores da Coopatrisul participam de vários tipos de qualificações, nesse caso são feitos alguns cursos dentro do Movimento Sem-Terra, não somente para os gestores como também para os cooperados, para que esses entendam a importância do cooperativismo dentro do Movimento Sem-Terra. Além desses treinamentos os gestores participam de fóruns das cooperativas da região norte do Rio Grande do Sul, onde nesse fórum é feito um trabalho de formação diferenciado para os gestores, qualificando os mesmos para adotarem melhores práticas de gestão na cooperativa.

A diretoria da Coopatrisul trabalha com toda a parte administrativa da cooperativa, elabora projetos, propostas que surgem no dia a dia da cooperativa, sendo que essas propostas e projetos são discutidas em assembleia, tendo como principal objetivo a participação de todos os associados e aprovado por todos os membros, buscando melhorias para a cooperativa assim como para os sócios, que tem os mesmos direitos e

deveres, podendo opinar a hora que acharem necessário e debaterem os projetos da melhor forma possível.

Esses projetos são levados pela diretoria para a aprovação e se a maioria dos sócios concordar com a proposta adotada o projeto é encaminhado para a aprovação do Governo, essa aprovação não é feita por votação e sim por um consenso, onde todos os membros são convidados a participar (Vice-Presidente).

Outro fator levado em consideração dentro da Coopatrisul são as culturas e o clima de cada tipo de produção, como por exemplo o fato do que plantar, que quantidade plantar, como pode ser adquirido melhorias para o solo, como também os projetos que são encaminhados via governo municipal, estadual ou federal depois da participação de todos os membros.

Na verdade, a diretoria da cooperativa somente faz o encaminhamento dos projetos para o governo, pois a proposta é aprovada pela assembleia com os respectivos sócios e não pela diretoria em si. Nós apenas damos ideias de projetos e os sócios decidem se querem ou não que esse projeto vá para a aprovação do governo (Vice-presidente).

A Coopatrisul tem diversos projetos em sua gestão, pois entende que uma cooperativa é desenvolvida pelos sócios e cooperados, e pensando na sobrevivência da cooperativa e dos seus associados leva para cada assembleia modelos diferenciados de projetos que envolvem todo o grupo e desenvolvem todas as atividades que estão ligadas ao cooperativismo e ao desenvolvimento da Coopatrisul.

Em relação aos projetos encaminhados nesse ano de 2017, o Vice-presidente argumentou:

Um dos encaminhamentos de projeto para esse ano foi um convênio com a Cooperativa de Distribuição de Energia (Creluz), que tem um viveiro de mudas de erva-mate, sendo que esse convênio traz para a Coopatrisul o aumento de mais 2.000 mil mudas de erva-mate para a sua produção. A Coopatrisul tem um viveiro de erva-mate comercializado a cada dois anos que foi plantado no ano de 1992, e com o convênio com a Creluz esse viveiro tem uma garantia de crescimento, aumentando assim a produtividade da cooperativa e a lucratividade para o grupo.

A principal estratégia da Coopatrisul é avançar na produção, seja ela na forma de grãos (milho, soja) melhorando o seu processo, mas principalmente avançar na produção de leite, que é o que tem dado resultado mensal para os associados. A produção de leite garante aos sócios uma renda mensal de R\$ 1.500,00 por família, sendo que o foco é aumentar essa produção para consequentemente aumentar a renda mensal dos associados.

Um benefício oferecido pela atual gestão para os sócios da Coopatrisul é a chamada “rota do leite”, sendo que foi adquirido um caminhão com tanque que abastece 6.000 mil litros de leite por dia para o laticínio, sendo que essa rota é mais uma forma

de renda para os associados, onde a Coopatrísul trabalha com o valor pelo frete adquirido para as sobras das famílias.

O total da área do assentamento está dividido da seguinte forma: há a área da agrovila, onde estão as casas dos sócios; uma área de lazer onde está a sede social da Coopatrísul, existe também o salão da comunidade 29 de outubro e um campo de futebol; a horta; as instalações imóveis como barracões; abatedouro; granja; uma parte da área que é destinada a plantação da soja, milho, erva-mate; e a parte que é utilizada para pastagem do gado leiteiro.

Figura 4- Sede da Coopatrísul localizada no Assentamento 29 de Outubro



Fonte: Álbum da autora, 2017

O planejamento da plantação é feita pelo coordenador do setor de lavoura e responsáveis pelo setor em reuniões periódicas, sendo como principais tópicos abordados os tipos de grãos a serem cultivados, área destinada para o plantio, os custos de produção por hectare e volume de mão-de-obra necessária, e para que esses tópicos sejam determinados quantitativamente os responsáveis pelo setor levam em consideração os critérios como previsões de safra e preços por cada saca de grãos; previsão de custo por

hectare; área total disponível para o plantio; crédito agrícola; previsões climáticas e capacidade de estocagem.

Após a verificação desses itens é elaborado um cronograma de implementação do ano agrícola que estabelece as referentes datas de plantio, que vão desde a preparação da terra até a colheita, beneficiamento e armazenamento, e conforme depoimento do vice-presidente esse cronograma vai para aprovação da assembleia e respectivos sócios.

Figura 5- Lavoura do Assentamento 29 de Outubro



Fonte: Álbum da autora, 2017.

O planejamento e envolvimento dos sócios com a cooperativa na área de produção está sendo bem desenvolvida, a maioria dos sócios está envolvida no coletivo desde o início de que a Coopatrisul foi fundada, do total dos associados uma média de participantes faz parte da elaboração e planejamento da cooperativa em todas as etapas de sua formação, desde as etapas de reunião e os laboratórios que fizeram via MST, alguns destes associados participaram em algumas fases do processo de elaboração e planejamento da cooperativa, outros participaram somente da aprovação e alguns não participaram efetivamente de nenhuma etapa da elaboração e planejamento, onde esses são os associados mais novos que estão na Coopatrisul.

Além desses fatores acima citados há também uma inserção das mulheres dentro da gestão da Coopatrisul, que nesse caso elas são responsáveis pela organização da cooperativa e participam nas lutas das mulheres no Movimento Sem-Terra, e por meio

destes motivos elas podem reivindicar do Governo Federal recurso subsidiados para investimentos, tanto para a produção de leite como para a recuperação de solo, além disso, outro tipo de investimento é na área de pequenos objetos, onde as mulheres fabricam artesanatos para a venda aumentando assim suas rendas.

De posse dessas informações e com as observações feitas na Coopatrisul, constata-se que a mesma é engajada com os processos de organização e planejamento da lavoura, assim como as formas de produzir e trabalhar com os seus cooperados, dando enfoque na gestão estratégica da cooperativa, sustentabilidade e satisfação de seus clientes e cooperados. E desta forma pode-se fazer uma reflexão em relação aos pontos positivos e negativos relacionados a gestão e organização da Coopatrisul, onde a seguir são destacados os fatores facilitadores e dificultadores na gestão da Coopatrisul, conforme narrativas dos associados e vice-presidente da cooperativa.

