

## Artigo

# Modelo de governança do Programa Ater Mais Gestão: aplicabilidade em cooperativas da agricultura familiar

Governance model of the Ater Mais Gestão Program: applicability in family farming cooperatives

Carla Rosane da Costa Scott<sup>1</sup>, Janaína Balk Brandão<sup>1</sup>, Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla<sup>2</sup>, Berenice Beatriz Rossner Wbatuba<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil

<sup>2</sup>Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, RS, Brasil

## RESUMO

O objetivo foi verificar a percepção dos agentes quanto à proposta de Governança do Programa ATER Mais Gestão para as cooperativas formadas por agricultores familiares, quanto à sua aplicabilidade. É um estudo qualitativo, concretizado por meio de entrevistas. Para organização dos dados utilizou-se a proposta do Guia Metodológico do Programa e, para análise do discurso dos agentes a divisão em faixas situacionais. Maior parte das subáreas estão localizadas em Situação Satisfatória, quais sejam: I) Estrutura organizacional; II) Estratégia organizacional; III) Organização dos associados; IV) Direção e participação. Merecem destaque dois itens da subárea V) Controle internos e avaliação que se situaram na faixa de alerta e, a subárea IV) Direção e participação. Os resultados apontaram que a proposta de Governança do Programa é aplicável a realidade da agricultura familiar, entretanto, sugere-se que os atores envolvidos no processo passem por uma reestruturação na educação cooperativista, bem como uma profissionalização.

**Palavras-chave:** Gestores; Educação cooperativista; Profissionalização; Periodicidade das reuniões

## ABSTRACT

The objective was to critically analyze the agents' perception regarding the Governance proposal of the ATER Mais Gestão Program for cooperatives formed by family farmers, regarding its applicability. It is a qualitative study, carried out through interviews. To organize the data, the proposal of the Program's Methodological Guide was used and, for the analysis of the agents' discourse, the division into situational bands. Most of the sub-areas are located in Satisfactory Situation, which are: I) Organizational structure;

II) Organizational strategy; III) Organization of the associates; IV) Direction and participation. Two items from sub-area V) that are internal control and evaluation, which were in the alert range, and sub-area IV) Direction and participation, deserve to be highlighted. The results showed that the Program Governance proposal is applicable to the reality of family farming, however, it is suggested that the actors involved in the process undergo a restructuring in cooperative education, as well as professionalization.

**Keywords:** Managers; Cooperative education; Professionalization; Frequency of meetings

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas da agricultura familiar, em seus diversos ramos tem exercido um importante papel econômico e social em suas comunidades e para a economia brasileira, como geradora de muitas oportunidades de trabalho e renda, contribuindo sobremaneira para os empreendimentos na forma de produção, distribuição e comercialização, baseada em uma filosófica política, social e econômica mais próxima dos trabalhadores (CENTRAL DE COOPERATIVAS E EMPREEDIMENTOS SOLIDÁRIOS, 2019).

A categoria agricultura familiar ganha notoriedade, pois é responsável por empregar mais de 10 milhões de pessoas, correspondendo a 23% da área de todos os estabelecimentos agropecuários no Brasil (CENSO AGROPECUÁRIO/IBGE, 2017). Diante da relevância, tanto dos agricultores familiares como das cooperativas, precisam constantemente buscar alternativas para continuar atuando no mercado, visando uma maior eficácia e contribuindo para qualidade de vida de seus membros.

Neste âmbito, emerge a necessidade de uma gestão eficiente para essas organizações. É com esse propósito que a ANATER (Agência Nacional de Assistência técnica e extensão rural), criou o Programa ATER Mais Gestão em 2012 com o intuito de promover o fortalecimento de cooperativas e associações, por meio da qualificação de seus sistemas de gestão com o objetivo de otimizar recursos e tornar esses tipos de organizações mais eficazes.

Desse modo, um dos propósitos do Programa Ater Mais Gestão é “ampliar as capacidades de governança e de liderança das organizações da agricultura familiar

por meio do cooperativismo e do associativismo” (CHAMADA PÚBLICA ANATER 006/2018, p. 05). Através de ações que propiciem:

“apoio a gestão do empreendimento, aprimoramento das diferentes áreas funcionais (governança, pessoas, comercial, financeira, produção e processo agroindustrial, conformidade legal e ambiental), introdução de melhorias ou aperfeiçoamentos técnico-gerenciais e tecnológicas, acesso a mercados e a políticas públicas; a proposta metodológica, tempo de duração, cronograma de execução e os indicadores de desempenho das atividades. Todas as atividades devem estar pactuadas e validadas com os empreendimentos assistidos” (CHAMADA PÚBLICA ANATER 006/2018, p. 09).

A governança é considerada o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os proprietários/cooperados, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2018). Para Santos, Rodrigues e Medina (2017), com os diversos desafios competitivos de mercado, os empreendimentos econômicos de uma forma geral, tem se esforçado para adaptar seus modelos de gestão, bem como os seus processos administrativos, tecnológicos e de produção, entretanto, nem sempre bem-sucedidos. Fatores estes que podem resultar em difícil situação financeira e econômica, podendo causar até mesmo o êxodo rural.

