

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM  
CURSO DE GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**AVALIAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA DIRECIONADA  
ÀS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR:  
UMA ANÁLISE DO PROGRAMA MAIS GESTÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Aline Furman**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2015**

**AVALIAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA DIRECIONADA ÀS  
COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: UMA  
ANÁLISE DO PROGRAMA MAIS GESTÃO**

**Aline Furman**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Gestão de Cooperativas do Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.**

**Orientador: Prof. Dr. Gabriel Murad Velloso Ferreira**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2015**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Colégio Politécnico da UFSM  
Curso de Gestão de Cooperativas**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso**

**AVALIAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA DIRECIONADA ÀS  
COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: UMA ANÁLISE DO  
PROGRAMA MAIS GESTÃO**

elaborado por  
**Aline Furman**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Tecnólogo em Gestão de Cooperativas**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Gabriel Murad Velloso Ferreira, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

**Vitor Kochhann Reisdorfer, Dr.**

**Gustavo Fontinelli Rossés, Dr.**

Santa Maria, 01 de dezembro de 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter derramado bênçãos na minha vida. Obrigada, meu Senhor, por essa vitória.

Ao meu marido, Joel Ramos Rosin, por tanto amor e compreensão. Obrigada, amado, por sempre me motivar e me dar força para superar todas as dificuldades que enfrentei.

Ao meu orientador, Professor Gabriel Murad Velloso Ferreira. Agradeço imensamente pela grande participação na minha formação, pelas orientações e por todas as vezes que me ajudou, inclusive, em seus horários de descanso.

À minha irmã Andressa Furman, pela perseverança, compreensão e ajuda nessa trajetória.

À amiga Leonice Schio, por sempre me apoiar e me incentivar a continuar nessa caminhada.

A todos os professores do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, pela dedicação, carinho e amizade durante toda a minha formação acadêmica.

Aos meus familiares, pelo incentivo e também por terem acompanhado minha caminhada na realização do meu objetivo.

Aos meus amigos de todas as tardes, Pedrinho, Bruno, Luíza e Mariana, pela amizade e companheirismo.

A todos os amigos, que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Universidade Federal de Santa Maria  
Colégio Politécnico da UFSM  
Trabalho de Conclusão de Curso

### **AVALIAÇÃO DE POLÍTICA PÚBLICA DIRECIONADA ÀS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA MAIS GESTÃO**

AUTORA: ALINE FURMAN  
ORIENTADOR: GABRIEL MURAD VELLOSO FERREIRA  
Santa Maria, 01 de dezembro de 2015.

Sabe-se que a Agricultura Familiar é muito importante para a produção de alimentos em todo o país. Hoje, além da produção dos alimentos, a Agricultura Familiar vem gerando renda para os agricultores, cujas famílias vivem e dependem dela. Os agricultores familiares, quando organizados em cooperativas, acessam benefícios que dificilmente seriam alcançados de forma individual. Nesse intuito, a fim de contribuir com a gestão das cooperativas da Agricultura Familiar, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) criou o Programa Mais Gestão. O Programa é uma política pública que usa a metodologia de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), para a qualificação da gestão nas cooperativas de Agricultura Familiar. Por se tratar de uma política pública, avaliá-la é importante para que se tenha conhecimento sobre sua eficiência. Esse trabalho tem como objetivo avaliar o impacto do Programa Mais Gestão nas cooperativas beneficiárias localizadas na região central do Rio Grande do Sul. Teve-se como delineamento metodológico a utilização da pesquisa exploratória, realizada através de entrevistas nas cooperativas. Analisando-se os dados, verificou-se que o Programa Mais Gestão não foi efetivo em todas as cooperativas, porém contribuiu na contabilidade, na documentação, nos conselhos administrativos e fiscais. No entanto, constatou-se que as cooperativas que mais obtiveram resultados positivos, foram às cooperativas de porte menor, que mais necessitam de assessoria. Também se destacou o perfil do presidente das cooperativas, sendo que aquele que visa melhorias para a cooperativa e benefícios para os associados deu maior abertura para a equipe de ATER.

**Palavras-chave:** Agricultura Familiar. Programa Mais Gestão. Cooperativas.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1–Municípios de localização das cooperativas .....</b>	<b>22</b>
<b>FIGURA 2–Etapas da análise de dados.....</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 3-Síntese dos resultados da pesquisa.....</b>	<b>36</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1 – Roteiro da entrevista .....</b>	<b>45</b>
--	-----------

## **LISTA DE SIGLAS**

**MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário**

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**

**FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**

**PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar**

**ATER- Assistência Técnica e Extensão Rural**

**PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**

**ACI – Aliança Cooperativa Internacional**

**DAP – Declaração de Aptidão ao PRONAF**

**UCP- Unidade de Cooperativismo**

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Políticas Públicas.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 A Agricultura Familiar.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Cooperativismo: uma breve caracterização .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 O Programa Mais Gestão.....</b>	<b>19</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Implementação do Programa Mais Gestão .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2 Etapas da implementação do Programa Mais Gestão .....</b>	<b>27</b>
<b>4.3 Ações e mudanças a partir do Programa Mais Gestão.....</b>	<b>27</b>
<b>4.4 Percepções da equipe de ATER.....</b>	<b>30</b>
<b>4.5 Sugestões para o Programa Mais Gestão.....</b>	<b>33</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a Agricultura Familiar é muito importante para a produção de alimentos em todo o país. Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2006) apontam que a agricultura familiar foi responsável por 87% da produção nacional de mandioca, 70% da produção de feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 58% do leite, 59% do plantel de suínos, 50% das aves, 30% dos bovinos e, ainda, 21% do trigo. Estes dados demonstram claramente a relevância desse segmento.

Hoje, além da produção dos alimentos, a Agricultura Familiar vem gerando renda para os agricultores, cujas famílias vivem e dependem dela. Segundo o IBGE (2006), a agricultura familiar é responsável por 75% da mão de obra no campo. Além de melhorar as condições de vida dos agricultores, também diminui a miséria extrema nas áreas rurais de todo o país. Segundo dados do estudo INCRA/FAO (2000), “o universo da agricultura familiar exhibe grande capacidade produtiva, contribuindo de forma efetiva para o abastecimento do país, mesmo com o pouco acesso a terra, ao crédito e às inovações tecnológicas” (ALTAFIN,2007, p.19).

Conforme Carvalho e Monteiro (2015, p.138), “a agricultura familiar [...] demonstra que sua complexidade conforma sua importância para o cenário nacional, mesmo que muitas das vezes seja desprovida do apoio condizente dos atores públicos”. No intento de ampliar o apoio por parte do Poder Público para a Agricultura Familiar, de forma a manter o homem no campo e para garantir a segurança alimentar do país, foi criada a lei 11.947/2009.

A Lei 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que, no mínimo, 30% do orçamento do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) devem ser utilizados na compra de alimentos produzidos pela agricultura familiar. Segundo o Manual de Agricultura Familiar, organizado pelo FNDE (2012), o encontro da agricultura familiar com a alimentação escolar tem provocado mudanças significativas na alimentação dos alunos, pois proporciona a eles uma alimentação saudável e diversificada, produzida pelos agricultores familiares da própria região onde vivem.

Conforme o Portal do FNDE, “o orçamento do Programa para 2015 é de R\$ 3,8 bilhões, para beneficiar 42,6 milhões de estudantes da educação básica e de jovens e adultos”. Com a Lei nº 11.947, de 16/6/2009, 30% desse valor – ou seja,

R\$ 1,14 bilhão – deve ser investido na compra direta de produtos da agricultura familiar, medida que estimula o desenvolvimento econômico e sustentável das comunidades.

Para acessar este importante mercado institucional, a organização dos agricultores, em forma de cooperativas, é a alternativa que vem sendo utilizada. Trata-se de uma forma organizacional, que viabiliza a comercialização da produção dos agricultores e também oferece outros incentivos relevantes para os produtores. A agricultura familiar, organizada em cooperativas, possibilita acessar benefícios que dificilmente seriam alcançados de forma individual pelos cooperados.

As cooperativas têm como propósito, a partir da cooperação, autogestão e solidariedade, viabilizar as unidades produtivas dos agricultores familiares e auxiliá-los a alcançar os objetivos da coletividade. Portanto, são organizações constituídas para atender aos interesses dos seus sócios e que não têm o lucro como finalidade. As pequenas cooperativas da agricultura familiar normalmente estão organizadas no chamado cooperativismo solidário, que é representado pela União das Cooperativas Solidárias - UNICOPAS, e possui abrangência nacional, relevância social, econômica e ambiental.

A UNICOPAS - União das Organizações Cooperativas Solidárias, através da sua base social, está presente em todos estados brasileiros e representa mais de 2000 cooperativas. A entidade nacional está composta pelos 3 grandes sistemas de Cooperativas Solidárias representadas pela UNICAFES, UNISOL e CONCRAB, que juntas têm atuação nos mais diferentes setores da economia e englobam um público de aproximadamente 550 mil associados entre agricultores familiares, assentados da Reforma Agrária, quilombolas, pescadores artesanais, trabalhadores do campo das florestas e das cidades, organizados segundo os princípios do Cooperativismo e da Economia Solidária (UNICOPAS,2015, p.1).

Apesar da expressão da agricultura familiar no Brasil e das suas cooperativas, ocorre que a demanda que foi criada em lei para atender os mercados institucionais não vem sendo suprida pelos agricultores familiares. Por isso, o cooperativismo tem sido tratado como uma importante alternativa para organizar e fomentar a produção dos agricultores familiares, ao passo que possibilitam o acesso aos mercados institucionais.

Por outro lado, existem desafios significativos para a gestão desses empreendimentos, já que o processo de autogestão exige o envolvimento dos sócios que são, ao mesmo tempo, produtores rurais e gestores do negócio. Além disso, a

baixa escolaridade e a pouca experiência dos sócios acaba por dificultar a gestão. Assim, a melhoria na gestão tem sido encarada como uma necessidade para o desenvolvimento e viabilização dessas cooperativas.

Neste intuito, a fim de contribuir com a gestão das cooperativas da Agricultura Familiar, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) criou o Programa Mais Gestão. O Programa Mais Gestão fortalece as cooperativas de Agricultura Familiar, melhorando a organização, produção e a comercialização, tendo como objetivo o acesso ao mercado, principalmente, ao Programa de Alimentação Escolar (PNAE).