4.2.1 Fatores Facilitadores na Gestão da Cooperativa

O Cooperativismo tem atingido boa parte das organizações que estão inseridas tanto no âmbito nacional quanto no âmbito mundial, por esse motivo boa parte da população cresce gradativamente com a força do cooperativismo e da união da produtividade rural. Identificar assim os processos que levam a fatores que facilitam ou dificultam o processo de gestão dentro das cooperativas é de fato um relevante assunto a ser trabalhado.

Através das argumentações elaboradas sobre os fatores facilitadores na gestão da Coopatrisul, pode-se adquirir relevantes percepções sobre o que de verdade facilita esse processo ou o que dificulta o mesmo. Os associados da Coopatrisul estão envolvidos nos processos da cooperativa, acompanhando assim a produtividade e garantindo maior aprendizado no processo e interação com a cooperativa de forma mais ampla.

Pode-se perceber que o que facilita bastante esse processo é a magnitude das práticas adotadas e a vasta capacidade e compreensão dos assuntos que rodeiam a cooperativa, as condições adotadas pelos gestores e membros da Coopatrisul são seguidas de forma com que todos possam entender e participar das ações que nela envolvem, todo o processo administrativo é compartilhado com os sócios para que esses possam entender como está o andamento da cooperativa podendo assim sugerir ideias de melhorias.

Em geral, a participação dos associados nas atividades referentes ao processo participativo, democrático na cooperativa pode ser considerada como boa, assim como

apontado pela maioria das famílias entrevistadas que tem participado das reuniões e assembleias do coletivo. Estas reuniões são realizadas nos dias de semana, sendo que são informados os dias e horários com antecedência para que todos os cooperados possam se programar efetivamente e participar das reuniões, não sendo assim suas atividades na lavoura prejudicadas.

Outro fator considerado como facilitador na gestão da cooperativa é a participação das mulheres no processo de melhorias, as mulheres sócias da Coopatrísul estão engajadas de forma a adquirir mais conhecimento de como está sendo administrado o processo do cooperativismo, assim como criando projetos que desenvolvem a capacidade de melhorias para a cooperativa e para o processo de liderança feminina.

A qualidade da água; solo fértil, clima bom, ótima localização para escoar a produção, solo sem erosão, compra de poucas sementes, pois produzem as sementes criolas, esses aspectos ajudam na produtividade e qualidade dos produtos colhidos, e por esse motivo constituem-se como fatores facilitadores para a Cooperativa.

A organização e o planejamento de uma eficiente gestão dentro da cooperativa, são promovidos por meio destes elementos, porque por meio destes pode-se entender que a busca por melhorias e satisfação de seus cooperados é importante, e assim têm-se cooperados satisfeitos e amplitude na produtividade.

4.2.2 Fatores Dificultadores na Gestão da Cooperativa

Os fatores que dificultam os processos na Cooperativa estão as questões externas, sobretudo de natureza climática como as geadas e chuvas de granizo; bem como os atrasos na liberação de financiamentos do governo; o pouco espaço de terra por cooperado; a política agrícola que afeta os agricultores na época de vender a produção, havendo queda nos preços. Esses são alguns dos aspectos negativos citados em relação a produtividade do solo e a qualidade do mesmo.

Alguns entrevistados reclamaram de as reuniões serem feitas nos dias de semana, sendo que muitas vezes há a dificuldade de comparecimento dos associados, ou muitas das vezes é difícil largar as atividades da lavoura para ir às reuniões, o Vice-presidente da Coopatrísul afirmou que essa dificuldade realmente existe, e que é difícil de ter um horário em que todos os sócios estejam sem afazeres.

Nos dias de folga os sócios não têm disposição para participar das reuniões, pois este dia muitas vezes já está programado para outras atividades pessoais de cada associado, sendo esse considerado um fator negativo e dificultador, pois são poucos associados na Coopatrísul e a falta de um faz toda a diferença.

Um fator citado pelo Vice-presidente durante a entrevista e que pode ser um fator dificultador para a Coopatrísul são as crises econômicas que o País vive no momento, sendo que esse processo econômico que o nosso País vive está ameaçando o processo de crescimento da cooperativa, principalmente pela forma que está sendo levada.

A crise econômica pode ter um andamento de mais quatro ou cinco anos, dificultando o processo decisório da cooperativa e trazendo cada dia mais dúvidas de como elaborar o planejamento da cooperativa a longo prazo. Essas dificuldades com relação a política mudam todo o nosso contexto, mudam nossos planejamentos e nossas estratégias acabam sendo modificadas.

Outro fator dificultador para a Coopatrísul é a evasão de sócios na cooperativa, como é visto, hoje a Cooperativa é formada por 32 sócios sendo que esses estão na faixa de 55 a 56 anos, a dificuldade encontrada é manter os sócios na cooperativa e principalmente manter os filhos dos associados dentro da Coopatrísul, onde estes saem do campo para ir estudar e trabalhar na cidade, deixando de se associar na cooperativa e manter o processo produtivo em longo prazo. O relato do Vice-presidente, expressa essa problemática:

Todos os filhos têm uma tendência de ir saindo estudar fora, e fica na cooperativa somente o casal da família que estão envelhecendo, sendo que para o trabalho braçal fica cada vez mais dificultoso. O problema principal é de quem vai tocar as atividades no futuro, pois nem tudo é mecanizado e essa dificuldade existe e está cada vez mais visível.

Essas foram algumas das dificuldades relatadas por alguns associados e pelo vice-presidente em relação à gestão e organização da Coopatrísul, podendo-se classificar em fatores técnicos de produção e em fatores de gestão. Portanto, alguns fatores dificultadores são em relação a produtividade do solo e das sementes que são produzidas, e já outros fatores estão relacionados a gestão e evasão dos associados, sendo este a principal dificuldade a ser tratada neste trabalho, o que balizou a pesquisa de campo, via entrevistas e observação participativa podendo então levantar argumentos para uma possível solução.

4.3 AVERSÃO, ADESÃO E EVASÃO NA ASSOCIAÇÃO DA COOPATRISUL: percepções dos agricultores

Este trabalho revela que a formação de uma cooperativa não nasce, necessariamente da adesão voluntária, e nem sempre consegue suprir as necessidades de todos os sócios, uma vez que estas variam muito de um sócio ou cooperado para outro.

Os valores de uma cooperativa teoricamente se baseiam em ajuda mútua, participação, autonomia, práticas solidárias e democráticas.

Com relação a esse contexto, pode-se perceber que a Coopatrisul enfrenta problemas com aversões, adesões e evasões de associados, sendo que estes mudam seus estilos de vida para seguir com um modelo de produção individualista, deixando o modelo cooperativista de lado. Hoje a cooperativa em questão é formada por 32 sócios totalizando 17 famílias associadas, inicialmente (1991), a mesma era formada por 37 famílias originárias do Movimento Sem-Terra, tendo então uma desistência de 54% das famílias na associação da cooperativa.