Diante disso, a relevância da governança como prática de gestão ganha notoriedade, uma vez que esse processo ocorrer desde o relacionamento estabelecido por seus gestores e colaboradores, até o compromisso firmado com destinatário final, independentemente do tipo de empreendimento.

Nessa perspectiva, emerge o seguinte problema de pesquisa: Qual a efetividade da proposta de governança do Programa Ater Mais Gestão para agricultura familiar? Para auxiliar nesta questão o presente estudo tem como

objetivo “Analisar de forma crítica a percepção dos atores em relação à proposta de Governança do Programa ATER Mais Gestão em cooperativas formada por agricultores familiares, quanto à sua aplicabilidade”.

Esse tipo de estudo se justifica pela necessidade da permanência dos empreendimentos da agricultura familiar no mercado (nos quais se incluem as cooperativas), considerando sua relevância para economia do país, bem como, a constante busca da qualidade de vida, frente a uma economia acirrada e com fortes mudanças tecnológicas (BRANDÃO, BREITENBACH E DALPRA, 2016).

Associadas a esses aspectos, as condições muitas vezes precárias deficitárias da educação e da profissionalização da gestão, somadas a outras dificuldades vivenciadas pelas cooperativas e associações de pequeno porte (BRANDÃO; BREITENBACH, 2019), fazem com que jovens e até famílias inteiras migrem para os centros urbanos em busca de melhores condições de vida, buscando outros ramos de atividades.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Cooperativas da agricultura familiar**

Organizações cooperativas de pequeno porte, nas quais normalmente envolvem os empreendimentos da agricultura familiar, são constituídas, normalmente, por associados caracterizados por produtores que possuem pequenas escalas ou prestadores de algum serviço. Cujas principais ferramentas são a mão de obra, dispondo de pouca tecnologia (SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR E COOPERATIVISMO, 2019). Geralmente moram no estabelecimento rural e, embora muitos tenham baixo nível de conhecimento, possuem relações estabelecidas com sua cultura, tradições, valores e costumes de uma comunidade (ALVES et al., 2016).

Com o propósito de obter mais recursos, acessos aos mercados e cooperação, essas pequenas atividades econômicas, podendo atuar na produção, no comércio ou no serviço se organizam em grupos e formam cooperativas ou associações para agregar benefícios econômicos e sociais aos membros (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL, 2021).

Segundo a FAO apud Stoffel e Oliveira (2011, p.4) “geralmente a produção e os afazeres são maiores na medida em que o tamanho do empreendimento é menor, devido ao caráter familiar da mão de obra empregada”. Os pequenos empreendimentos, de uma forma geral, respondem aos sinais de preços de mercado e não possuem muita elasticidade, em função de seus custos e poder de barganha. A gestão e a produção normalmente são realizadas pelos próprios membros familiares, o que muitas vezes prejudica o processo como um todo. Entretanto, alguns empreendimentos da agricultura familiar se organizam em forma de associações e cooperativas, fortalecendo suas relações tornando-se mais competitivos (PIGATTO et al. 2019).

Na ótica de Guanziroli, Buainain e Di Sabbato (2014) uma cooperativa constituída pela agricultura familiar pode fazer parte do agronegócio, uma vez que segue a mesma tendência produtiva e sua produção está inserida nas cadeias agroindustriais típicas do agronegócio moderno como o milho, soja, arroz, leite etc. Contudo, essas cooperativas podem ser compostas por produtores rurais que dependem da ação da natureza para a elaboração de seu produto, podendo ocorrer interrupções no trabalho durante um dado período de tempo, seja porque as plantas estão crescendo e tem seu ciclo germinativo, ou porque os animais estão sendo gestados ou amadurecendo e até mesmo interrupções ocasionadas pelo clima, refletindo diretamente no resultado financeiro desses empreendimentos.

Como por exemplo, para Araújo (2009), a baixa rentabilidade de cooperativas que trabalham com a hortifruticultura se dá pelo seu ciclo de produção, ocasionando "baixa rotação do capital fixo" e, portanto, baixa lucratividade. Como os estoques são perecíveis (hortigranjeiros e frutas) se não ocorrer venda no

momento certo ocasiona grandes prejuízos que, somados a estes problemas, ainda há riscos que muitas vezes se superpõem: Clima (chuva, enchente, seca); Pragas (insetos, fungos ou ervas daninhas) e Preços (dependem oscilações de estoques, do clima, da demanda e de outros fatores como a especulação).

Na percepção de Silva (2017), o trabalho em forma de associações e cooperativa pode minimizar a falta de escala de produção, amenizando os impactos da mecanização e da tecnologia presentes no ambiente concorrencial do mercado agrícola. Neste caso, o produtor comercializa pequenos e médios volumes, com preços reduzidos, junto à cooperativa, onde a mesma juntamente com os demais produtores rurais atua de forma mais competitiva no mercado, agregando valores aos seus produtos e serviços.