O Programa Mais Gestão usa metodologia de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) específica para cooperativas da agricultura familiar, visto que as cooperativas da agricultura têm sido, de forma crescente, confrontadas com a exigência de aprimorarem suas práticas de gestão, de modo a alcançarem melhores resultados de mercado e renda para seus cooperados (MDA, 2015). Como este programa é uma política pública, avaliá-lo é de fundamental importância para que se tenha conhecimento sobre sua eficiência.

A avaliação possibilita a melhor utilização de recursos públicos, uma vez que esses são escassos e devem ser utilizados de forma eficiente, além de atender à população mais necessitada do meio rural. Segundo Cavalcanti (2006, p. 2),

a avaliação, de um modo geral, tem sido definida como instrumento imprescindível para o conhecimento da viabilidade de programas e projetos, para o redirecionamento de seus objetivos, quando necessário, ou mesmo para a reformulação de suas propostas e atividades. Nesse sentido, a avaliação se revela como um importante mecanismo de gestão, uma vez que fornece informações e subsídios para tomada de decisão dos gestores, formuladores e implementadores de programas, pois possibilita conhecer o que está acontecendo e atuar sobre os fatos de forma a realizar ajustes necessários, economizando-se dessa forma tempo e recursos, o que eleva a credibilidade das ações públicas.

Para Costa e Castanhar (2003, p.971),

a avaliação sistemática, contínua e eficaz desses programas pode ser um instrumento fundamental para se alcançar melhores resultados e proporcionar uma melhor utilização e controle dos recursos neles aplicados, além de fornecer aos formuladores de políticas sociais e aos gestores de programas dados importantes para o desempenho de políticas mais consistentes e para a gestão pública mais eficaz.

De acordo com Cavalcanti (2006, p.9), existem três conceitos básicos para avaliar políticas públicas: “os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são

comumente usados quando se fala em resultados de políticas públicas, pois procuram traduzir a avaliação do desenvolvimento e execução da política pública como um todo”. Assim, tem-se como problemática deste estudo a avaliação de impacto (efetividade) de uma política pública, no caso, o Programa Mais Gestão.

A avaliação de impacto, procura identificar os efeitos produzidos sobre uma população-alvo de um programa social. Busca-se verificar não apenas se as atividades previstas foram igualmente alcançadas. O foco desse tipo de estudo é, em síntese, detectar mudanças nas condições de vida de um grupo-alvo ou de uma comunidade, como resultado de um programa e em que medida as mudanças ocorreram na direção desejada (COSTA, CASTANHAR, 2003, p.980).

Seguindo, portanto o conceito de Cavalcanti este trabalho tem como objetivo verificar se o Programa Mais Gestão, desenvolvido pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), aderido pelas cooperativas da região central do Rio Grande do Sul, tem sido eficiente e eficaz, analisando também, qual o impacto o Programa trouxe a estas cooperativas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico teve embasamento nos seguintes temas que ampararam a investigação: políticas públicas, agricultura familiar, cooperativismo, e o Programa Mais Gestão.

### 2.1 Políticas Públicas

Segundo Costa e Castanhar (2003, p.970) “historicamente, na administração pública brasileira não há a preocupação de avaliar programas públicos”. No entanto, este cenário está mudando devido a transformações na sociedade.

A avaliação de políticas públicas não é simplesmente um instrumento de aperfeiçoamento ou de redirecionamento dos programas empreendidos pelo governo, mas, especialmente, uma ferramenta capaz de prestar contas à sociedade das ações governamentais (CAVALCANTI, 2006, p. 2).

Conforme Costa e Castanhar (2003, p.972) “o propósito da avaliação é guiar os tomadores de decisão, orientando-os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa”. De acordo com o Manual da Unicef (apud. Costa e Castanhar 2003, p. 973),

A avaliação de políticas públicas pode ser realizada por vários critérios, os mais comuns são:

1 – eficiência: termo originado nas ciências econômicas que significa a menor relação custo/benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos no programa; 2 – eficácia: medida do grau em que o programa atinge os seus objetivos e metas; 3 – impacto(ou efetividade) : indica se o projeto tem efeitos (positivos) no ambiente externo em que interveio, em termos técnicos, econômicos, socioculturais, institucionais e ambientais; 4 –sustentabilidade: mede a capacidade de continuidade dos efeitos benéficos alcançados através do programa social, após o seu término; 5 - análise custo-efetividade: similar à ideia de custo de oportunidade e ao conceito de pertinência; é feita a comparação de formas alternativas da ação social para a obtenção de determinados impactos, para ser selecionada aquela atividade/projeto que atenda os objetivos com o menor custo; 6- satisfação do beneficiário: avalia a atividade do usuário em relação à qualidade do atendimento que está obtendo do programa; 7 – equidade: procura avaliar o grau em que os benefícios de um programa estão sendo distribuídos de maneira justa e compatível com as necessidades do usuário.

Conforme Costa e Castanhar (2003, p. 979), o foco da avaliação reflete na existência de diferentes metodologias, que são usuais no processo de avaliação. A

avaliação de metas, tipo mais tradicional, é que mede o grau de êxito que o programa tem em relação às metas estabelecidas.

Metas do programa são os produtos mais imediatos (ou concretos) que deles decorrem. [...] Essa modalidade de avaliação pressupõe que se atribuam valores a um conjunto de metas, definindo-se o êxito relativo do programa em função do grau em que tais metas tenham sido cumpridas (COSTA; CASTANHAR, 2003, p.979).

Conforme os autores, outra metodologia é a avaliação de impacto.

O problema central a investigar nesse caso é a efetividade do programa e, para conseguir esse intento, se recorre a mecanismos que permitam estabelecer relações causais entre as ações de um programa e o resultado final obtido. O objetivo desse tipo de avaliação pode ser definido como sendo o de identificar os efeitos líquidos de uma intervenção social. À semelhança da avaliação de metas, descrita anteriormente, essa abordagem é realizada após o encerramento do programa ou de etapas do mesmo (COSTA; CASTANHAR, 2003, p. 979).

Conforme Trevisan e Bellen (2008, p. 546), “busca-se nessa avaliação detectar as mudanças que efetivamente ocorreram e em que medida as mudanças ocorreram na direção desejada”. Para Cunha (2006, p. 8), “impacto é o resultado do programa que pode ser atribuído exclusivamente às suas ações, após a eliminação dos efeitos externos. É o resultado líquido do programa”.

Outra modalidade de avaliação é a avaliação de processos que “investiga de forma sistemática o desenvolvimento de programas sociais com o propósito de: medir a cobertura do programa social; estabelecer o grau em que está alcançando a população beneficiária; e principalmente, acompanhar seus processos internos (COSTA; CASTANHAR 2003, p. 980)”. O objetivo dessa avaliação é justamente detectar defeitos na elaboração dos procedimentos, gerando dados para a sua reprogramação.

A avaliação de processos é também conhecida como avaliação formativa, pois é executada de forma gradativa, ou seja, acompanha o desenvolvimento do programa. A avaliação de processos permite introduzir mudanças no seu conteúdo durante a execução. Sua avaliação requer, todavia, que se possa desenhar os fluxos e processos de programa. Além disso, pressupõe a existência de um adequado sistema de informações gerenciais, que serviram de base ao trabalho dos gestores e dos avaliadores na época oportuna (COSTA; CASTANHAR, 2003, p. 980).

Porém, tendo em vista a necessidade de avaliação do setor público brasileiro, essa prática ainda é muito recente, especialmente, quando se trata da avaliação de

desempenho e de resultados de uma instituição pública ou de um programa governamental, no qual a política pública se materializa (CAVALCANTI, 2006, p. 2).

## 2.2 A Agricultura Familiar

A Agricultura Familiar é relativamente recente no Brasil. Antes do surgimento da Agricultura Familiar, falava-se em pequena produção, pequeno agricultor e, ainda, em camponês (DENARDI, 2001, p. 56). Os agricultores familiares são produtores e administradores do seu próprio empreendimento. “As características da Agricultura Familiar são a produção e a gestão com o envolvimento familiar, ou seja, nele a família trabalha com ou sem a ajuda de terceiros. Sua produção é de baixa escala, configurada também como de subsistência” (DENARDI, 2001, p.57).

Conforme INCRA/FAO (2007, apud Altafin, p. 16-17),

é decisiva para a formação do conceito de agricultura familiar a divulgação do estudo realizado no âmbito de um convênio de cooperação técnica entre a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA). O estudo define agricultura familiar “[...] a partir de três características centrais: a) a gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados são feitos por indivíduos que mantém entre si laços de sangue ou casamento; b) a maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família; c) a propriedade dos meios de produção (embora nem sempre da terra) pertence à família e é em seu interior que se realiza sua transmissão em caso de falecimento ou aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva.

A Lei nº 11.326, de 2006, define como agricultor familiar e empreendedor familiar,

“aquele que pratica atividades no meio rural; não detenha, a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais; utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento”.

A Agricultura Familiar vem recebendo cada vez mais incentivos para ampliar e melhorar a produção com a criação de políticas públicas, uma vez que muitos dos pequenos agricultores enfrentam problemas de baixa escolaridade, pequena área para a produção, com precária infraestrutura, sem muita informação e com poucas condições financeiras. Nesse contexto, a baixa produtividade é consequência

desses fatores.

Um dos principais incentivos do governo, em relação à Agricultura Familiar, foi a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), que veio para contribuir positivamente na melhoria da renda dos agricultores. Conforme Schneider (2006, p. 1),

a afirmação da agricultura familiar no cenário social e político brasileiro está relacionada à legitimação que o Estado lhe emprestou ao criar, em 1996, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Esse programa, formulado como resposta às pressões do movimento sindical rural desde o início dos anos de 1990, nasceu com a finalidade de prover crédito agrícola e apoio institucional às categorias de pequenos produtores rurais que vinham sendo alijados das políticas públicas ao longo da década de 1980 e encontravam sérias dificuldades de se manter na atividade. A partir do surgimento do Pronaf, o sindicalismo rural brasileiro, sobretudo aquele localizado nas regiões Sul e Nordeste, passou a reforçar a defesa de propostas que vislumbrassem o compromisso cada vez mais sólido do Estado com uma categoria social considerada específica e que necessitava de políticas públicas diferenciadas (juros menores, apoio institucional, etc).