A adoção pelo país de modelos cooperativos vividos na Europa não levou em conta a condição estrutural em que o mesmo estava inserido, o que acarretou, no contexto nacional, determinadas fragilidades e grandes limitações em tal modelo, embora o cooperativismo se modernize se faz necessário considerar as diferenças entre a sua aplicação no país de origem e sua adoção nos moldes brasileiros de desenvolvimento.

Sendo assim através das entrevistas elaboradas com membros da Coopatrisul; associados que desistiram da cooperativa e de assentados que nunca optaram por serem sócios da cooperativa pode-se obter conclusões sobre o porquê das evasões de sócios dentro da Coopatrisul.

4.3.1 Assentados que nunca se associaram na Coopatrisul

Inicialmente foram abordados os membros que nunca se associaram na Coopatrisul quando esta foi criada, sendo que muitos desses membros vivem no assentamento 29 de outubro onde a Coopatrisul está situada, e fazem parte desde o início do Movimento Sem-Terra. Esse público participa da comunidade, assim como tem o mesmo tamanho em hectares das terras em que o Movimento adquiriu por direito.

Através de algumas perguntas encaminhadas para uma das famílias assentadas, obtiveram-se algumas suposições do que gerou o ingresso dessa família no Movimento Sem-Terra, sendo que uma das perguntas foi o que faziam antes de ingressar no Movimento.

Éramos desempregados, com renda mensal menor que um salário mínimo, ou seja, ganhávamos alguns trocos se fazíamos algumas atividades na lavoura de algum fazendeiro. As atividades eram diversas, muitas vezes passávamos o dia trabalhando na roça para ganhar alguns trocadinhos somente. (Família 1).

A partir desse depoimento pode-se perceber que o motivo dessa família ingressar no MST foi à oportunidade de adquirir seu próprio pedaço de terra, podendo assim plantar e colher seus próprios produtos para seu sustento. As dificuldades encontradas por essa família dentro do MST foram bastante precárias.

Muitas vezes dormimos embaixo de lonas e na beira das BR, isso não era nada fácil, as chuvas eram outra dificuldade encontrada nos acampamentos. Mas, apesar de todas essas dificuldades as famílias do acampamento eram bastante unidas, o sustento das famílias era sempre adquirido e o importante para nós era a garantia de aquisição das terras que nós tanto sonhávamos (Família 1).

Muitas das famílias que entraram no MST não tinham nada em sua bagagem, apenas algumas roupas e calçados, adquirindo dentro do Movimento Sem-Terra mais estruturação e garantia de sobrevivência. Dentre esses depoimentos feito pela família entrevistada perguntou-se o porquê da não associação na Coopatrísul quando essa foi criada, sendo que essa família está localizada no Assentamento 29 de outubro onde a Cooperativa está situada. Um dos depoimentos da família está relacionada as dificuldades encontradas no Movimento Sem-Terra, a precariedade da situação e sofrimento vivido tanto no Movimento quanto antes dele, quando muitas vezes não tinham o que comer e como sobreviver.

A luta foi bastante árdua por esse motivo a associação na Cooperativa não nos interessou, pois, o medo de perder a lucratividade na criação dos nossos próprios animais e nos nossos próprios grãos foi um fator bastante relevante. As vantagens de ter a própria produtividade é que a geração de lucros é totalmente nossa, por esse motivo a associação na Cooperativa não nos foi atrativa, a divisão de lucros não fazia parte do âmbito da nossa família (Família 1).

A partir desses depoimentos pode-se perceber que esse grupo possui as mesmas características, sendo que essas famílias sofreram muito para garantir as terras adquiridas pelo MST, e que hoje são deles por direito, por isso o medo de perder só um grão que seja ou dividir seus lucros com um grupo é de extrema dificuldade.

Outro fator mencionado por uma segunda família entrevistada foi em relação ao trabalho em grupo.

A dificuldade de trabalhar em grupo traz bastante receio, as pessoas têm gênios diferentes e processos trabalhistas distintos, sendo que para trabalhar em conjunto deve haver uma harmonia entre ambas as partes, tanto quanto pelo grupo que está envolvido na cooperativa, quanto pelos coordenadores de gestão dessa cooperativa, isso nos trouxe bastante receio, e nos fez pensar na associação na Cooperativa (Família 2).

Por esse motivo muitas das famílias optaram pela não associação na Coopatrísul, levando assim uma produtividade individualista dentro do assentamento 29 de outubro.

Quando se faz uma escolha em relação a associação dentro de uma cooperativa, deve se ter em mente as ferramentas utilizadas nesse meio, e as formas como

se trabalha dentro de um grupo. Sabe-se também que os lucros são divididos, assim como os problemas que ocorrem dentro da cooperativa, por esse motivo escolhemos viver com uma produção individual, arriscar não foi uma decisão a ser escolhida naquele momento (Família 3).

No que diz respeito a esses relatos, pode-se constatar que a associação na Coopatrísul não teve muito sucesso pela falta de orientação, e pela ausência de confiança na forma administrativa em que o cooperativismo se enquadra.

Sempre lutamos por nossos direitos e a partir disso conseguimos nossas terras no Assentamento 29 de outubro, a criação da Coopatrísul foi uma surpresa para todos, em alguns instantes passava na cabeça de todos se associarem, mas com a falta de uma orientação precisa e eficaz as famílias foram desistindo da associação, temendo em se arriscar e perder o que foi tão difícil conseguir (Família 4).

Toda e qualquer forma de associação ou trabalho em grupo envolve a união de ambas as partes, por esse motivo trabalhar em equipe e prezando pela forma cooperativista de ver o mundo, muitos membros do Assentamento 29 de outubro optaram por viver com o seu pedaço de terra, produzindo e criando seu gado de forma individual, atingindo assim a lucratividade que desejavam. Sendo que por esses motivos o aumento de associados dentro da Coopatrísul foi menor que o esperado, e então as dificuldades encontradas em alcançar as metas de produtividade e lucratividade aumentaram gradativamente.

4.3.2 Associados que desistiram da associação para uma produção individual

Neste momento foram abordados os membros da cooperativa que desistiram de serem sócios da Coopatrísul para seguir com uma produção individualista, produzindo e colhendo de forma individual com o mesmo tamanho de terra adquirido pelo MST como dos outros membros do Movimento.

Muitos desses membros venderam seu lote de terra localizado no assentamento 29 de outubro para adquirir outra terra no assentamento vizinho que tem o nome de Assentamento Novo Gramado, e quando perguntado para uma das famílias sobre o porquê dessa saída obtivemos o seguinte depoimento.

A desistência da associação na Coopatrísul foi uma decisão tomada pela nossa família, sendo que a saída do assentamento se dá em virtude deste desligamento, muitos dos membros associados não entenderam o porquê da nossa decisão, então para não causar nenhum transtorno maior optamos por vender nosso pedaço de terra e adquirir um novo no assentamento vizinho (Família 1).

Com base na percepção desta família, ficou evidente que várias são as definições de cooperativismo e agricultura familiar, mas o que realmente estava sendo posto em

prática por alguns dos gestores da cooperativa não estava sendo de acordo com o que realmente se esperava.