Assim, apesar de problemas com o oportunismo na relação entre cooperado e cooperativa (BREITENBACH, BRANDÃO, ZORZAN, 2017) os aspectos supracitados motivam os agricultores familiares a constituírem cooperativas e associações, buscando também motivação para permanência no ambiente rural. Estas formas coletivas de organização, também são importantes nas etapas da cadeia produtiva da agricultura familiar, tais como transformação, comercialização, ou ainda, os serviços, ambientes estes de agregação de valor ao seu trabalho, gerando desenvolvimento e renda.

## **2.2 Programa Ater Mais Gestão**

Considerando o cenário de intensas exigências com as cooperativas rurais em relação às suas práticas de administração, o Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural Mais Gestão (Ater Mais Gestão) promove o fortalecimento da agricultura familiar para o alcance de melhores resultados de mercado para os cooperados (GUIA, 2018). Este programa foi criado em 2012, sob coordenação da Subsecretaria da Agricultura Familiar (SAF), sendo realizado por intermédio da parceria entre a Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento

Agrário (SEAD) e a Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ANATER).

O Ater Mais Gestão baseia-se em princípios, objetivos e diretrizes da Política Nacional de Ater (PNATER), com metodologias compostas por atividades que vão desde a adesão dos empreendimentos, passando pelo diagnóstico, elaboração participativa de plano de gestão, prospecção de mercado, atendimentos individuais e coletivos, até a avaliação dos resultados (SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR E COOPERATIVISMO, 2019).

Esse programa tem como propósito promover a assistência técnica individual para os empreendimentos familiares em formatos de cooperativas e associações, com o intuito de ampliar sua visão de negócio, antes apenas produtiva, para o empreendedorismo e a comercialização de uma forma sustentável. Ademais, esses serviços técnicos especializados são realizados por meio de empresas contratadas, onde as mesmas são selecionadas por meio de chamadas públicas e estão nos 27 estados da federação (SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR E COOPERATIVISMO, 2019).

Inseridos nesta proposta metodológica do programa da Ater Mais Gestão, as próximas seções abordam: a) os procedimentos de assessoria organizacional, em que é realizado um diagnóstico inicial do empreendimento cujo propósito é levantar dados e informações para o processo de assessoria; b) modelo de governança utilizado pela Ater para implementar o processo de assessoria.

### 2.2.1 Assessoria organizacional Programa Ater Mais Gestão

Conforme o Guia Metodológico do Programa Ater Mais Gestão (2018) sua metodologia tem como propósito fomentar a assessoria técnica voltada para organizações em geral, bem como para cooperativas e associações formadas por agricultores familiares (GUIA, 2018).

Para isto, foram desenvolvidos diversos métodos de ação, dentre eles o Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP) e Capacity Works, ambos desenvolvidos com apoio da cooperação técnica alemã, bem como em experiências mais recentes de apoio ao desenvolvimento organizacional na Amazônia (GUIA, 2018).

Nessa perspectiva, o desenvolvimento organizacional deve ser entendido como uma evolução que acontece gradativamente, seguindo etapas nas quais requer significativo envolvimento de trabalho com conjunto, processo de aprendizagem para construção do conhecimento. Por isso, a participação dos atores e dos agentes é de extrema relevância, propiciando trocas de experiências, conhecimentos, informações, dentre outros.

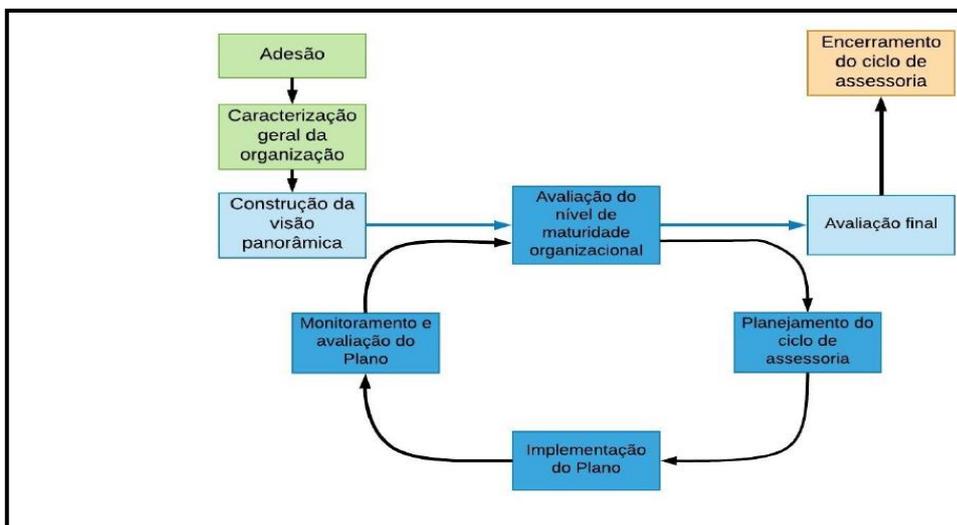
Ao colocar em prática um processo de assessoria organizacional participativo alguns princípios precisam ser observados, sendo eles: clareza/transparência e ciclos de assessoria. Quanto à clareza e transparência, a implementação da metodologia envolve uma relação entre um ou mais agentes externos (técnicos) e o grupo de dirigentes ou lideranças da organização. Isso envolve o estabelecimento de um contrato de trabalho. Nesta relação é importante garantir que todas as pessoas envolvidas tenham clareza sobre os objetivos da parceria, papéis e atribuições e métodos de trabalho. Ao mesmo tempo, é recomendável que os assessores técnicos mantenham uma distância prudente em relação ao grupo que está sendo apoiado, seja para não invadir o seu espaço institucional, seja para resguardar sua independência em relação aos diferentes grupos que formam a organização (GUIA, 2018).