A Agricultura Familiar, conforme o Portal Brasil (2015), é a “principal responsável pela comida que chega às mesas das famílias brasileiras, pois a agricultura familiar responde por cerca de 70% dos alimentos consumidos em todo o país”. A alimentação é um direito do ser humano, e a Agricultura Familiar exerce um papel muito importante nessa questão. Além de ser responsável pelo fornecimento de grande parte dos alimentos também promove a inclusão social. Conforme o MDS (2015),

no ano passado, 98,7% das prefeituras desenvolveram algum tipo de ação, programa ou projeto de inclusão produtiva. [...] Além das prefeituras, todos os governos estaduais também informaram iniciativas de inclusão produtiva”, [...] Na área rural, 96,9% das prefeituras realizaram alguma ação para aumentar a capacidade produtiva das famílias agricultoras e ampliar a entrada de seus produtos nos mercados consumidores.

A Agricultura Familiar é responsável pelo fornecimento de grande parte dos alimentos do país, pois são inúmeras as famílias que vivem e dependem dela, ao mesmo tempo em que é estratégica para o combate à fome no país. A agricultura familiar vem ganhando espaço, pois os agricultores estão se unindo em cooperativas para, juntos, garantir a venda dos seus produtos no mercado, com melhores preços.

Atualmente existem muitas cooperativas de agricultura familiar. As cooperativas vem auxiliando cada vez mais os agricultores a se desenvolver e prosperar na sua unidade familiar, tendo em vista a maior possibilidade de comercializar seus produtos. Além disso, a união proporciona o aprimoramento da

produção e a melhora das condições de vida dos pequenos agricultores. Segundo Minatel e Bonganha (2015, p.253), “quando se tem um grupo com os mesmos ideais, [...] se unir é a melhor forma para alcançar resultados”.

Partindo dessa ideia, agricultores se unem para alcançar resultados que não conseguiriam atingir sozinhos. Assim, as cooperativas surgem como uma alternativa para a organização dos produtores.

### **2.3 Cooperativismo: uma breve caracterização**

O cooperativismo teve a sua origem no ano de 1844 na Inglaterra, sendo a primeira cooperativa que obteve êxito foi a Cooperativa de consumo dos “Probos Pioneiros de Rochdale”, ela foi criada por 28 tecelões que buscavam melhorar de vida em meio a uma crise capitalista, o sucesso dessa cooperativa fez com que se espalhasse pelo mundo esse modelo seguido pelas cooperativas até os dias atuais FARIAS e GIL (2013, p. 27).

Conforme o Portal do Cooperativismo Financeiro (2015), Theodor Amstad, foi um padre jesuíta e conhecedor do cooperativismo na Europa que trouxe o cooperativismo para o Brasil, criando aqui uma cooperativa de crédito no início de 1900, a partir daí o cooperativismo começou a se desenvolver no Brasil e mudar a vida de milhares de pessoas. As organizações cooperativas são criadas por grupos de pessoas de mesmos objetivos, as cooperativas podem ser de qualquer ramo, de consumo, sociais, habitação, educação, agropecuárias, transporte, saúde, crédito, produção, infraestrutura, mineral, turismo e lazer.

Conceitualmente, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) descreve que uma cooperativa “é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer as aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Com a expansão do sistema capitalista surgiram inúmeras dificuldades, em que o cooperativismo foi, historicamente, um dos principais instrumentos para enfrentar a pobreza, fazendo com que as pessoas possam ter oportunidade de trabalho no campo para assim melhorar as condições de vida (UNICOPAS,2015, p.1).

Conforme a OCB SESCOOP (2015), o cooperativismo é guiado por sete princípios, que foram aprovados e utilizados na época em que foi fundada a primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, em 1844. São eles:

**1º - Adesão voluntária e livre** - as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

**2º - Gestão democrática** - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

**3º - Participação econômica dos membros** - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

**4º - Autonomia e independência** - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

**5º - Educação, formação e informação** - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral,

particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

**6º - Intercooperação** - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

**7º - Interesse pela comunidade** - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Atualmente, as cooperativas se deparam com as exigências de melhorar a gestão. Conforme, Barasuol et al., (2013, p. 04),

o cenário de constantes guerras por mercados exige das organizações cooperativas comportamento competitivo, bem como muita eficiência nos processos de gestão. Diante desse contexto, não há como permanecer nessa luta sem o aporte de profissionais capacitados para participarem dos processos decisórios da organização, de acordo com suas peculiaridades, o que leva à necessidade de profissionalizar a gestão.

Segundo Presno (2013), “um dos temas que hoje concentra as atenções das cooperativas é a profissionalização da gestão”. Ainda segundo a autora “os apelos para profissionalizar a gestão e buscar melhorar a competitividade podem ser considerados o eixo que orienta as transformações recentes das cooperativas”.

## **2.4 O Programa Mais Gestão**

O Programa Mais Gestão tem como objetivo levar a qualificação para as cooperativas, no que se refere à gestão. Além disso, busca também promover a inserção dos empreendimentos aos mercados institucionais. Conforme o MDA (2015), “o Programa Mais Gestão usa a metodologia de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) específica para as cooperativas, pois as cooperativas de Agricultura Familiar estão tendo que se adequar as exigências de melhorias nas práticas de gestão, para que possam assim melhorar seus resultados”.

Conforme a chamada pública nº06/2012, O Programa Mais Gestão,

foi inspirado na metodologia PEIEX desenvolvida no âmbito do Projeto de Extensão Industrial Exportadora do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), originalmente dirigida ao setor de micro e pequenas empresas urbanas. O DGRAV apoiou a adaptação das ferramentas do PEIEX, por meio de parceria com A Casa Verde – Cultura e Meio Ambiente e com a colaboração do Centro de Apoio a Microempreendedores – CAM. O objetivo desta adaptação foi construir uma metodologia apropriada ao contexto de empreendimentos da Agricultura Familiar, respeitando suas particularidades e sua diversidade produtiva. Desta parceria resultou a Metodologia de Assistência Técnica em Organização, Gestão, Produção e Comercialização para Empreendimentos da Agricultura Familiar – ATER Mais Gestão (Edital CH6).

O Programa Mais Gestão tem como principais objetivos, conforme a Chamada nº06/2012,

[...] fortalecer o associativismo e o desenvolvimento institucional de empreendimentos da Agricultura Familiar; ampliar o acesso a produtos e serviços de apoio disponíveis nas instituições de governo e setor privados; introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas nos empreendimentos; incrementar o desempenho dos empreendimentos; contribuir para elevação dos níveis de emprego e renda; promover a capacitação para a inovação; promover o protagonismo dos empreendedores familiares na interação entre os empreendimentos e instituição de apoio e cooperação.

O Programa Mais Gestão se divide em quatro etapas, tais como: Mobilização e adesão, Diagnóstico, Elaboração do Plano de Aprimoramento e Implantação das soluções. Na etapa Mobilização e adesão, os técnicos apresentam o Programa para a cooperativa, que a mesma adere quando interessada.

No Diagnóstico, é feito todo o levantamento sobre a cooperativa. Na Elaboração do Plano de Aprimoramento, os técnicos apresentam o plano, a partir de ações conjuntas a serem implantadas e, na Implantação das soluções, acontece a implantação do que foi planejado. MDA (2015).

O Programa atende atualmente mais de 400 cooperativas que possuem a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) Jurídica, “distribuídas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Bahia, Sergipe, Alagoas, Maranhão, Piauí, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará” MDA (2015).

O Programa é executado nas cooperativas através de empresas contratadas, sendo essas selecionadas através de chamadas públicas. As chamadas públicas aconteceram em 2012 e 2013.

A Chamada 6 esclarece sobre as empresas que podem participar da seleção:

Poderão participar desta Chamada Pública as instituições públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, previamente credenciadas no Sistema de Ater Pública - SIATER, na forma da Lei nº 12.188, de 11 de janeiro de 2010, do Decreto nº 7.215, de 15 de junho de 2010, e portarias que regulamentem o tema.

O Programa Mais Gestão teve duas chamadas públicas, a nº 04 e nº06, sendo que na chamada de nº 04 foram contempladas trinta cooperativas, na chamada de nº 06 foram sessenta e duas cooperativas, totalizando 92 cooperativas, no Estado quem executou o Programa Mais Gestão foi a EMATER. A EMATER é dividida em Unidades de Cooperativismo (UCPs), no caso das cooperativas estudadas quem realizou o Programa foi a Unidade de Santa Cruz do Sul.

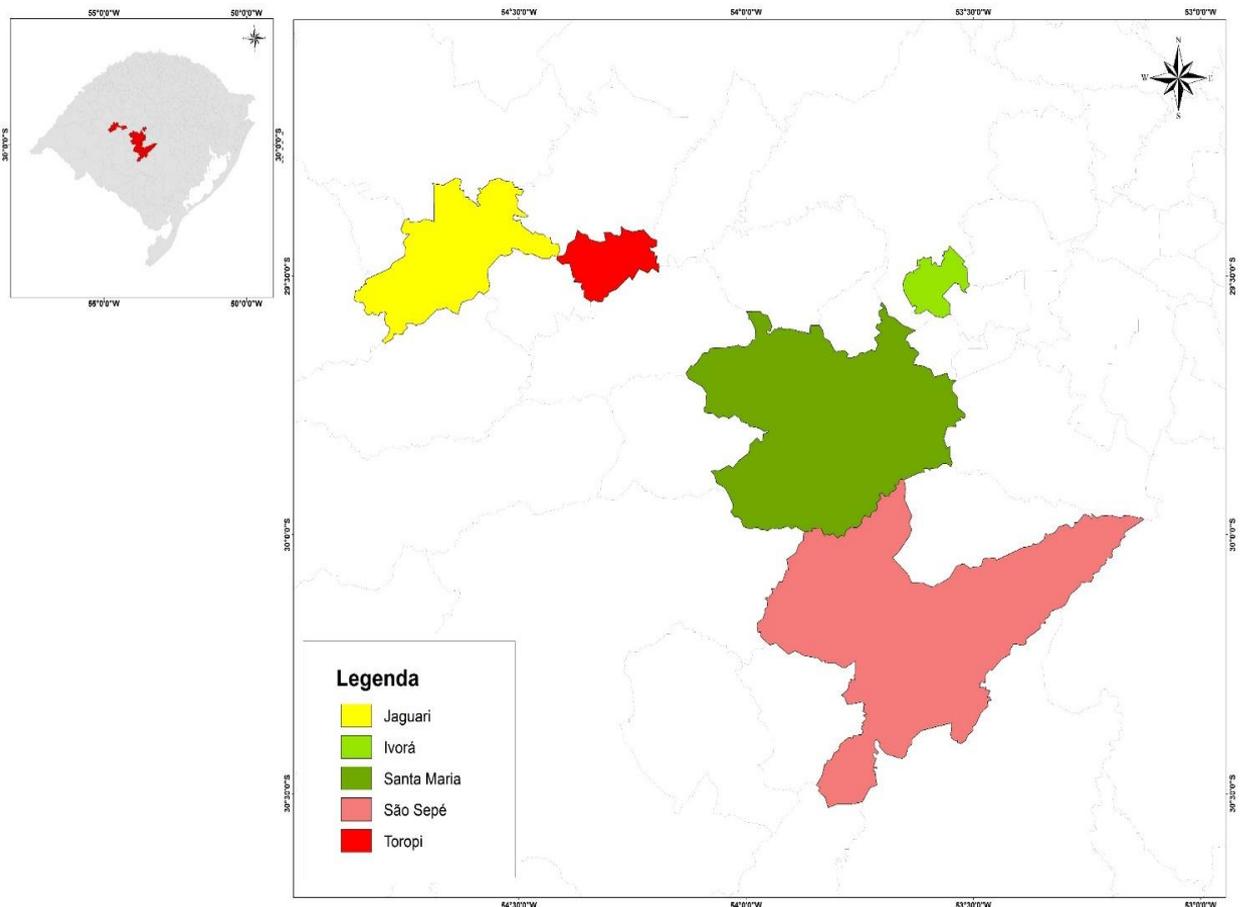
### 3 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, teve-se como delineamento metodológico a utilização da pesquisa exploratória. Conforme Gil (2008, p. 46),