Alguns dos problemas eram constituídos até mesmo pelo grupo de assentados, que na hora de votação para escolha dos novos gestores sempre votavam nos mesmos membros que já estavam na diretoria, o que mudava era o cargo que cada um se submeteria no novo mandato, sendo que o presidente virava vice, e o tesoureiro virava presidente e assim sucessivamente (Família 1).

Essa foi uma das principais queixas dos entrevistados que desistiram da associação na Coopatrisul, sendo que outros membros da cooperativa tinham vontade de trabalhar como gestores da mesma, sabendo trabalhar com os processos administrativos da mesma forma que outros gestores.

Outro fator relatado pela segunda família entrevistada foi em relação as questões econômicas e culturais em que se encontravam na época da desistência na cooperativa, a cultura camponesa é muito forte entre os assentados, há o desejo de trabalhar na terra juntamente com os seus familiares, mas muitos desses públicos desistiram da associação por não gostar de trabalhar com horários pré-estabelecidos e tarefas determinadas em reuniões.

Essa dificuldade de trabalhar com horários estabelecidos resultou na forma de como se sentir em relação a terra em que nos mesmos plantávamos, a terra e os meios de produção parecem que não nos pertenciam, na verdade o sentimento era de ser um empregado e não donos das terras em que eram nossas por direito, pois tínhamos que exercer tarefas determinadas pelo coletivo (Família 2).

Além desses fatores acima citados, outra forma de desistência de cooperados são em relação às crises econômicas que a cooperativa muitas vezes enfrenta, como por exemplo a perda de safra por conta do clima, queda no preço dos produtos, entre outros, sendo que esse fator ajudou na desistência de muitos cooperados na Coopatrisul para apostar na produção individualista, sendo que está poderia trazer mais renda para essas famílias, esse relato foi dado pela terceira família entrevistada.

As crises demonstravam estar crescendo, algumas vezes a perda nas safras por conta do clima, nas quedas de preços ou qualquer outro fator econômico, acabava nos desanimando, pois, o valor adquirido nessa colheita fazia parte da renda familiar de cada um de nós, muitas vezes esse dinheiro era contabilizando em despesas familiares que teriam que ser deixadas de lado por conta dos prejuízos. Isso tudo nos desanimava cada vez mais.

A desistência da associação na Coopatrisul, por outra família refere-se ao fator relacionado aos problemas econômicos e culturais que surgem dentro da cooperativa apareceram novamente, nesse caso a família citou a questão como a de cheque sem fundo passado para a cooperativa e os tempos ruins que acabaram com a produtividade de algumas safras.

Os tempos ruins e os cheques sem fundo eram muitas vezes visto dentro da cooperativa, isso dificultava a nossa sobrevivência dentro da Coopatrisul, pois com esses percalços a renda mensal da nossa família diminuía e as dificuldades de sobrevivência cresciam cada vez mais, por esses motivos a desistência da cooperativa foi uma alternativa de sobrevivência individual, sendo que os pequenos lucros que muitas vezes era adquirido, tinha que ser dividido com os outros sócios, tornando-se assim bem menor (Família 4).

A respeito das dificuldades enfrentadas no trabalho da cooperativa, os assentados referiram-se à situação vivida pela pequena agricultura. Este cenário é nacional, pois, em todas as partes do país a pequena agricultura e a cultura camponesa, tem dificuldade para reproduzir-se.

Há a ausência de uma política governamental adequada ao atendimento das necessidades dos pequenos agricultores, como linhas de crédito bancário para construção de benfeitorias nas propriedades e modernização das técnicas de plantio e manejo dos rebanhos. A inexistência de uma política de preços para os produtos torna a atividade muito incerta quanto à perspectiva de resultados (Família 4).

A diversidade cultural de cada família assentada é significativa, sendo que muitas famílias são de origem alemã, italiana e polonesa, sendo que cada cultura tem um processo diferente de trabalhar e de conviver com o grupo. O depoimento da família 4 expressa essa situação.

Um grande problema que encontramos dentro da associação foi a questão de que algumas pessoas trabalhavam mais e outras menos, a tradição de algumas famílias mudava e isso muitas vezes incomodava. Sabe aquela questão hoje não vou trabalhar? Isso acontecia no grupo, e dentro de uma empresa isso não funciona, só prejudica e deixa as pessoas mais desinteressadas em estar no conjunto.

Os depoimentos das quatro famílias foram convergentes no tocante a insatisfação com a associação na cooperativa, e conseqüentemente desligamento, sobressaindo-se as questões econômicas e culturais que nela predominavam. As crises econômicas e o clima atingiam a safra na cooperativa de maneira bastante representativa. Os motivos foram se acumulando de maneira que as desistências das famílias assentadas foi começando.

Dentro de um grupo de associados são vários fatores que precisam ser postos em prática, assim como trabalho em equipe, conflitos, relações interpessoais, comunicação e negociação, assim como as crises econômicas e o clima que são fatores que sempre estarão encaixados no âmbito rural, as expectativas são sempre as melhores, mas os percalços muitas vezes acontecem, principalmente nesse meio. Então para concluir pode-se ver que a dificuldade em permanecer na Coopatrisul foi pela ausência de uma gestão firme em seus processos, e de um grupo que trabalhasse de forma unida e prazerosa para que todas as partes fossem beneficiadas com a associação na cooperativa, e não somente

pensando em si próprio, pois o cooperativismo trata da união de pessoas que lutam pela sobrevivência de uma empresa e do grupo de pessoas que nela se encontram.

4.3.3 Associados que mantêm a Cooperativa até os dias atuais

Nesta parte foram entrevistados os associados que mantêm vínculo com a Coopatrisul até os dias atuais, esse público quando questionado se a qualidade de vida dos cooperados melhorou comparada as situações anteriores, todos responderam que sim, não dependem mais de outras pessoas, como por exemplo antigos proprietários de terra onde trabalhavam, e isso lhes traz muita satisfação. O sentimento de pertencer há um grupo parece fortalecer e unir mais as pessoas, por esse motivo a continuidade na associação da Coopatrisul é tão importante para esse público respondente:

As pessoas se ajudam umas às outras, enfrentando dificuldades juntas, enfrentando obstáculos que encontram, sejam na administração da cooperativa ou sejam na própria convivência com o grupo. Esses argumentos é que nos fazem participar cada dia mais engajados dentro da Coopatrisul, pois vemos e sentimos que somos parte da família (Família 1).

Neste momento a família entrevistada argumentou sobre as condições de união do grupo sendo bastante favorável para manter-se na Cooperativa.

O que pode-se dizer é que quanto mais unidos estivermos e trabalhando em conjunto, podemos garantir qualidade e lucratividade para todos os que estão inseridos nesse grupo. Trabalhar em grupo traz mais satisfação, companheirismo, ajuda mútua, organização., e isso faz com que sejamos mais humildes e engajados com o que realmente queremos (Família 1).

As respostas das famílias entrevistadas tiveram similaridades, a maioria dos participantes mencionou que a inserção dentro da Coopatrisul se baseou na qualidade de vida que teriam e na lucratividade que obteriam através do trabalho em conjunto.