Já os ciclos de assessoria, dizem respeito às mudanças duradouras que não podem ser alcançadas de maneira rápida, exigindo ações cumulativas dispostas no tempo e orientadas por objetivo claro. Por isso, é importante planejar o processo de assessoria organizacional em fases sequenciais que chamamos aqui de ciclos de assessoria. A partir dessa base conceitual, o programa Ater Mais Gestão lançou mão de instrumentos que em outra oportunidade foram testados em seu âmbito,

a exemplo disto, pode ser citada a metodologia desenvolvida pelo Projeto de extensão Industrial e Exportadora (PEIEx), do Ministério do Desenvolvimento Industrial, Indústria e Comércio (MDIC). Esta metodologia foi adaptada para o então Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), atual SEAD, através da cooperação técnica com as organizações da sociedade civil, A Casa Verde-cultura e meio ambiente e o Centro de Apoio ao Microempreendedor (CAM).

O processo metodológico aqui proposto está organizado na forma de um ciclo de assessoria cujos passos principais são expostos na Figura 1.

Figura 1 - Ciclo de Assessoria Organizacional ATER Mais Gestão



Fonte: Guia (2018)

Este ciclo parte da adesão, ou seja, é o momento em que se tem a iniciativa de contatos, sendo de extrema relevância as apresentações entre as partes envolvidas e a exposição da funcionalidade do programa de assistência. A partir disso, é necessário realizar um diagnóstico geral do empreendimento, levantando dados, informações pertinentes antes de se iniciar o trabalho. Através desse diagnóstico, através dos dados obtidos, é realizada uma avaliação das condições socioeconômicas e financeira da organização (GUIA, 2018).

Após estas atividades, se tem condições de realizar um planejamento de ação considerando as peculiaridades de cada empreendimento para posterior implementação. Ressaltando também a necessidade de um monitoramento, controle e análise dos resultados confrontados com o planejamento.

Como já mencionado, um dos propósitos do Programa Ater Mais Gestão é “ampliar as capacidades de governança e de liderança das organizações da agricultura familiar por meio do cooperativismo e do associativismo” (CHAMADA PÚBLICA ANATER 006/2018, p. 05). Nesse sentido, a seção 2.2.2 apresenta a estrutura de governança proposta pelo programa Ater Mais gestão, discorrendo de forma detalhada sobre seus conceitos, características e finalidades.

### **2.2.2 Governança organizacional**

Diante de desafios de permanência no mercado vivenciado pelas organizações, a governança tem sido considerada uma das alternativas para propiciar o funcionamento de uma organização. É ela quem normatiza os processos, deixando claro o que se espera de cada integrante da entidade, dando mais segurança, agilidade, transparência e eficiência às suas operações (CHARAN, 2005).

Na visão de Lodi (2000) a estrutura de governança aumenta a confiança dos investidores e ajuda o público a conhecer melhor os princípios norteadores do negócio. Além disso, pode-se dizer que a principal causa da insolvência das organizações decorre de problemas de uma gestão não eficiente. A Figura 2 apresenta uma sistemática do funcionamento e estrutura de governança proposta pelo Programa Ater Mais Gestão para empreendimentos cooperativistas e associativas.

Figura 2 - Modelo de governança proposto pelo Programa Ater Mais Gestão 2018.



Fonte: elaborado pelos autores, segundo Guia metodológico Ater Mais Gestão 2018.

A área funcional da governança divide-se em cinco subáreas que se relacionam entre si: I) estrutura organizacional; II) estratégia organizacional; III) organização dos associados; IV) direção de participação; e V) controles internos e avaliação. Cabe observar que os conceitos descritos abaixo estão conforme Guia metodológico Programa Ater Mais Gestão (2018).

Quanto à estrutura organizacional, é o modo pela qual as organizações estabelecem uma hierarquia com definições claras dos papéis e atividades a serem desenvolvidas dentro da estrutura funcional de cada organização com o propósito de cumprir o seu objetivo. A estrutura é planejada seguindo um regulamento interno que orienta como se deve compor o quadro dirigente, como é feita a divisão de poderes, atribuições, responsabilidade, direitos e deveres. Essa estrutura pode ser mostrada visualmente por meio de organogramas.