as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...] pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionáveis.

Foram participantes dessa pesquisa cinco cooperativas da região central do Rio Grande do Sul, que fizeram parte do Programa Mais Gestão, sob orientação da Unidade da EMATER de Santa Cruz do Sul, conforme Figura 1.

Figura 1- Municípios de localização das cooperativas.



Fonte: Adaptado do IBGE.

As cooperativas que foram escolhidas para a realização das entrevistas pois são todas as cooperativas atendidas pela Unidade da EMATER de Santa Cruz do Sul e pertencentes à região central. No primeiro momento, foi realizado um contato com as cooperativas para agendar as datas das entrevistas. Os entrevistados de cada cooperativas foram as pessoas que estiveram envolvidas com o Programa. Para realização das entrevistas nas cooperativas, fez-se o uso de um roteiro, que tem por objetivo medir a efetividade do Programa. As perguntas foram realizadas com o intuito de saber o que realmente melhorou nas cooperativas com a implantação do Programa.

Em duas cooperativas, os entrevistados foram os presidentes. Em outra cooperativa, os entrevistados foram o presidente e uma funcionária executiva. Na outra, o gerente e uma técnica e, na última cooperativa, o secretário. No total, sete pessoas participaram da entrevista. Para a entrevista, utilizou-se um gravador e, posteriormente, transcreveu-se o diálogo estabelecido entre entrevistador e entrevistados.

As entrevistas tiveram uma duração aproximada de quatro horas, totalizando 42 páginas de transcrição. Para a análise dos dados, fez-se a separação das entrevistas pelas seguintes categorias: implementação do Programa Mais Gestão, etapas da implementação do Programa Mais Gestão, ações realizadas na cooperativa e mudanças, a partir do Programa Mais Gestão, Percepção da equipe de ATER e as sugestões das cooperativas para o programa, conforme ilustra o quadro abaixo:

Figura 2 – Etapas da análise de dados

<b>CATEGORIAS DO ESTUDO</b>	
1	Implementação do Programa Mais Gestão
2	Etapas da implementação do Programa Mais Gestão
3	Ações e mudanças a partir do Programa Mais Gestão
4	Percepção da equipe de ATER
5	Sugestões para o Programa Mais Gestão

Na etapa 1, Implementação do Programa Mais Gestão, as perguntas realizadas foram no sentido de investigar como ocorreu a implantação do programa, o porque a cooperativa aceitou participar do mesmo. Na etapa 2, Etapas da implementação do Programa, buscou-se analisar como foi o processo de levantamento das informações sobre a cooperativa, e quanto tempo durou essa etapa.

Na etapa 3, Ações realizadas e mudanças a partir do Programa, o objetivo foi investigar as ações realizadas pela equipe na cooperativa, desde o início. Além disso, buscou-se saber as mudanças que ocorreram na cooperativa, a partir do programa com relação a gestão, produção, participação dos cooperados.

Na etapa 4, Percepção da equipe de ATER, buscou-se investigar qual a percepção da cooperativa, com relação a quantidade de pessoas, formação, experiência/conhecimento da equipe que atuou junto à cooperativa. Na categoria 5, Sugestões para o Programa, buscou-se apurar sobre as sugestões para o aprimoramento do programa.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo trata da apresentação dos resultados coletados, a partir das entrevistas realizadas. Foram executadas entrevistas em cinco cooperativas da região central do Estado do Rio Grande do Sul. A análise de dados será apresentada em cinco categorias etapas. São elas: implementação do Programa, etapas da implementação do Programa, ações realizadas e mudanças, a partir do Programa, percepções da equipe de ATER e sugestões para o Programa Mais Gestão.

### 4.1 Implementação do Programa Mais Gestão

Com relação à implementação do Programa Mais Gestão nas cooperativas, na cooperativa 1 o entrevistado esclarece que foi um grupo da EMATER de Santa Cruz do Sul que implementou a política pública na cooperativa, de modo que se percebe que a cooperativa tem conhecimento do programa. Destaca-se que o Programa foi realizado pela Unidade de Cooperativismo (UCP) da EMATER/RS-ASCAR, de Santa Cruz do Sul.

O programa Mais Gestão, ele começou com o pessoal da UCP que é o grupo da EMATER de Santa Cruz, começou com eles, eles começaram a fazer visitas com nós e vendo as necessidades então do que tinha da cooperativa, a gente achou excelente e começou, não sei te dizer agora o período exato, mas posso te dizer depois (Cooperativa 1).

Esse fato também é percebido na cooperativa 4, na qual o entrevistado esclarece sobre o programa Mais Gestão.

Na verdade isso foi em junho de 2013, quando o pessoal da EMATER de Santa Cruz entrou em contato conosco, querendo conhecer a cooperativa, sabendo que nós se enquadrávamos como com DAP (Declaração de Aptidão ao Pronaf) Jurídica. Daí eles estavam com trabalho pra acompanhar, melhorar a gestão, pra ver como anda o trabalho, direcionado mais a pequena agricultura, para o pessoal que se enquadra no Pronaf. Daí a gente teve uma reunião com eles, eles colocaram que queriam conhecer mais a fundo se a direção permitiria mais essa abertura né, pra ver pra fazer um trabalho de fortalecimento da gestão, como um benefício, no caso, pra nós, e com certeza a gente aceitou. A diretoria sempre trabalha em busca do conhecimento, estamos trabalhando em cima disso, e a partir disso que começou os encontros, o pessoal veio trocando informações e fazendo reuniões, a gente foi trocando ideias sempre (Cooperativa 4).

Na cooperativa 5, também se verifica o entendimento, por parte do entrevistado, a respeito do Programa Mais Gestão. Percebe-se, ainda, que a cooperativa aproveitou ao máximo os conhecimentos disponíveis durante o programa. Além disso, se observa que a cooperativa tem perspectiva de crescer para melhorar a vida dos cooperados.

Assim. Nós temos o Mais Gestão dentro da EMATER, que até o da universidade nós ficamos fora, dos bolsistas nós ficamos fora, daí nós tivemos a dois anos atrás uma chamada pública da EMATER sobre o Mais Gestão, foi lá a UCP de Santa Cruz e nós fizemos o cadastro, fomos aprovados, o projeto deles, e eles passaram a nos acompanhar, aí nós tínhamos lá um contador, uma psicóloga, uma administradora, uma socióloga, que eles começaram a trabalhar com nós termos de perspectivas, de ver o que nós estava fazendo de certo, de errado, isso aí pra nós que começamos, todos novatos na área de cooperativismo, o cooperativismo dentro da agricultura nossa, dentro do município, aí montamos a cooperativa e então tinha muita coisa que a gente não conseguia, tinha dúvidas, não tinha onde buscar.

Então, o Mais Gestão nos deu uma visão bem mais abrangente das coisas e também a parte legal, estamos colocando, ainda não estamos totalmente dentro dos padrões, como tem que ser, mas estamos já, caminhamos bastante em função disso, umas das finalidades foi essa aí (Cooperativa 5).

Na cooperativa 3, os entrevistados sabem que a cooperativa faz parte do programa, porém o programa foi iniciado na gestão anterior. Como a cooperativa passou pelo processo de mudança de gestão, a atual não teve muito conhecimento sobre o programa.

O Programa começou através da EMATER de Santa Cruz, naquela época do Mais Gestão, quem tratava disso era o presidente anterior, eu não sei muita coisa de como começou.

Pois é, eu também não tive acesso, tinha um pessoal que trabalhava lá em cima na cantina que eu nem sei quem são, tinha uma turma que trabalhava com os associados e uma turma aqui, era tudo a mesma coisa, só que tinha um pessoal que auxiliava a parte do conselho fiscal, a parte deles sabe, ver como analisar os balancetes, eles pediam nas reuniões o que eles deviam analisar, essa coisa toda, eles acompanharam eles. Eu não sei te dizer, era o presidente que sempre se envolveu com isso, porque era coisa dele e ele não envolvia a gente nisso (Cooperativa 3).

Já na cooperativa de 2, o entrevistado sabe que foi a EMATER que procurou a cooperativa, sabe que foram feitas atividades, porém se percebe que não tem conhecimento do programa Mais Gestão. “Eles ofereceram. Aí a gente aceitou, porque toda a mudança ou melhora ou ajuda de alguma forma (Cooperativa 2)”.

De forma geral, percebe-se que três cooperativas analisadas têm conhecimento sobre o Programa implementado. Uma das cooperativas não demonstrou conhecimento do mesmo. E outra demonstrou pouco conhecimento, por

ser tratar de um programa implementado na gestão anterior, que não foi repassado para a gestão atual.