Foi abordado também sobre a expectativa que tinham no início da criação da Coopatrisul.

O início na Coopatrisul não foi nada fácil, os lucros eram menores que os esperados e produtividade não estava saindo como o acreditado. A vontade de desistir existiu, mas a perseverança em criar valor para a Cooperativa e crescimento mútuo também era grande, por isso muitos dos associados desistiram e muitos nem se associaram, mas os que ficaram hoje podem contar o quão difícil foi manter a Coopatrisul de pé e tendo a lucratividade e produtividade almejadas (Família 2).

Outro fator relevante em relação a ser membro da Coopatrisul até hoje, foi a questão de qualidade e satisfação de comer o que eles mesmos colhem, e principalmente sobre a questão ambiental que a Coopatrisul busca incentivar.

A qualidade de vida é boa. Os alimentos que consumimos não possuem agrotóxicos, são de bom teor nutritivo. Há uma preocupação real com a questão

ambiental na cooperativa. Quando comparados com os outros grupos do assentamento, foi possível observar que a Coopatrisul, apesar de passar por uma reestruturação interna, pois teve momentos de crise, ainda assim seus sócios possuem uma qualidade de vida melhor do que as dos outros grupos do assentamento ou dos assentados individuais (Família 3).

A qualidade no processo produtivo da cooperativa revela que as famílias prezam pela necessidade de consumir produtos saudáveis e trabalhar em grupo para garantir a sustentabilidade do meio ambiente, apesar de muitas dificuldades as famílias mostraram que a forma como a Coopatrisul trabalha e trata seus associados faz com que os mesmos se sintam em família, trabalhando em conjunto e superando as dificuldades unidos cada vez mais.

As famílias possuem diversidades culturais, algumas mostram uma dificuldade maior em trabalhar com um grupo, outras ao contrário preferem trabalhar com um grupo dividindo tarefas e horários estipulados em reuniões. Muitas pessoas pensam em um futuro empreendedor que garanta sua qualidade de vida, já outras pensam em lucratividade somente, e por isso evadem para uma produção individual. Todas essas características mostram o tanto de importância que se tem ao trabalhar em grupo dentro de um modelo cooperativista. Cada forma de vida buscada pelas pessoas é que torna elas cada vez mais engajadas nos processos em que administram, por isso entende-se que se associar dentro de uma cooperativa e trabalhar com um grupo de pessoas com diferentes raças e religiões é saber que tudo pode acontecer, a produção rural é dependente do clima e das condições econômicas que o país vive. Após a apresentação dos resultados e discussões, a parte seguinte expõe as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta parte do trabalho é destinada a apresentar as principais conclusões acerca dos resultados obtidos com a pesquisa, bem como apresentar as limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Frente ao estudo que se propôs analisar o desempenho da Coopatrisul, e se suas práticas de gestão são eficientes, eficazes e efetivas na percepção dos produtores rurais associados, para que esses mantenham um vínculo dentro da Cooperativa, através da caracterização e história da cooperativa e de suas práticas de gestão, pode-se chegar as seguintes constatações.

No que diz respeito aos aspectos organizacionais, identificamos que a história da Coopatrisul vem desde 1991, quando a cooperativa foi fundada no Assentamento 29 de outubro. Essa fundação foi organizada pela força de vontade de 47 famílias originárias do Movimento Sem-Terra que se propuseram em criar um modelo de produção grupal através da associação em uma cooperativa de assentamento, a Coopatrisul é formada atualmente por 32 sócios que fazem parte da cooperativa desde que essa foi fundada.

A cooperativa Coopatrisul é uma das únicas cooperativas de assentamento rural do Movimento Sem-Terra da região de Trindade do Sul, e as expectativas de crescimento e aumento de produtividade são um dos fatores buscados pelos sócios e pela gestão da cooperativa. A estrutura da cooperativa é formada pela produção de leite, grãos (milho e soja) e pela produção de erva-mate a cada dois anos.

Quanto ao segundo objetivo específico a saber, que foi caracterizar as práticas de gestão da Coopatrisul, destacou-se assim que a gestão da Coopatrisul é formada pelo Presidente, Vice-presidente, o primeiro tesoureiro, o segundo tesoureiro, o primeiro secretário e o segundo secretário, sendo assim formado o conselho fiscal que é composto por seis pessoas, sendo estas três efetivas ao cargo e três suplentes, esse processo é feito por eleição direta elaborada a cada dois anos e é feito através de votação conjunta com todos os membros associados.

A Coopatrisul utiliza um modelo de autogestão, na qual acredita que com a união e participação de seus associados pode-se alcançar os objetivos traçados, aumentar assim a motivação do grupo e traçar novos projetos de crescimento para a cooperativa. A

estruturação da Coopatrísul é subdividida em setores que fazem a parte administrativa e o planejamento da lavoura. A gestão da Coopatrísul é bem desenvolvida e participa de vários treinamentos e qualificações para o desenvolvimento de suas atividades, e melhor aperfeiçoamento de suas práticas de gestão. Toda a estruturação da cooperativa é formada pela discussão em assembleia com os sócios, para que estes estejam de acordo com todas as decisões tomadas, e mantendo assim a harmonia do grupo e a magnitude do cooperativismo.

O terceiro objetivo específico visa identificar os fatores facilitadores e dificultadores na gestão da cooperativa, verificando as percepções dos diferentes atores sociais que nela se encontram. Através dos levantamentos com as famílias selecionadas e com o Vice-presidente da Coopatrísul, pode-se relatar que há vários fatores que facilitam e dificultam a gestão da cooperativa.

Por fatores facilitadores pode-se entender que esses estão relacionados com a questão do comprometimento, trabalho em equipe, coletividade e cooperação com o grupo, a associação na Coopatrísul é realizada de adesão voluntária e livre, sendo que cada família está engajada de forma fiel dentro da cooperativa, atendendo as expectativas e adotando as práticas que a mesma proporciona. Outro ponto destacado como facilitador foi a questão de solo, água e meio ambiente em que a produção é realizada, sendo que as condições da lavoura são pontos de extrema importância para a produtividade, qualidade e lucratividade da cooperativa.

Os fatores dificultadores na percepção dos entrevistados estão relacionados com os fatores climáticos, liberação de financiamento, horários de reuniões, dificuldades culturais e evasão de sócios.

O quarto e último objetivo específico é identificar os principais motivos que tem levado a evasão dos sócios na cooperativa Coopatrísul. Dentro desse problema foram elaboradas perguntas para três públicos-alvo, que foram os sócios da cooperativa; os sócios que desistiram da associação na cooperativa e os assentados que nunca se associaram na cooperativa.

Através das entrevistas pode-se obter várias percepções dos diferentes fatores que cada grupo tem sobre a associação na Coopatrísul. Os três públicos selecionados apontaram os seus principais aspectos para se manter, desistir ou nunca se associar na Coopatrísul. A partir das colocações dos associados, foi possível atender ao objetivo geral dessa pesquisa, que foi analisar o desempenho da Coopatrísul, e se suas práticas de gestão são eficientes, eficazes e efetivas na percepção dos produtores rurais associados, para que

esses mantenham um vínculo dentro da mesma, ficando evidenciado assim que existem várias percepções de cada público selecionado e aspectos diferentes em relação as expectativas que tem da Coopatrisul.