Já a estratégia organizacional é o nível mais elevado em termos de planejamento estratégico e avaliação de uma organização. Guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização levando-a a uma tomada de consciência visando o seu desenvolvimento. Identificam-se as potencialidades a serem exploradas, as parcerias e alianças que podem ser construídas e fortalecidas. Também orienta a relação da organização com as políticas públicas e com os investimentos necessários para a conquista dos objetivos estabelecidos,

padronizando e integrando as principais metas, políticas e a sequência de ações de uma organização em um todo coerente.

No que diz respeito à Organização dos associados é a forma pela qual os responsáveis pelo empreendimento zelam pelo quadro de associados atuais e futuros, compartilhando informações comuns e convidando-os a inteirar-se sobre os interesses coletivos e se responsabilizar pelo bem comum e não uma mera participação por presença. As relações sociais são cuidadas por meio de uma boa gestão dos conflitos e para a manutenção de um bom clima organizacional e cumprimento das obrigações estatutárias.

Na direção e participação o modo pela qual os gestores e responsáveis legais de uma organização são estimulados para execução de suas atividades visando à sustentabilidade e a capacidade de desenvolver e implementar modelos internos de governança para administrar o interesse coletivo. É a forma de assegurar a representatividade e participação dos associados na sua governança a fim de conferir legitimidade aos gestores para alcance dos objetivos organizacionais pactuados juntos aos seus associados.

Por fim, 'os controles internos e avaliação' são elementos de um método de fiscalização e monitoramento e gestão documental exercida sobre as organizações, atividades de pessoas, setores ou sobre produtos. Fornecem insumos para o quadro dirigente e para o conselho fiscal da organização. Mediante a comparação com as regras da boa gestão já estabelecidas, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações. Tem como finalidade alimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar o desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo dos empreendimentos para assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos.

### **3 METODOLOGIA**

Sampieri, Collado e Lucio (2013) consideram que a pesquisa constitui um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, em qualquer campo de conhecimento. Dessa forma, esta seção conta de duas etapas, sendo elas: 3.1) Caracterização da pesquisa; 3.2) Procedimento utilizados para coleta de dados e análise e interpretação.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Em se tratando de abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como sendo qualitativa, pois esteve centrada na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados. Isso é comprovado pelo fato em que esse estudo buscou a identificação da aplicabilidade da proposta de governança do programa Ater Mais Gestão em contexto prático das cooperativas formadas por agricultores familiares.

Conforme salienta Poupart et al. (2014) a pesquisa qualitativa pode ser entendida como uma expressão genérica, que compreende atividades de investigação podendo ser denominadas específicas ou caracterizadas por traços comuns. Nessa ótica, Poupart et al. (2014) denota que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social e de uma organização.

Associado a essa concepção, esse estudo concentra uma pesquisa do tipo descritiva. Poupart et al. (2014) consideram que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos com a interferência do pesquisador, abordando problemas a serem estudados e cujo registro não consta documentado. Para

Adicionalmente, essa pesquisa está centrada no caráter exploratório, onde Sampieri, Collado e Lucio (2013) assinalam que esse tipo de pesquisa caracteriza-se por fornecer critérios sobre a situação-problema e identificar cursos alternativos de ação. Isso permite inferir que a pesquisa exploratória tem como

finalidade examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem dúvidas que ainda não foram sanadas com clareza. Nesse sentido, esse estudo teve como propósito realizar uma análise crítica da proposta de Governança do Programa Ater Mais Gestão para o atendimento de cooperativas formadas por agricultores familiares, confrontando o modelo teórico de sua proposta metodologia e a sua aplicabilidade no contexto prático de duas cooperativas localizadas na região centro do estado do Rio Grande do Sul, denominadas aqui como Coop. Alfa e Coop. Beta.

### **3.2 Coleta e Análise de dados**

Foram realizadas visitas a duas cooperativas formadas por agricultores familiares, ambas localizadas na região central do RS. A primeira cooperativa será chamada nesse estudo de Coop Alfa, onde foram entrevistados dois dirigentes e cinco colaboradores e, a segunda denominada Coop Beta, onde cinco pessoas foram entrevistadas, sendo dois dirigentes e três colaboradores (na seção 4 será abordada com maior propriedade as características destas cooperativas).

As entrevistas (ambas realizadas em grupo) tiveram a utilização de instrumento semiestruturado com perguntas abertas e fechadas, elaborado segundo o marco normativo do Guia metodológico do programa Ater Mais Gestão (2018). As entrevistas foram gravadas por um aplicativo baixado no celular e, posteriormente, foram transcritas manualmente. Quanto às perguntas fechadas, estas, foram elaboradas utilizando uma escala intervalar do tipo Likert, na qual os respondentes assinalaram o nível (grau) que melhor traduz a sua concordância em relação às ações adotadas pela cooperativa, no intervalo entre: concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente, discordo totalmente e sem opinião.

Além disso, cabe ressaltar que no dia da entrevista com os dirigentes e colaboradores, criou-se um ambiente espontâneo, onde eles forneceram

informações relevantes que não estavam no questionário, caracterizada metodologicamente como entrevista discursiva. Para Cardano (2017), a entrevista discursiva é uma modalidade de coleta de dados, na qual a interlocução toma forma, as palavras com as quais são apresentadas ao entrevistado não são pré-determinadas, definindo-se a cada momento no decorrer da interação. Para o autor, essas informações espontâneas possuem uma grande relevância, pelo seu caráter espontâneo na divulgação do fenômeno em questão.