## **4.2 Etapas da implementação do Programa Mais Gestão**

Com relação às etapas da implementação do programa, percebe-se, que somente na cooperativa 1, essa etapa foi realizada, sendo construída pela equipe de ATER, juntamente com a cooperativa. O entrevistado esclarece sobre o levantamento das informações iniciais do Programa Mais Gestão:

O levantamento se deu em todas as áreas, primeiro lugar conheceu na direção, com o grupo de colaboradores depois tem todo o conhecimento ali de informática, ver como funcionava a área contábil, principalmente, que é a que mais a gente identificou problemas, a área de produção também, então em todas as áreas da cooperativa eles fizeram o levantamento (Cooperativa 1).

Nas outras cooperativas percebe-se que não houve uma construção conjunta dessa etapa entre a cooperativa e a equipe de ATER. Na cooperativa 4, o entrevistado esclarece que a equipe não realizou essa etapa, ela já direcionou o trabalho para a contabilidade e associados. “Foi feita uma análise dos balanços e foi trabalhado em cima disso, e aí a parte do associado, foi feito reuniões com os associados, mas já foi direcionado pra isso (Cooperativa 4)”.

De forma geral, observa-se que somente em uma cooperativa houve a construção em conjunto dessa etapa. Nas outras cooperativas, o trabalho da equipe já foi direcionado, como no caso da cooperativa 4, onde o entrevistado esclarece que de início a equipe direcionou as atividades para a contabilidade e para os associados.

## **4.3 Ações e mudanças a partir do Programa Mais Gestão**

Com relação às ações realizadas na cooperativa e as mudanças que ocorreram por meio do Programa Mais Gestão, identifica-se que a direção da cooperativa 1, compreende o objetivo do programa. Percebe-se, ainda, que a cooperativa está recebendo assessoria por parte da equipe em busca de uma gestão mais eficiente.

Olha. Inclusive nesse momento a gente tá fazendo uma ação ali. Teve várias ações importantes, né, na questão, principalmente, nós estamos agora fazendo a descrição de funções dos cargos, tanto da direção como dos colaboradores, dos funcionários da nomenclatura ali, dando a nomenclatura certa, criando para o futuro mais alguns cargos, isso é uma coisa que nós não tínhamos. Por exemplo, o que a secretária faz, o que o gerente administrativo faz, a gente tá definindo isso daí, o que cada um faz nas suas funções. Nós temos um contador hoje da cooperativa, que muitas vezes os contadores que a gente contratou na época que a gente fundou a cooperativa não tinha aquele conhecimento suficiente né, principalmente, com a cooperativa, como a nossa de agricultura familiar, então nós estamos tendo o apoio disso, do Mais Gestão, que está nos ajudando muito, além de toda a gestão em si, de toda a cooperativa, de todas as áreas da cooperativa na questão de gestão geral estão nos ajudando, está sendo muito fundamental digamos assim(Cooperativa 1).

Com relação às mudanças mais importantes percebidas pela cooperativa 1 através do Programa Mais Gestão foram na gestão, notou-se que na parte administrativa, onde o conselho administrativo se qualificou melhor, se tornou mais participativo. Também foi realizado um trabalho com o conselho fiscal, a partir do programa Mais Gestão, onde o entrevistado esclarece que o mesmo se tornou mais atuante na cooperativa.

Na gestão, foi na área administrativa, que nós precisávamos mudar nosso próprio conselho administrativo, que ele se qualificou melhor. Hoje são mais participantes, na questão de participar, de ter o entendimento que ele tem que ter juntamente com nós diretores liberados, então isso aí foi muito importante, o nosso próprio conselho fiscal que eles também fazem um trabalho com o conselho fiscal, tem um trabalho do Mais Gestão exclusivo com o conselho fiscal então nós estamos tendo um conselho fiscal mais atuante por que eu enxergo e sempre digo que o conselho fiscal ele tá ali é pra ajudar nós do conselho administrativo, esse é o entendimento que eu tenho, tudo que eles tiveram de apontamentos foi no sentido de nos ajudar (Cooperativa 1).

Também se observou que, na cooperativa 5, houve grande interesse por parte do entrevistado em melhorar toda a cooperativa. Percebe-se que a cooperativa realmente deu abertura para que a equipe pudesse trabalhar. Observa-se também que a cooperativa queria muito a intervenção da equipe. A cooperativa tinha problemas na parte documental: não tinha entendimento de documentação de associados, arquivos. O entrevistado também menciona que, após implantar o Programa, a cooperativa começou a realizar as assembleias, a partir de modelos de outras cooperativas.

Nós tínhamos um grande problema na parte documental. Isso eu acho todas as cooperativas quando começa, não tinha uma noção realmente de sócios, como seria a documentação, toda essa parte documental, arquivos e coisas. Então essa foi uma necessidade mais presente né, nós tínhamos que organizar melhor, a parte de gestão, o caixa, livro caixa, atas, então a parte que a gente tinha as assembleias. Então a gente começou a fazer as assembleias, baseado em outras cooperativas, modelos de outras cooperativas, tudo depois que começou o programa (Cooperativa 5).

Já na cooperativa 4, as ações realizadas foram somente em duas áreas: na contabilidade e com relação aos associados. Percebe-se que a cooperativa trabalha e necessita de trabalhos de educação cooperativa para os associados.

A equipe sempre trabalhava na parte contábil né, abriu pra nós o balancete e depois tinha a parte social, do associado, que tinha umas reuniões também, daí eles sempre trabalhavam em conjunto né, daí a técnica vem aqui pra falar porque foi ela que acompanhou, e ela fala sobre o quadro social, eu fiquei mais junto com o Anderson.

**(Fala da técnica)** Assim, eles participaram de duas atividades a campo comigo, porque eu trabalho a parte de fomento na produção leiteira daí a gente trabalhou num grupo da chamada pública do leite, que a gente reúne, era quase todos os meses tinha um trabalho daí a equipe participou de um, aqui, onde eles falaram sobre a importância da cooperativa, a importância do cooperativismo, da própria cooperativa aqui na região, falaram também sobre a parte do leite, da importância do fomento também. Depois a gente participou em São Pedro, que é uma associação de produtores de leite, daí com o mesmo assunto a gente, eu até conversando com ela pedi que eles trabalhassem mais no sentido de fortalecer a importância da cooperativa (Cooperativa 4).

Na cooperativa 3, as ações realizadas foram no conselho fiscal e também foram feitos trabalhos com os cooperados, para melhorar a questão da fidelização com a cooperativa. Na gestão, a cooperativa achou melhor não haver participação da ATER, pois a cooperativa já possui um consultor. Outra parte trabalhada pela equipe foi com os associados, porém não houve mudanças significativas na parte de aumento da entrega da produção.

Eles se envolveram com o conselho fiscal na parte de analisar as contas.

Na parte administrativa eles até queriam trabalhar, isso eu sei, eles queriam trabalhar, mas nós não queríamos, porque nós temos um consultor que trabalha conosco sobre isso daí, então eles não quiseram misturar, porque eles vão trabalhar a parte administrativa, o consultor também, então aí ficava uma coisa meio complicada, então eles não trabalharam essa parte, foi então só essas partes o conselho fiscal e com os cooperados, então como eu te disse, não foi trabalhada a parte administrativa pra não misturar porque nós temos um consultor, que é pago por nós, não tem nada a ver com a EMATER, nada a ver com o programa. E eles queriam trabalhar a parte administrativa, mas nós que não quisemos como nós iríamos largar o consultor, ele que faz um trabalho de consultoria pra nós aqui e com eles trabalhando também na mesma parte (Cooperativa 3).

Na cooperativa 2, percebe-se que não há informação clara entre todos os envolvidos com a cooperativa. Cabe destacar que sem a informação entre a direção e todo o seu quadro de cooperados o programa perde seu efeito.

Olha. Nada assim que, como é que eu vou dizer, a gente nota sempre vai aprendendo uma coisa ou outra, mas nada que provocasse uma mudança. Como é que eu dizer, não surgiu nada visível, mas também, não teria nada que fizesse, que pudesse provocar uma mudança significativa (Cooperativa 2).

De forma geral, percebe-se que as ações e mudanças se deram no sentido de melhorar a questão contábil, no conselho administrativo e no conselho fiscal, onde se destaca na cooperativa 1, em que o conselho administrativo se qualificou. Ainda na mesma cooperativa, percebe-se que o conselho fiscal se tornou mais participativo.

Na cooperativa 5, a equipe trabalhou na legalização da mesma, na parte documental. A partir do programa, a cooperativa passa a realizar as assembleias conforme modelo de outras. Outro fato percebido foi com relação à educação cooperativa, sobre a qual a equipe trabalhou com os associados, com fidelização e importância da cooperativa.

#### **4.4 Percepções da equipe de ATER**

Com relação às percepções da equipe de ATER, quantidade de visitas, formação e quantidade de pessoas, a cooperativa 1 considera suficiente a quantidade de pessoas como também a experiência da equipe. O entrevistado esclarece que, no início, quatro pessoas faziam as visitas na cooperativa e, depois, duas pessoas, mas essas pessoas conseguem dar encaminhamento às atividades. O entrevistado expõe sobre a importância do trabalho da equipe, quando fala que, se não houvesse o apoio da equipe, não sabe o que seria da cooperativa nos dias atuais. Também esclarece que a equipe está ajudando no planejamento de 2016, assim como elaboraram o de 2014 e de 2015.

Olha. A quantidade de pessoas eu acho que assim, ele começou com um grupo maior com nós, eram quatro que vinham e acompanhavam e agora são dois, mas está sendo suficiente. Eles estão conseguindo dar uma continuidade das reuniões e a gente tá alcançando os objetivos, que a gente tem umas metas pro nosso mandato, de fazer uma gestão mais profissionalizante, então a gente vai conseguir, com o apoio deles. Se nós não tivéssemos o apoio deles eu não sei como nós estaríamos hoje, eles nos ajudam desde nosso planejamento, por exemplo, a gente tá fazendo o planejamento pra 2016, eles já ajudaram em 2014 e 2015. Experiência muito boa (Cooperativa 1).

A cooperativa 3 também considera boa a experiência da equipe de ATER. Com relação às visitas, serão retomadas para as atividades com os cooperados, pois no período da realização das entrevistas os cooperados estavam envolvidos nas suas tarefas de campo. O entrevistado esclarece que não adianta fazer encontros com poucos cooperados, sendo que estes são participativos.