Em conclusão evidenciou-se que as práticas de gestão adotadas pela Coopatrisul correspondem as expectativas dos associados, pois a cooperativa trabalha com uma gestão participativa, pensando no crescimento e no desenvolvimento de seus sócios e aumento gradativo da produtividade. As atividades desenvolvidas na cooperativa são feitas de forma espontânea e livre, todas as divisões são feitas em assembleia com os associados, mostrando assim que a transparência na gestão é um princípio utilizado pelo cooperativismo e utilizado na Coopatrisul.

As divergências entre o grupo ocorrem em qualquer associação, e no caso da Coopatrisul não é diferente, essas divergências levaram ao desligamento de algumas famílias associadas. A maioria das famílias relataram que a falta de confiança em trabalhar em grupo é um dos fatores que mais justificou a saída e entrada na associação na Coopatrisul, as dificuldades encontradas em lidar com pessoas de diferentes culturas e religiões, com diferentes padrões de trabalho e com aspectos diferenciados, mostraram que trabalhar em grupo não é nada fácil, e é necessário ter um engajamento de ambas as partes para que ocorra uma boa formação e gestão cooperativista.

Um outro fator que chamou bastante atenção em relação as desistências da Coopatrisul, foi a questão das crises econômicas e os aspectos culturais que envolvem os processos. Vários depoimentos apontaram que a preocupação com as crises que envolvem o país, assim como com os aspectos culturais que envolvem a produtividade da cooperativa são fatores que minimizam a vontade da associação na cooperativa assim como o desligamento de muitas famílias dentro dela, nesse caso outra dificuldade encontrada são as ausências de políticas governamentais adequadas ao atendimento das necessidades dos pequenos agricultores, como linhas de crédito bancário para construção de benfeitorias nas propriedades e modernização das técnicas de plantio e manejo dos rebanhos.

Por fazerem parte de um grupo e terem o cooperativismo como principal forma de planejamento, os associados e gestão como um todo aprendem a trabalhar com todos os fatores que envolvem o comportamento e o planejamento das formas da cooperativa em que estão situados. Por esse motivo muitos dos associados além de trabalhar na cooperativa como associados, também tem uma grande noção de como trabalhar e dar continuidade ao processo de gestão da empresa.

A gestão da Coopatrisul é identificada por ter sempre os mesmos membros em sua administração, muitos depoimentos evidenciaram que a confiança em mudar de pessoas nos cargos administrativos não existe, o grupo vota sempre nos mesmo líderes por questão de comodismo e por estar acostumados com a forma de gestão do grupo, as mudanças muitas vezes ocorrem somente nos cargos exercidos, mas o grupo administrativo é quase sempre o mesmo. Muitos dos associados sentem que podem administrar a cooperativa, mas as oportunidades não surgem, por esse motivo algumas famílias desistiram da associação na Coopatrisul.

Através desse estudo pode-se afirmar que há dificuldades na gestão da Coopatrisul principalmente na evasão dos sócios, sendo que estes são o diferencial da cooperativa e a única forma de sobrevivência e expansão do cooperativismo em assentamentos rurais. A forma de gestão utilizada pela Coopatrisul é feita para atender os associados mantendo esses com um vínculo maior dentro da cooperativa, aumentando assim sua produtividade e lucratividade, sendo que todas as atividades englobam sustentabilidade e melhores condições de vida aos associados.

Dessa forma se considera fundamental a continuidade e expansão da Coopatrisul, sendo uma cooperativa com princípios que atendem as necessidades do grupo e se engajam para satisfazer as necessidades esperadas. Por esse motivo a Coopatrisul terá que enfatizar melhor a gestão das desistências e melhorar a qualidade de seus processos para que essas desistências não aconteçam a longo prazo.

5.2 LIMITAÇÕES

Uma das limitações durante o presente trabalho foi a restrição em relação as famílias escolhidas para as entrevistas realizadas, não obtendo então o retorno de uma grande população. As famílias se restringiram a dar entrevistas sobre o assunto em questão, muitos por motivos pessoais e outros pela dificuldade de compreender a importância do cooperativismo e da Coopatrisul para a comunidade em geral.

Além disso, uma das dificuldades foi o acesso aos horários com o Presidente da Coopatrisul e algumas famílias, sendo que os horários muitas vezes não eram correspondentes aos meus e assim dificultou as entrevistas a serem realizadas, mas nada que prejudicasse o andamento do trabalho.

5.3 RECOMENDAÇÕES

Como sugestões para melhorias na gestão da cooperativa e para a minimização de evasão dos seus associados, sugere-se uma redefinição nas formas de gestão da Coopatrisul, destacando a forma de como prosseguir com os projetos de crescimento e produtividade da cooperativa, assim como aumentar a rentabilidade de seus associados para que esses não tenham a necessidade de evasão para um cultivo individualista. A Coopatrisul em relação a sua gestão deve adquirir um conhecimento maior de quem realmente entende e tem vontade de fazer parte da Administração da cooperativa, sendo candidato para gerir a gestão da cooperativa.

Alguns dos problemas acima citados foram em relação as faltas de alguns associados nas assembleias, sendo que uma sugestão a ser dada é a criação de brigadas de trabalho, que são formadas para atender às necessidades urgentes de um determinado setor. Na colheita da soja, por exemplo, no pico da safra, a equipe titular não consegue dar conta de todo o trabalho, então as brigadas formadas por membros de outros setores prestam auxílio aos responsáveis pela colheita naquele momento. As brigadas atuam também nos finais de semana, pois as equipes titulares têm folga e são substituídas pelas brigadas. As brigadas de trabalho podem amenizar as faltas dos associados nas assembleias, trabalhando assim para aumentar a satisfação dos cooperados.

Outra sugestão para garantir a sobrevivência da Coopatrisul em relação a evasão de seus associados é adquirir um projeto de estruturação de jovens na propriedade rural, mostrando a eles que a associação na cooperativa pode trazer vários benefícios a longo prazo, e assim garantindo sua sobrevivência e a da cooperativa. Uma das sugestões seria se engajar em um modelo de Governança Corporativa, que mostram que as boas práticas de governança em cooperativas podem contribuir com esse enfoque, pois representam mecanismos que buscam promover a participação igualitária de seus membros, além de delinear uma gestão eficiente e responsável, através da condução, controle e monitoramento da organização, com práticas transparentes e em permanente aprimoramento.

Esse modelo de governança pode contribuir com a elaboração de um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo, criando por exemplo, o controle sobre as atividades empresariais; plano anual de metas; assembleias regionais; prestação de contas; projetos beneficentes; projeto jovem rural, etc. Todas essas mudanças podem aumentar o desempenho da cooperativa, sua produtividade, qualidade de vida de seus

associados e por consequência adquirir mais associados ou manter os já existentes para que conduzam o cooperativismo e a Coopatrisul com garra e perseverança para que essa se mantenha no mercado.