Para dar suporte aos processos de coleta, análise e organização dos dados foram relacionados os elementos de investigação envolvendo o construto de governança proposto pelo Programa Ater Mais Gestão, conforme Quadro 1, com as práticas utilizadas pelas duas cooperativa foco deste estudo.

Quadro 1 - Estrutura de Governança

Subáreas	Perguntas
<b>Estrutura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização possui um organograma geral?</li> <li>- Este organograma está de acordo com a realidade da organização?</li> <li>- Dispõe de documentos com a descrição das atribuições, funções, responsabilidades, requisitos, direitos e deveres?</li> <li>- Essas descrições correspondem à realidade da vida organizacional?</li> </ul>
<b>Estratégia Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui um Planejamento Estratégico, com missão, visão, valores e objetivos estratégicos (econômicos, financeiros e comerciais)?</li> <li>- Este planejamento é implementado, monitorado e avaliado periodicamente?</li> </ul>
<b>Organização dos Associados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica as normas estatutárias para admissão e exclusão de associados?</li> <li>- Os associados confiam na diretoria da organização?</li> <li>- A diretoria confia no quadro de associados?</li> <li>- A organização possui uma estratégia para lidar com os conflitos e desentendimentos entre a direção e os associados?</li> <li>- Os associados se organizam para discutir os problemas e ajudar na tomada de decisão?</li> </ul>
<b>Direção e Participação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remunera financeiramente os dirigentes no cumprimento de suas funções?</li> <li>- A direção mantém periodicidade em suas reuniões?</li> <li>- Além das assembleias, a organização dispõe de outros espaços de participação dos associados nas decisões?</li> <li>- A organização dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação das mulheres;</li> <li>- A organização dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação de jovens e idosos no empreendimento?</li> </ul>
<b>Controles Internos e Avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O conselho fiscal é atuante no empreendimento?</li> <li>- A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal?</li> <li>- A direção tem o hábito de apresentar periodicamente relatórios contábeis, financeiros e administrativos?</li> <li>- Realiza assembleias anuais para prestação de contas?</li> <li>- Possui mecanismos de controle, monitoramento e avaliação do alcance de objetivos e metas?</li> </ul>

Fonte: Adaptado do Guia metodológico Ater Mais Gestão (2018)

O Guia metodológico utilizado serviu como base para análise dos resultados obtidos, a partir das cinco subáreas, realizar um diagnóstico inicial da organização, a fim de obter um viés panorâmico da situação-inicial e a verificação da presença

total, parcial ou ausência de conhecimentos e práticas de governança. Para atender ao objetivo dessa pesquisa, o viés empregado nos questionamentos por parte dos pesquisadores, foi no sentido de identificar a presença desses componentes e principalmente procurar compreender a aplicabilidade e contribuição desses elementos de governança para cooperativas da agricultura familiar.

Esse processo se consolidou através de uma análise crítica em que foi confrontada a teoria proposta pelo programa Ater Mais Gestão com a sua aplicabilidade para as cooperativas da agricultura familiar, considerando seu contexto prático. Dessa forma, o discurso dos entrevistados, foi fundamentado através da estrutura metodológica proposta pelo Programa Ater, sua base conceitual e as características que envolvem as organizações cooperativas da agricultura familiar, onde esses aspectos foram percebidos com a investigação empírica realizada nas cooperativas, como já mencionado.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados serão apresentados em três subseções, quais sejam: 4.1) Apresentação das cooperativas estudadas; 4.2) Contribuições socioeconômicas da Proposta de Governança do Programa Ater Mais Gestão para cooperativas da agricultura familiar; 4.3) Resultados da Proposta de Governança do Programa Ater Mais Gestão versus aplicabilidade nas cooperativas da agricultura familiar.

### **4.1 Apresentação das cooperativas**

#### **4.1.1 Cooperativa Alfa**

A cooperativa está localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, possuindo cerca de 150 associados, formada por agricultores familiares com estabelecimento rurais de matrizes produtivas diversificadas. Dentre os principais

produtos comercializados por esses empreendimentos, estão: alface, aipim, arroz, batata doce, cheiro verde, couve folha, espinafre, feijão, laranja, repolho, maçã, moranga, banana, beterraba, cebola, tomate, cenoura, laticínios, massa caseira, suco de uva e cortes de frango.

Quanto ao quadro interno de pessoas, a cooperativa é composta por dois gestores dirigentes, cinco colaboradores distribuídos nas áreas administrativa, contábil, financeira operacional, logística, separação de produtos e um técnico agrícola para assistência técnica aos associados.

No que tange a infraestrutura da cooperativa, a mesma não possuiu estruturas físicas de armazenamentos e beneficiamento próprias. O prédio administrativo é cedido pela Prefeitura do município e o centro de distribuição dos produtos é alugado. Possui máquinas e equipamentos para recebimento, conservação da produção dos associados, e veículos para distribuição logística do produto às entidades clientes.