Muito boa. Eu gostei muito da equipe, eu acho, sei lá se tivesse outra de repente poderia ser até melhor só que eu não conheci outra só conheci eles, mas eu acho que eles são, foram excelentes pra nós, não tenho o que reclamar deles. Essa parte que nós vamos começar agora, dia 19 era pra ter começado antes, mas não começamos antes porque nós que estávamos envolvidos na época da poda aqui, então eu disse pra eles que não adianta nós fazer reunião que o pessoal não vai vir, eles estão muito atarefados então eu disse pra eles vamos esperar lá pra outubro, essa época dá mais uma folgadinha aí eu consigo levar os associados senão eles não vão. Aí não adianta a gente fazer uma reunião, pra tratar lá com cinco ou seis pessoas, a gente quer que vá todos, e nessas reuniões que foi feito a maioria foi (Cooperativas 3).

Na cooperativa 4, também se observou a satisfação da cooperativa em relação a equipe de ATER. O entrevistado esclarece que no início as visitas eram realizadas a cada trinta dias. Posteriormente, eram realizadas a cada sessenta dias, porém havia acompanhamento da equipe por e-mail. Conforme a cooperativa, eram passadas informações constantes por e-mail.

Muito bom. Eles vinham a cada 60 dias, às vezes a cada 30 dias. No começo era a cada 30 dias, depois as cada 60 dias, a gente passava muito e-mail. Era solicitado informações e a gente ia passando, então, posso dizer que era a cada 60 dias tinha uma visita aqui.

Eles tinham um conhecimento bom nessa área. Pra nós ajudou, não vou dizer 100%, claro muitas coisas a gente aprendeu junto com eles, eles com nós e nós com eles, mas foi importante, pra nós foi bom (Cooperativa 4).

A satisfação também se percebe na cooperativa 5. No entanto, o entrevistado esclarece que a área de atuação da equipe de ATER é grande e, em função disso, as visitas não são tão constantes. Percebe-se que nessa cooperativa há grande interesse em se renovar e crescer e para isso ela busca conhecimento. Percebe-se também que houve avanços na parte contábil. Segundo o entrevistado, a parte

contábil é o principal problema existente nas cooperativas, pois elas têm particularidades que, às vezes, um contador não sabe, mas o contador da equipe de ATER teve esse conhecimento.

Observa-se ainda que o único problema existente é com relação a área de abrangência da equipe de ATER. O território atendido pela equipe era muito extenso, conforme destacado pelo entrevistado. Por essa razão, houve dificuldades da equipe estar mais presente na cooperativa. Outro ponto que se destaca é que a cooperativa considera pouco tempo dois anos de assessoria, pois ainda tem muita coisa a ser feita na cooperativa.

A experiência deles é muito boa. A experiência sem problema nenhum, como na área contábil que é o principal problema que a gente tem dentro das cooperativas, que aqui ninguém é talhado pra ser um contador de cooperativa, mais é contadores normais, então tem certas divergências, particularidades no caso, das cooperativas e as vezes o pessoal não sabe, como vamos dizer assim, um avanço muito grande nessa parte, e eles tem esse conhecimento, o contador deles é talhado pra isso, até a nível do nosso contador, tinha intercambio entre os dois. O único problema que tinha era que a área de abrangência da EMATER era muito grande, essa foi uma questão que foi levantada na avaliação que nós tivemos, que o território deles é muito extenso, então de um ponto ao outro, então há uma dificuldade, poderia ter dado mais visitas, em função de que se fosse um pouco menor, mas eles intercalavam as visitas então eles conseguiram, mas se fosse menor seria muito melhor. Mas dentro do processo, foi fechado agora, nós tivemos a avaliação final. Ainda falta muita coisa pra ser feita até porque dois anos é muito pouco, nós teríamos que ter uma assessoria mais constante agora não sei se vai sair outra, parece que tem uma proposta pra próxima até o final do ano, pra nós tentar depois continuar, mesmo assim eles nos, terminou o projeto mas se nós temos dúvidas eles nos esclarecem (Cooperativa 5).

Na cooperativa 2, o entrevistado demonstrou falta de conhecimento, a respeito do Programa Mais Gestão. Conforme a pergunta, o entrevistado responde sobre outro programa que a EMATER desenvolve na cooperativa. No entanto, o entrevistado percebe que a equipe de ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural), se faz presente na cooperativa como mencionado, na questão da abertura da mini usina.

O entrevistado menciona a questão da contabilidade, também destacada na cooperativa 5. Conforme ele, a parte de contabilidade de uma cooperativa acontece de maneira diferente; é esse conhecimento que está sendo buscado da equipe. Outro ponto em destaque é a presença da equipe na abertura da mini usina, onde a equipe acompanha os testes dos produtos e equipamentos.

A parte do cooperativismo é bem nova, não existe assim uma experiência nessa parte de contabilidade porque agora que está se construindo né, então todo mundo pega o conhecimento que eles tem na contabilidade geral de empresas só que aqui, acontece um pouco diferente, numa empresa tu tem uma série de produtos que são pra uma empresa, aqui a gente tem vários produtos pra vários produtores, então, por exemplo, quando tu vende no caixa, tu já tem que colocar o produto e o produtor, e as vezes numa venda, vende pra quatro, cinco produtores diferentes, a dificuldade era manter separados cada um desses produtores e de uma forma que não ficasse muito difícil, aí eu consegui fazer uma planilha que agora eu consigo pegar, por exemplo, um produtor eu coloco o número dele aí sai tudo o que aquele produtor vendeu. São quatro, agora hoje a gente tá lidando aqui, abrindo a mini usina do leite, aí vem normalmente até mais técnicos né, porque a gente precisou produzir alguma coisa ali da agroindústria, os produtos são leite, queijo, iogurte, e bebida láctea então a gente fez esses produtos ali pra testar os equipamentos, aí veio os técnicos da EMATER pra poder auxiliar, então a gente quando precisa a gente já conversa com o pessoal porque essa parte técnica aí já é mais complicada (Cooperativa 2).

De forma geral, percebe-se a satisfação das cooperativas, em relação à equipe de ATER. A cooperativa 1 considera suficiente a quantidade de pessoas como também a experiência da equipe. Na cooperativa 4 percebe-se que a equipe iniciou as visitas a cada trinta dias e posteriormente a cada sessenta dias, porém destaca-se a constante troca de e-mails entre a equipe e a cooperativa.

A satisfação também se percebe na cooperativa 5, no entanto, o entrevistado esclarece que a área de atuação da equipe de ATER é grande, e em função disso, as visitas não são tão constantes. Observa-se que o único problema existente é com relação a área de abrangência da equipe de ATER, o território atendido pela equipe era muito extenso, conforme destacado pelo entrevistado e, por isso, houve dificuldades da equipe estar mais presente na cooperativa.

Também se destaca a questão da contabilidade, mencionada por duas cooperativas. Por se tratar de uma contabilidade com particularidades, essa parte é uma das mais importantes questões que as cooperativas têm necessidade de aprimoramentos.

#### **4.5 Sugestões para o Programa Mais Gestão**

Com relação às sugestões para a melhoria do Programa Mais Gestão, observa-se que na cooperativa 2, que as sugestões coincidem com o objetivo do Programa Mais Gestão, que é melhorar a gestão, em melhorar a contabilidade.

Sim, o que eu diria, que o problema que eu vejo, com relação a outras cooperativas, que a gente tem contato né, agora, por exemplo, a gente tá abrindo uma outra que seria uma cooperativa das cooperativas, uma central das cooperativas, em Santa Maria e então a gente conversa com o pessoal das outras cooperativas, o problema deles tá na questão da gestão mesmo, e da parte da contabilidade em si e em resolver isso. (Cooperativa 2)

A cooperativa 4 sugere melhora no sentido de a EMATER local trabalhar o Programa Mais Gestão na cooperativa, para que o profissional possa atuar mais intensamente, ou seja, diariamente, podendo assim aproveitar melhor o recurso. Destaca-se, portanto, a distância da EMATER de Santa Cruz do Sul como um fator que dificulta o número de visitas nas cooperativas.

Eu acho que com esse recurso se pudesse ser investido na EMATER local, com um profissional pra estar diariamente atuando, atendendo, isso com certeza. E a gente vê que precisa, que a agricultura familiar precisa se organizar, onde tenha algum grupo que esteja organizado ele funciona e dá resultado, e dá retorno financeiro, mas é um trabalho longo, ter que mudar o pensamento das pessoas, pessoas acostumadas com aquela rotina e ter mudar, mas como sugestão esse recurso se fosse aplicado nos escritórios locais da EMATER eu acho que poderia ser mais aproveitado, bem mais aproveitado, o retorno seria melhor, acredito que seria melhor (Cooperativa 4).

A cooperativa 1 sugere que o grupo esteja mais próximo para atuar nas cooperativas. Sugere que a equipe vá até as cooperativas mais vezes. Com isso, observa-se que a cooperativa necessita de uma maior atuação por parte da equipe de ATER, o que é dificultado pela distância territorial da equipe A cooperativa destaca ainda que, se tivesse um grupo local, o trabalho poderia ter mais qualidade pelo fato de estar mais presente.

Do Programa, eu vou falar especificamente é mais aqui pela nossa região, por nós estar um pouco distante seria se tivesse um grupo mais perto, que fosse aqui, porque agora nós temos várias cooperativas em volta dos municípios vizinhos, na região, como tem várias cooperativas então se tivesse um grupo gestor aqui eles poderiam fazer um trabalho com mais qualidade e nós também ficaríamos com um trabalho de mais qualidade deles, do dia a dia, que eles pudessem estar presente mais vezes dentro da cooperativa (Cooperativa 1).

A cooperativa de 5 também sugere que a equipe esteja mais perto para uma maior atuação na cooperativa, porque esta cooperativa tem necessidade de acompanhamento.

Uma seria essa da parte logística né, de dimensão um pouco menor, até pra dar uma assistência um pouquinho maior para as cooperativas pra não ser de mês em mês ser mais seguido, até porque a gente tem a necessidade e dá uma segurança maior, porque daí eles vão estar acompanhando mais, porque daí tem uma pessoa do teu lado que sabe como que é o processo, isso dá uma segurança maior do processo todo (Cooperativa 5).

De forma geral, destaca-se que as cooperativas sugerem que a equipe esteja mais próxima das mesmas para a realização das atividades, sendo a distância um fator que dificulta o número de visitas nas cooperativas. Outra sugestão para o programa é a EMATER local implementar o programa na cooperativa, para estar presente todos os dias na mesma, para melhor aproveitamento de recursos.