Como recomendação para estudos futuros sugere-se pesquisas, como à avaliação da efetividade dos cursos de qualificação ofertados aos gestores da cooperativa; 2) Replicação desta pesquisa em outras cooperativas de assentamento realizando um estudo comparativo. Por certo, ao encerrar esse estudo, é provável que questões ficaram em aberto pelo fato da complexidade do Cooperativismo em Assentamentos Rurais e pela heterogeneidade do público da agricultura familiar, com vistas a continuidade de estudos nessa temática.

REFERÊNCIAS

- ANTUNIASSE, M. H. R. Os núcleos de reforma agrária como espaço de integração social: o caso da família pereira. In: FERREIRA DUARTE DAMASCENO, A.; BRANDENBURG, A. (org.). **Para Pensar Outra Agricultura**. Curitiba; Editora da UFPR, 1998 (275p).
- ASSAD, M. L. L.; ALMEIDA, J. **Agricultura e Sustentabilidade**: Contexto, desafios e cenários. 2004. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/427.pdf>. Acesso em: 7 setembro 2016.
- BIALOSKORSKI N.S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BORGES, J. L. **MST: do produtivismo a agroecologia**. São Paulo; Goiânia: Terceira Margem; Editora da PUC Goiás, 2010 (176p).
- BRAGA, M. J.; REIS, B. d. S. **Agronegócio Cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV DER, 2005.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre as Sociedades Cooperativas. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm. Acesso em: 01 setembro 2016.
- CALDART, R. S.; KOLLING, E. J. O MST e a Educação. In STÉDBILE, J. P. (org.). **A Reforma Agrária e a Luta do MST**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- CARTER, M.; CARVALHO, H. M. A luta na terra: fonte de crescimento, inovação e desafio constante ao MST. In CARTER, M. (org.); **Combatendo a desigualdade social**: O MST e a reforma agrária no Brasil. São Paulo: editora UNESP, 2010. 564 p.
- CASTELO BRANCO, M. T. **Jovens Sem-Terra**: Identidades em Movimento. Curitiba ed. da UFPR, 2003.
- CHRISTOFFOLI, P.I. **O Desenvolvimento De Cooperativas De Produção Coletiva De Trabalhadores Rurais No Capitalismo**: limites e possibilidades. Curitiba: UFPR, 2000.
- CIDADE BRASIL. Município de Trindade do Sul. Disponível em: <http://www.cidade-brasil.com.br/municipio-trindade-do-sul.html>. Acesso em 02 de novembro de 2016.
- DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J.G.M. (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
- DELGADO, G. C. A questão Agrária e o Agronegócio no Brasil. IN CARTER M. (org.); **Combatendo a desigualdade social**: O MST e a reforma agrária no Brasil. São Paulo: editora UNESP, 2010. 564 p.
- FERNANDES, B. M. **A Formação do MST no Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

FERNANDES, B. M. **MST: Movimento dos trabalhadores Sem Terra: formação e territorialização em São Paulo**. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

FALKEMBACH, E. M. F. **Socialização e individualização: MST, uma estilística de resistência**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006. 280 p.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FIESC). Relatório Anual 2014. Disponível em: file:///C:/Users/fera/Downloads/book_relatorio_anual_fiesc_2014_conselho.pdf. Acesso em 21 de maio de 2017.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades @**. Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=432195>. Acesso em 21 de maio de 2017.

JESUS, P. D.; TRIBA, L. Cooperação. In: CATTANI, A. D. (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editora, 2003, p. 49-54.

LEITE, S. Assentamentos Rurais no Brasil: impactos, dimensões e significados. In STÉDIO, J. P. (org.). **A Reforma Agrária e a Luta do MST**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LÜDKE, M. ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo (SP): EPU; 1986.

LUNA, S. V. de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 2005.

MACHADO, S. M. C. F. **Gestão de Cooperativa: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. 2006. Disponível em: <<http://www.polisystem.com.br/oceb/gestao.pdf>>. Acesso em: 04 de setembro 2016.

MACIEL, R.O. LOPES, G.S.C. **Cooperativismo e rotatividade dos sócios: um estudo de caso na Cooperativa de Produção de Desenvolvimento Sustentável**. Otra Economía, vol. 6, n. 11, julho-dezembro de 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/fera/Downloads/2397-11992-1-PB.pdf>. Acesso em: 28 de março de 2017.

MARCONI, M. d. A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, J. d. S. **Travessias: a vivência da reforma agrária nos assentamentos**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

MEDEIROS, L. S. LEITE, S. **A Formação dos assentamentos rurais no Brasil**. Processos sociais e políticas públicas. 2.ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, 279 p.

NEGRELLI, M. T. CAMARGO, G. **A construção do plano municipal de desenvolvimento sustentável de Reserva do Iguaçu (PR)**. In: CAMARGO, G. CAMARGO FILHO, M. FÁVARO, J. L. Experiências em desenvolvimento sustentável e agricultura familiar. Guarapuava: Unicentro, 2004. p. 85-97.

OLIVEIRA, D. d. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS/OCB. Brasília. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ocb/index.asp?CodIdioma=1>. Acesso em: 24 agosto 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA/OCESC. Florianópolis. Disponível em: http://www.ocesc.org.br/institucional/a_ocesc.php. Acesso em: 07 de outubro de 2016.

PIERRI, M. C. Q. M. VALENTE, A. L. E. F. **A FEIRA LIVRE COMO CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR**. 2010. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/15/234.pdf>. Acesso em: 07 setembro 2016.

PINHEIRO, A. M. **O COOPERATIVISMO DO MST E A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DA REFORMA AGRÁRIA**: O Caso da Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Charqueadas Ltda. 2005, Florianópolis. Disponível em: <file:///C:/Users/USUARIO/Documents/ARTIGOS%20TCC/222238.pdf>. Acesso em 28 agosto 2016.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. 11 ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SANTALUCIA, M. HEGEDUS, P. d. **COOPERATIVISMO E ASSENTAMENTO RURAL NA PERCEPÇÃO DO USO COLETIVO E INDIVIDUAL DA TERRA MEDIANTE METODOLOGIA Q**: O Caso De Charqueadas. Extensão Rural, DEAER/CPGExR – CCR – UFSM, Ano XII, Jan – Dez de 2005. Disponível em: <file:///C:/Users/USUARIO/Documents/ARTIGOS20TCC/art4ed12.pdf>. Acesso em: 11 de outubro de 2016.

SANTOS, I. C.; RODRIGUEZ; RODRIGUEZ, M.V. **Evolução do modelo de gestão**. In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Responsabilidade socioambiental das Organizações Brasileiras. Niterói, RJ, 2008, p.1-17.

SCHMIDT, D. PERIUS, V. Cooperativismo e cooperativa. In: CATTANI, A. D. (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editora, 2003, p.63-71.