No que diz respeito ao mercado de atuação, a cooperativa comercializa prioritariamente para os mercados institucionais, sendo eles: PNAE: Programa Nacional de Alimentação Escolar; PAA: Programa de Aquisição de Alimentos (doação simultânea); Restaurantes de Universidades; Exércitos; dentre outros.

#### 4.1.2 Cooperativa Beta

Essa cooperativa surgiu com o propósito de organizar os agricultores para que eles aumentem a escala e consigam suprir a demandas dos produtos que não eram ofertados nas chamadas públicas do município onde a mesma está inserida e regiões próximas, devido à falta de produção, seja por dificuldade de produção ou por sazonalidade. Dessa forma, a Coop. Beta constitui-se em uma central de cooperativas, também situada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, na qual estão atreladas a ela outras cinco cooperativas da agricultura familiar, comercializando seus produtos, que englobam basicamente o setor de

hortigranjeiros. Essa cooperativa foi constituída com a filosofia de fortalecer as cooperativas de agricultura familiar da região e ser um instrumento para os agricultores e agricultoras familiares no desenvolvimento sustentável das ações de apoios as atividades dos associados.

No seu quadro interno, a cooperativa é formada por dois dirigentes e três colaboradores da área administrativa e está ativa no mercado à aproximadamente seis anos. Além disso, a Cooperativa Beta possui somente estrutura física para uso da administração e atua no sentido maximizar as ações e resultados das suas afiliadas nos programas: PNAE: Programa Nacional de Alimentação Escolar; PAA: Programa de Aquisição de Alimentos (doação simultânea); Restaurante Universitário; Exércitos; dentre outros.

#### **4.2 Contribuições socioeconômicas da Proposta de governança do Programa Ater Mais Gestão para cooperativas da agricultura familiar**

Com o propósito de compreender o nível de conhecimento e contribuições sociais e econômicas da Proposta de Governança do Programa Ater Mais Gestão, pela ótica dos dirigentes e colaboradores de cooperativas da agricultura familiar, teve-se como marco normativo o guia metodológico Ater Mais Gestão (2018), onde os questionamentos tiveram foco nos seguintes aspectos: (I) nível de conhecimento do Programa Ater Mais Gestão; (II) contribuições da proposta de Governança do Programa Ater Mais Gestão para o sistema produtivo; (III) para a melhoria das condições de renda e da qualidade de vida; (IV) para a promoção social e o desenvolvimento sustentável e (V) para utilização de novas técnicas e tecnologias. E por fim, foi realizada uma pergunta aberta.

É necessário salientar que as respostas dos entrevistados descritas foram selecionadas conforme a clareza na exposição e a pertinência do conteúdo exposto, com o intuito de contemplar a proposta desse estudo. Além disso, as respostas dos colaboradores foram selecionadas seguindo a indicação dos dirigentes.

O primeiro questionamento foi com relação ao nível de conhecimento do Programa Ater Mais Gestão. Um dos dirigentes da Coop. Alfa respondeu: “os associados de cooperativa dificilmente conhecem esse programa, já ouviram falar, mais não sabem exatamente como funciona, eles podem conhecer a EMATER, mas a Ater, não”.

Entretanto, mesmo que ponderem que os associados não conhecem o programa, nas entrevistas, foi possível constatar que os quatro dirigentes das duas cooperativas possuem conhecimento elevado do programa Ater. Sendo que, dois dirigentes da Coop. Alfa salientaram que se o Programa Ater mais gestão está voltado para cooperativas e conseqüentemente a proposta é benéfica para agricultura familiar, na qual necessita muito de auxílios técnicos para continuidade de seus negócios. Os dirigentes da Coop. Alfa complementaram, que hoje eles contam com a assessoria mais efetiva do Programa da UNICAFES (União nacional das cooperativas da agricultura familiar e da economia solidária), onde advém recursos do SESCOOP (Serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo).

Nesse contexto, segundo seu marco normativo, o Programa Mais Gestão tem sua centralidade na oferta de serviços de ATER para qualificação da gestão do empreendimento. Conforme seu Guia Metodológico (2018), o propósito é oferecer ou desenvolver técnicas para os empreendimentos capazes de: ampliar as capacidades de governança e de liderança das organizações da agricultura familiar por meio do cooperativismo e do associativismo.

O segundo questionamento diz respeito as contribuições para a elevação da produção, considerando os fatores para o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços rurais. Neste quesito, a resposta que ganhou maior notoriedade, considerando a clareza na exposição da resposta, foi do dirigente da Coop. Beta, no qual ressaltou:

“A proposta de Governança da Ater pode contribuir na questão da intercooperação entre a cooperativa e seus associados, na participação maior do

agricultor, evidenciando o princípio cooperativista. Quanto ao viés da qualidade dos produtos e da produção, já se torna mais particular, depende do agricultor, de quanto ele está motivado e disposto a inovar e investir em sua propriedade”.