Assim, percebe-se, quanto a implementação do programa, que três cooperativas analisadas têm conhecimento sobre o Programa Mais Gestão, porém uma cooperativa não demonstrou conhecimento do mesmo, e outra demonstrou pouco, por ser tratar de um programa implementado na gestão anterior.

Com relação às etapas da implementação do Programa, observa-se que somente em uma cooperativa houve a construção em conjunto, dessa etapa inicial de implementação do programa. Quanto às ações e às mudanças realizadas através do Programa, percebe-se que elas se deram no sentido de melhorar a questão contábil, conselhos administrativo e fiscal, além de melhoramentos na documentação da cooperativa.

Outro fator percebido foi a educação cooperativa, onde a equipe trabalhou com os associados, com fidelização e importância da cooperativa. Na questão da percepção da equipe de ATER, percebe-se a satisfação das cooperativas; uma, porém, considera que as visitas poderiam ser mais constantes.

Também se destaca a questão da contabilidade, mencionada por duas cooperativas, por se tratar de uma contabilidade com particularidades, essa parte é uma das mais importantes questões que as cooperativas têm necessidade de aprimoramentos. Quanto às sugestões para o Programa Mais Gestão destaca-se que a equipe esteja mais próxima das cooperativas para a realização das atividades, sendo que a distância é um fator que dificulta o número de visitas nas cooperativas.

Outra sugestão para o programa é a EMATER local implementar o programa na cooperativa, para estar presente todos os dias na mesma, para melhor aproveitamento de recursos.

A Figura 3: Síntese dos resultados da pesquisa, ilustrada abaixo apresenta uma síntese dos resultados da pesquisa.

A figura 3: Síntese dos resultados da pesquisa.

<b>CATEGORIAS DO ESTUDO</b>	
<b>1 - Implementação do Programa Mais Gestão</b>	<p>-Três cooperativas analisadas têm conhecimento sobre o Programa implementado.</p> <p>-Uma das cooperativas não demonstrou conhecimento do mesmo.</p> <p>-Outra demonstrou pouco conhecimento, por ser tratar de um programa implementado na gestão anterior, que não foi repassado para a gestão atual.</p>
<b>2 - Etapas da implementação do Programa Mais Gestão</b>	<p>-Observou-se que somente em uma cooperativa houve a construção em conjunto dessa etapa.</p> <p>-Nas outras cooperativas, o trabalho da equipe já foi direcionado</p>
<b>3 - Ações e mudanças a partir do Programa Mais Gestão</b>	<p>-Percebeu-se que as ações e mudanças se deram no sentido de melhorar a questão contábil, no conselho administrativo e no conselho fiscal. Também na parte documental, e educação cooperativa.</p>
<b>4 - Percepção da equipe de ATER</b>	<p>-Percebe-se a satisfação das cooperativas, em relação à equipe de ATER.</p> <p>- A área de atuação da equipe de ATER é grande, e em função disso, as visitas não são tão constantes.</p>

**5 - Sugestões para o Programa Mais Gestão**

- Destacou-se que as cooperativas sugerem que a equipe esteja mais próxima das mesmas para a realização das atividades, sendo a distância um fator que dificulta o número de visitas nas cooperativas.

-Outra sugestão para o programa é a EMATER local implementar o programa na cooperativa, para estar presente todos os dias na mesma, para melhor aproveitamento de recursos.

Portanto, após a análise, destacou-se que o Programa Mais Gestão não foi efetivo em todas as cooperativas, sendo que três cooperativas os entrevistados se mostraram conhecedores do programa, não entanto, nas outras duas os entrevistados pouco conheciam sobre a política pública. Estes dados apontam que em 40% das cooperativas o Programa Mais Gestão não foi efetivo, considerando que o Programa só pode ser eficiente e dar resultados se as pessoas que estão envolvidas com o mesmo, sabem o que está acontecendo dentro da cooperativa, conhecem o objetivo do programa e estão dispostos a aderir as mudanças.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agricultura familiar organizada em cooperativas possibilita acessar benefícios que dificilmente seriam alcançados de forma individual, proporcionando o crescimento em conjunto, visto que estas são organizações de pessoas com os mesmos objetivos e interesses, fazendo-se presentes na maioria das regiões do território nacional.

Com o objetivo de contribuir com a gestão das cooperativas da Agricultura Familiar, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) criou o Programa Mais Gestão, com o intuito de fortalecer as cooperativas, melhorando a organização, produção e comercialização, facilitando o acesso ao mercado e ao Programa de Alimentação Escolar (PNAE).

Esse Programa é voltado para a Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) das cooperativas da Agricultura Familiar. Busca-se, com isso, o aprimoramento das práticas de gestão, em função de melhores resultados de mercado e renda para seus associados. Destaca-se, nesse trabalho, a avaliação de Impacto do Programa Mais Gestão, com o objetivo de avaliar o desempenho do mesmo na perspectiva beneficiária, através de análises nas cooperativas participantes do Programa pertencentes a região central do Estado do Rio Grande do Sul.

A partir das análises, observou-se que três das cooperativas analisadas têm conhecimento sobre o Programa, porém uma cooperativa não demonstrou conhecimento, e outra demonstrou pouco, por ser tratar de um programa implementado na gestão anterior. Com as etapas da implementação do Programa, observa-se que somente em uma cooperativa houve a construção em conjunto dessa etapa inicial de implementação do programa. Nas outras cooperativas, o trabalho da equipe de ATER já foi direcionado.

Na questão da percepção da equipe de ATER, verificou-se a satisfação das cooperativas. A cooperativa 1 considera suficiente a quantidade de pessoas como também a experiência da equipe. Na cooperativa 4, percebe-se que a equipe iniciou as visitas a cada trinta dias e posteriormente a cada sessenta dias, porém destaca-se a constante troca de e-mails entre a equipe e a cooperativa.

Com relação às ações e mudanças a partir do Programa, percebe-se que elas se deram no sentido de melhorar a questão contábil, conselho administrativo e

conselho fiscal, também a questão de documentação para legalização de cooperativa, além de trabalhos de educação cooperativa para os associados.

Na questão da percepção da equipe de ATER, destaca-se a satisfação das cooperativas. A cooperativa 1 considera suficiente a quantidade de pessoas como também a experiência da equipe.

Na cooperativa 4, percebe-se que a equipe iniciou as visitas a cada trinta dias e, posteriormente, a cada sessenta dias, porém destaca-se a constante troca de e-mails entre a equipe e a cooperativa. A satisfação também se percebe na cooperativa 5, no entanto, o entrevistado esclarece que a área de atuação da equipe de ATER é grande e, em função disso, as visitas não são tão frequentes.

Quanto às sugestões para o Programa Mais Gestão, destaca-se que a equipe esteja mais próxima das cooperativas para a realização das atividades, sendo que a distância é um fator que dificulta o número de visitas nas cooperativas.

Diante disso, alguns pontos levantados como sugestões de mudanças para o programa são com relação ao intervalo de visitas da equipe que, no entendimento de algumas cooperativas, era insuficiente para a realização e acompanhamento das atividades. Outra sugestão foi que a EMATER local deveria implementar o programa, pois dessa forma a equipe estaria mais presente dentro das cooperativas, sendo conhecedores das reais condições da realidade e das interferências territoriais.

Portanto, após as análises, observou-se que o Programa Mais Gestão não foi efetivo em todas as cooperativas. Pois um Programa só pode ser eficiente e dar resultados se as pessoas que estão envolvidas com o mesmo, sabem o que está acontecendo dentro da cooperativa, conhecem o objetivo do programa e estão dispostos a aderir as mudanças.

Observou-se que cooperativas de porte maior tendem a ter maior resistência em abrir as portas para que a equipe possa trabalhar na sua gestão. Isso se deve ao fato de a cooperativa não ter muito interesse em participar do programa. Por se tratar de uma cooperativa de condições melhores, dispõem de uma equipe de profissionais que dão suporte e atendam às suas demandas e necessidades.

Destaca-se ainda a maior efetividade do Programa nas cooperativas de porte menor, pois estas cooperativas necessitam de assessoria e não têm condições financeiras para pagar este tipo de serviço. Constatou-se ainda que a efetividade do Programa também se deve ao perfil do presidente da cooperativa e de sua

administração, sendo que as cooperativas que mais deram abertura para a assessoria do Programa Mais Gestão foram as que tem na sua administração pessoas com perspectivas de crescimento, de trazer melhorias para a cooperativa, como também benefícios para os associados.

Destaca-se ainda a importância de se ter investimentos na Agricultura Familiar para melhorar as condições de vida dos agricultores e, conseqüentemente diminuir a miséria extrema nas áreas rurais. Sendo assim, ressalta-se a importância da implantação do Programa Mais Gestão nas cooperativas.

## REFERÊNCIAS

ALTAFIN, Iara. **Reflexões Sobre o Conceito de Agricultura Familiar**. Texto trabalhado durante o 3º Módulo do Curso Regional de Formação Político-sindical da região Nordeste/2007.

TREVISAN, Andrei Pittol. BELLEN, Hans Michael van, Avaliação de políticas Públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública**, RAP – Rio de Janeiro 42(3): 529-50 MAIO/JUN. 2008.

BRASIL. **Lei nº 11.326**. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm)>. Acesso: 10 out. 2015.

BRASIL. **Lei nº 11.947**, de 16/6/2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm). Acesso em: 10 out 2015.

CARVALHO, Daniel César Meneses de. **(Des)construção teórica da agricultura familiar**. Universidade Estadual do Piauí - Maria do Socorro Lira Monteiro Universidade Federal do Piauí.

CARVALHO, Sonia Nahas de. Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v. 17, n. 3-4, p. 185-197, jul./dez. 2003.

CAVALCANTI, Mônica de Arruda. **Avaliação de políticas públicas e programas governamentais** – Uma abordagem conceitual.2006.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.37, n.5, set./out.2003.

BARASUOL, Aline. BOESSIO, Amábile Tolio. WAKULICZ, Gilmar Jorge. Cooperativismo e Profissionalização da Gestão: Uma análise dos gestores contratados da COTRIJUC. **VII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL Territórios em Movimento: Caminhos e Descaminhos da Gestão Social e Ambiental - Eixo Temático 2 – Economia Solidária e Cooperativismo**. Belém, Pará, Brasil. 2013.

FARIAS, Cleuza Maria. GIL, Marcelo Freitas. **Cooperativismo. e- TEC Brasil**. Pelotas, RS, 2013.