SILVEIRA, C. B. da. **Organizações e a “lei de ferro das oligarquias”**: um estudo sobre os assentamentos rurais de reforma agrária. 2003. 190p. Dissertação (Mestrado em

Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.ufrgs/pgdr>. Acesso em: 11 de outubro de 2016.

SOUZA, M. A. de. **A Cooperação Agrícola em Assentamentos RURAIS e os Desafios na Compreensão da Cultura Política Dos Assentados**. 1998, Caxambu. Disponível em: file:///C:/Users/USUARIO/Documents/ARTIGOS%20TCC/MASouza_A_cooperacao.pdf. Acesso em 06 de outubro de 2016.

STÉDILE, J. P. A Luta pela Reforma Agrária e o MST. In _____ (org.). **A Reforma Agrária e a Luta do MST**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

TAVARES, E. **Porque é preciso romper as cercas**. Do MST ao Jornalismo de Libertação. Florianópolis: Companhia dos Loucos, 2008.

VARELLA, M. D. O MST e o Direito. In STÉDILE, J. P. (org.). **A Reforma Agrária e a Luta do MST**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZAMBERLAM, J. FRONCHETI, A. Respostas econômicas de assentamentos rurais: um estudo de caso. In STÉDILE, J. P. (org.). **A Reforma Agrária e a Luta do MST**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

WOLFORD, W. Assentamentos do MST em Pernambuco: Identidade e Resistência. IN CARTER M. (org.); **Combatendo a desigualdade social: O MST e a reforma agrária no Brasil**. São Paulo: editora UNESP, 2010. 564 p.

WOLOSZYN, N. FONTANA, K. M. ZANELLA C. R. ZAMARCHI, A. SANTOS, A. P. KALINOSKI, M. **Produção de leite à base de pastagem perene na Coopatrísul - assentamento 29 de outubro - Trindade do Sul/RS**. Resumos do VIII Congresso Brasileiro de Agroecologia – Porto Alegre/RS – 25 a 28/11/2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Angela%20Bieseck/Downloads/13597-61589-1-PB.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2016.

APÊNDICE A

Este formulário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é a Gestão da Cooperativa de Assentamento Rural- e os motivos da Desistência dos Cooperados da mesma, onde essa está situada no município de Trindade do Sul – RS.

I – IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

Nome: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Escolaridade: _____

Faixa Etária: _____

Tempo de Assentamento: _____

Tempo de Cooperado: _____

Número de membros na família: _____

Tamanho do lote por cadastro: _____

II – COOPERAÇÃO/ COOPERATIVA (Presidente)

- 1- Qual participação da área do assentamento na área total dos estabelecimentos do município?
- 2- Total de assentamentos do Incra no município de Trindade do Sul:
- 3- Total de cooperados atualmente na Cooperativa.
- 4- De que maneira a Cooperativa está estruturada?
- 5- De que forma as decisões são tomadas?
- 6- Os cooperados participam das decisões tomadas pela cooperativa?
- 7- Como são definidas as funcionalidades da Cooperativa?
- 8- A produtividade média do assentamento comparado à média do município é considerada boa?

III- GESTÃO DA COOPERATIVA

- 9- Como a Cooperativa busca fazer com que seus sócios tenham melhor compreensão das informações gerenciais?
- 10- Como são efetivadas as tomadas de decisão da Cooperativa?
- 11- Quais as ameaças e oportunidades do ambiente que a Cooperativa está exposta?
- 12- Na atual gestão quais são as principais estratégias da Cooperativa?
- 13- A Cooperativa possui planejamento estratégico em médio e longo prazo com objetivos e metas a serem cumpridas?
- 14- Quais os benefícios oferecidos pela Cooperativa para seus associados?
- 15- Como ocorre a manutenção da Cooperativa, quais as facilidades e dificuldades?
- 16- O gestor participou ou participa de programas de qualificação da gestão voltados ao Cooperativismo? Se sim, quem os promove?
- 17- Existe muitos conflitos entre os membros da cooperativa? Por que? E como estes são solucionados?
- 18- De que forma as áreas gerenciais se fazem presente na Cooperativa? (Produção, marketing, finanças e recursos humanos).

IV- PROCESSOS DA COOPERATIVA (Públicos definidos)

- 19- Lugar de origem da família e o que faziam: _____
- 20- Antes de ingressar no Movimento era:
☐ proprietário de terras ☐ parceiro ☐ arrendatário ☐ assalariado
☐ desempregado ☐ outro
- 21- Renda média mensal da família neste período: ☐ até 1 sal. mín. ☐ de 1 a 2 sal. mín. ☐ de 2 a 4 sal. mín. ☐ de 4 a 6 sal. mín. ☐ mais de 6 sal. mín.
- 22- Motivos que levaram a família a ingressar no MST:

- 23- Lembranças do período do acampamento (como era a área, como sobreviviam, quais as principais dificuldades):

- 24- O que trouxeram para o assentamento (mudança, ferramentas, animais)?

- 25- Quais as lembranças do início do assentamento (processo estruturação, primeiras culturas)? _____

26- Quais as percepções dos assentados sobre suas condições de vida: moradia, alimentação, saúde e educação?

Sua vida melhorou: sim () não ()

Moradia: melhor () pior () igual ()

Alimentação: melhor () pior () igual ()

Saúde: melhor () pior () igual ()

Educação: melhor () pior () igual ()

27- Qual a percepção dos assentados sobre as melhorias trazidas pela Cooperativa para o município e região onde está inserido?

- Aumentou a produção:
- Diversificou a produção:
- Melhorou a infra-estrutura:
- Melhorou o movimento do comércio:
- Aumentou a oportunidade de trabalho:
- Melhorou as condições de vida:
- Trouxe financiamentos:

Associados que mantêm a cooperativa até os dias atuais

28- Como foi a iniciativa da Cooperativa no assentamento? E qual a importância que essa tem para o assentamento?

29- Que motivos levaram a associação da família na Cooperativa, e quais as vantagens dessa associação?

30- Como funciona a renda obtida pela associação e o trabalho coletivo dentro da Cooperativa?

31- Na sua opinião a gestão da Cooperativa está sendo bem administrada?

32- Possuem outra renda além da agricultura coletiva na Cooperativa?

33- Quanto tempo está associado na Cooperativa?

34- E por quais motivos mantém vínculo até hoje na Cooperativa?

Assentados que não se associaram na cooperativa quando criada.

35- Quais motivos levaram a não associação na Cooperativa?

36- Houve alguma experiência dentro da Cooperativa?

- 37- A área de terra disponibilizada para a adoção da agricultura individualista é a mesma que a dos associados na cooperativa?

Associados que desistiram da associação na cooperativa para uma produção individualista.

- 38- Quais motivos levaram a desistência da associação na cooperativa para uma produção individualista?
- 39- A gestão da Cooperativa interferiu de alguma forma na desistência da associação na Cooperativa?
- 40- O grupo de assentados interferiu de alguma forma na desistência da associação na Cooperativa?
- 41- Quanto tempo durou o vínculo de associação?
- 42- A renda mensal atualmente com a produção individualista é maior que a renda de quando estava associado na Cooperativa?