CUNHA, Carla Giane Soares da. **Avaliação de Políticas Públicas e Programas Governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil**.2006.

DENARDI, Reni Antonio. Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável. **Revista Agroecol. E Desenv. Sustent.**. Porto Alegre, v.2, n.3, jul/set.2001.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006: Agricultura Familiar, Primeiros Resultados**, Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri\\_familiar\\_2006/familia\\_censoagro2006.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006/familia_censoagro2006.pdf)>. Acesso em: 22 nov. 2015.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE - ACI. **O que é uma cooperativa**. Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-co-operative>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

FNDE. **Manual de Aquisição de Produtos da Agricultura Familiar para a Alimentação Escolar**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-material-de-divulgacao/alimentacao-manuais/item/5646-manual-de-aquisicao-de-produtos-da-agricultura-familiar-para-a-alimentacao-escolar>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Sicredi Pioneira-RS a pioneira na América Latina**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/historia-do-cooperativismo/a-pioneira-na-america-latina/>. Acesso em: 11 nov. 2015.

FNDE. **Sobre o Pnae**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/index.php/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao>>. Acesso: 18 nov. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 6. ed., 2008.

OCB SESCOOP. **Princípios**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 09 nov de 2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO - MDA. Secretaria da Agricultura Familiar – SAF. Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural – DATER. **Chamada Pública para seleção de entidade de Assistência Técnica e Extensão Rural para qualificação da Gestão de empreendimentos coletivos da Agricultura Familiar visando seu fortalecimento e inserção nos mercados institucionais e privados**. Brasília, setembro de 2012.

PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 1, 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO - MDA. **Sobre o Programa**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-maisgestao/sobre-o-programa>>. Acesso em: 10 out. 2015.

MDS. **Inclusão produtiva está presente em 98,7% dos municípios**. Disponível em: <http://mds.gov.br/area-de-imprensa/noticias/2015/agosto/inclusao-produtiva-esta-presente-em-98-7-dos-municipios>. Acesso em: 18 de nov. 2015.

MINATEL, Jhonatan Felipe; BONGANHA, Carlos André. Agronegócios: A importância do Cooperativismo e da Agricultura Familiar. **Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v.4, n.4, Mar. 2015, p. 253.

PORTAL BRASIL. **Agricultura familiar produz 70% dos alimentos Consumidos por brasileiro**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura-familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

SCHNEIDER, S. Agricultura familiar e desenvolvimento rural endógeno: elementos teóricos e um estudo de caso. In: Froehlich, J. M.; Vivien Diesel. (Org.). **Desenvolvimento Rural – Tendências e debates contemporâneos**. Ijuí: Unijuí, 2006.

UNICOPAS. **Cooperativismo em Pauta 2015**. Disponível em: <<http://unicafes.org.br/unicopas-cooperativismo-em-pauta-2015>>. Acesso em: 10 out. 2015.

## **ANEXOS**

**Anexo 1 – Roteiro da entrevista****ROTEIRO PARA O ESTUDO EXPLORATÓRIO**

## BENEFICIÁRIAS

**Entidade (Nome da cooperativa):** \_\_\_\_\_**Data:** \_\_\_\_\_ **Entrevistado(s):** \_\_\_\_\_**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Tempo de atuação no cargo:** \_\_\_\_\_

Obs.: caracterizar preliminarmente a representatividade do entrevistado, em relação ao sistema de poder da cooperativa e em relação ao que o entrevistado acompanhou de fato da atuação da entidade contratada.

**1- PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DAS COOPERATIVAS SOBRE AS AÇÕES DAS EQUIPES DE ATER (*Relações entre dirigentes e ações da Equipe*):**

- a. Como ocorreu a implantação do Programa Mais Gestão na Cooperativa? Por que aceitaram participar do Programa? Descreva que ações foram realizadas pelo programa Mais Gestão na sua cooperativa, desde o início até o momento.
- b. Qual a sua percepção sobre a equipe de ATER (quantidade de pessoas, formação, experiência/conhecimento nas áreas exigidas) que atuou junto à cooperativa na implementação do Programa?
- c. Os profissionais que auxiliaram no Programa Mais Gestão junto à cooperativa são proativos (preocupam-se) na identificação e resolução/solução dos problemas? De que forma os dirigentes percebem a participação e o engajamento da Equipe de ATER com a proposta do Mais Gestão?
- d. Como foi o processo de levantamento das informações sobre a cooperativa? (pré-diagnóstico, diagnóstico, plano de aprimoramento). Quantas pessoas participaram de cada etapa? Quanto tempo durou? Quem atribuiu os graus de importância da matriz? As informações geradas pelos Programa estão disponíveis e forma

utilizadas pela cooperativa?

- e. Qual a sua avaliação sobre o “Plano de Aprimoramento” elaborado pela entidade de ATER (contribuições, adequação à realidade da cooperativa)? Como ocorreu o processo de elaboração do Plano de Aprimoramento? Houve discussão entre partes (técnicos e sócios da cooperativa)? Como foram estabelecidas as prioridades? As ações propostas pela equipe de ATER foram adequadas às necessidades da cooperativa? Houve alguma forma de devolução do plano aos membros da cooperativa?
- f. Conhece a Matriz Importância - Desempenho gerada pelo Programa? Considera que a matriz importância-desempenho reflete a realidade da cooperativa? A Matriz foi importante para a construção do Plano de Aprimoramento? Por que?
- g. Como você avalia a metodologia do Programa em se tratando das visitas técnicas para implementação do Plano de Aprimoramento (quantidade, qualidade)?
- h. Qual a importância que atribui ao trabalho da equipe de ATER (visitas, oficinas, cursos, reuniões, etc), especificamente para a atualização do Plano de aprimoramento?
- i. Os técnicos já trabalhavam em outras ações com a cooperativa? Se sim, quais e como?
- j. Como você avalia as visitas técnicas para implementação do Plano de Aprimoramento? As equipes de Ater conheciam a realidade da cooperativa e conseguiram orientar com clareza as suas demandas?
- k. O trabalho realizado no âmbito do Programa Mais Gestão contribuiu efetivamente com melhoria das estratégias de gestão da cooperativa? Quais foram as principais contribuições? Existiam trabalhos semelhantes sendo feitos junto à cooperativa por outras organizações/pessoas? Se sim, qual e como? Já haviam procurado esse tipo de assessoria/consultoria antes? Comente.

- l. A Equipe atendeu as necessidades da Cooperativa durante a vigência do “Mais Gestão”? Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da Equipe que trabalha/trabalhou com vocês no “Mais Gestão”?
- m. Quais são as sugestões para melhoria das ações da equipe de ATER junto à Cooperativa?

**2- PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DA COOPERATIVA SOBRE A RELAÇÃO COM A ENTIDADE DE ATER (*Dirigentes e relações com a entidade de ATER*):**

- a. Como se deu a relação de trabalho (dia a dia) entre a Cooperativa e os técnicos da ATER do “Mais Gestão”? De que maneira os dirigentes percebem a relação com a ATER? Ocorreram dificuldades (entraves) na relação com a ATER (no fornecimento de informações, no agendamento de visitas, nas atividades desenvolvidas...)? De que maneira foram solucionados?
- b. Qual a sua percepção sobre a relação da entidade de ATER contratada com outras organizações públicas e privadas do território?
- c. Qual a sua percepção sobre a experiência da entidade de ATER contratada na prestação de serviços de gestão para cooperativa? Por que? Quais são as sugestões para melhoria dos fluxos de trabalho com a entidade de ATER no Programa Mais Gestão?
- d. Quais as entidades locais estabelecem relações com a cooperativas? A entidade de ATER contribui com a cooperativa em ações mais gerais ou somente em ações mais específicas do Mais Gestão?
- e. A cooperativa tem apoio do poder público municipal, entidades sindicais, associações ou outras organizações? (A cooperativa tem apoio do poder público municipal, entidades sindicais ou outras organizações? A entidade de ATER contribui de alguma forma para esse tipo de articulação? Como?
- f. No começo do trabalho vocês tiveram confiança em disponibilizar informação e

dados da cooperativa à entidade de ATER? E, hoje, como está essa confiança? Por que?

- g. Você pagaria por este tipo de serviço ofertado pelo Programa Mais Gestão? Se sim, até quanto? Se não, por que?
- h. Quais são as sugestões para melhoria do Programa Mais Gestão? A cooperativa, em conjunto com outras organizações, realizou/participou de alguma avaliação do Programa?

### 3- PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES SOBRE OS RESULTADOS GERADOS NA COOPERATIVA (Concepção dos dirigentes sobre os resultados):

- a. Quais as mudanças mais importantes na gestão da cooperativa foram influenciadas pelo programa Mais Gestão? Como os cooperados se favoreceram com as mudanças influenciadas pelo “Mais Gestão”?
- b. O “Mais Gestão” contribuiu para a organização dos agricultores (coesão social, participação, envolvimento □ dimensão social)? Como?
- c. Qual a perspectiva de futuro da cooperativa. O “Mais Gestão” contribuiu para a construção dessa perspectiva futura? Como?
- d. O “Mais Gestão” contribuiu para ampliação e melhoria dos processos de comercialização nos Mercados Institucionais (PAA/PNAE)? Como?
- e. Qual a participação (%) das vendas da cooperativa para mercados privados (feiras, supermercados, etc.) e institucionais (PAA, PNAE)? Como evoluiu nos últimos anos? Como se deu a evolução de tais processos de comercialização, a partir do Mais Gestão?
- f. Foi possível implementar as ações propostas no Plano de Aprimoramento, construído com as equipes de ATER, considerando-se os recursos disponíveis

(estrutura, pessoal...) da cooperativa? A implementação do plano de ação gerou resultados perceptíveis?

g. Considera que houve mudanças, por influência do “Mais Gestão”, em algum dos itens a seguir? Explique.

I. volume e diversidade dos produtos ofertados pela cooperativa;

II. no faturamento da cooperativa;

III. na relação entre os cooperados;

IV. na relação com fornecedores e compradores;

V. na relação com órgãos do Estado;

VI. nas práticas de gestão (financeira, de pessoal, econômica, administrativa)

h. Considera que os serviços de ATER em Gestão contribuíram para o fortalecimento da cooperativa? Qual a avaliação sobre os resultados (parciais) do Programa? O Programa Mais Gestão aprimorou a percepção da própria cooperativa sobre seus problemas e necessidades? Explique.