O terceiro aspecto questionado foi quanto à melhoria das condições de renda e da qualidade de vida da cooperativa e dos associados. Nesse aspecto a resposta que ganhou destaque, considerando a clareza e o nível de informações prestadas, foi novamente dos dirigentes da Coop. Beta, manifestando-se sobre os seguintes fatores:

“Os associados possuem alguns níveis de comprometimento, como por exemplo, existem aqueles que trabalham com agroindústria, estes com certeza, se ele não estão obtendo lucratividade e conseqüentemente qualidade de vida, estão trabalhando forma equivocada”. Entretanto, os agricultores que trabalham com produtos in natura é muito pequeno o nível de retorno e só vai aumentar se tiver mais produção, mais mercado. Nesse sentido, o modelo de governança proposto pela Ater, poderia contribuir na questão da apresentação do produto, no modo do cultivo, na efetivando a produção como um todo. Além disso, tem a questão da sucessão familiar rural, acreditamos que o papel do Mais Gestão poderia ajudar no sentido de mostrar para o jovem que, o que ele está fazendo tem valor e, que ele pode obter uma qualidade de vida e renda com a atividade rural, adotando uma governança efetiva”.

O quarto questionamento foi com relação a promoção social e do desenvolvimento sustentável no meio rural. A resposta que ganhou notoriedade foi de um colaborador do setor administrativo da Coop. Alfa que estava junto com os dirigentes naquele momento da entrevista, onde estes passaram a palavra a ele:

“Na produção social não saberia responder, mas no desenvolvimento sustentável sim. Pelo que se pode compreender a ideia da ação do programa Ater é fomentar uma estrutura solidária e nesse sentido seria sustentável, pois as cooperativas e os agricultores estaria trabalhando com menos ociosidade e gargalos produtivos, efetivando sua lucratividade a longo prazo”.

Já no quinto questionamento, foi indagado como a proposta de Governança da Ater pode contribuir para empreendimento de novas técnicas ou tecnologias na atividade da propriedade. Nesse quesito, na Coop. Beta os dois dirigentes entram em concordância com a seguinte resposta:

“Para que esses fatores possam se concretizar dentro das propriedades, primeiro o agricultor deve passar por um processo de formação para gerir melhor seu negócio e vislumbrar a adoção de novas tecnologias”.

O sexto questionamento foi uma pergunta aberta, indagando sobre fatores que os entrevistados gostariam de pontuar em relação às contribuições sociais e econômicas do Programa Ater Mais Gestão para a agricultura familiar, no âmbito da Governança. A resposta indicada como representativa pelos dirigentes da Coop. Alfa, foi de um colaborador do setor administrativo:

“A governança poderia contribuir na compreensão do processo de cooperação, o agricultor ainda está muito individualizado, é necessário ele entender o sentido da cooperação. E essa dificuldade é uma realidade hoje entre a cooperativa e o cooperado, tendo ou não Ater. Seria relevante a Ater atuar também considerando abordagem, voltada para educação do cooperativismo”.

Além disso, os dirigentes da Coop. Alfa relataram que percebem “a atuação da EMATER de forma mais generalista, ela está voltada para atender a todos e não

para atender a agricultura familiar”. Neste caso, pode-se inferir que o programa Ater poderia direcionar mais suas ações para atender a agricultura familiar, como de fato o programa foi criado com esse propósito, apropriando-se mais de informações que norteia a realidade dos empreendimentos da agricultura familiar, como forma de alcança-los e assessorá-los, conforme suas demandas.

Nesse contexto, um dos dirigentes da Coop. Alfa exemplificou:

“Não adianta um agente da Ater procurar ajudar no planejamento e produção, desconhecendo os conceitos do que é uma cooperativa. Ou seja, um técnico interno da cooperativa poderia ser mais eficiente do que ter um programa da Ater com um executor da Emater, em que alguns casos, não possuem conhecimento profundo do cooperativismo, e da necessidade por parte da demanda”.

Entretanto, os dirigentes da Coop Beta observaram e entram em concordância com a seguinte resposta:

“Dentro desse sistema, tem pessoas que trabalham muito bem como é o caso da UCP (Unidade de cooperativismo da Ater) que possui uma equipe muito preparada e comprometida, eles já têm um acompanhamento efetivo em cooperativa”. Ademais, segundo os dirigentes, seria pertinente uma chamada Ater com propósito mais regionalizado, “observando questões mais específicas, tais como de condições do agricultor, cultura e até o tipo de agricultura desenvolvida”.

Dessa forma, considerando a percepção dos dirigentes e colaboradores das cooperativas pesquisadas, ficou notória, a existência de uma lacuna que precisa ser reavaliada na proposta de Governança do Programa Ater Mais Gestão, no que tange sua forma de atuação. Na percepção dos entrevistados, em alguns casos, a Ater não dispõe em seu quadro, pessoas com conhecimentos cooperativistas

suficientes para poder operacionalizar o programa da Ater com foco em cooperativas da agricultura familiar. Entretanto, cabe salientar que trata-se de um estudo realizado em duas organizações, sendo necessários mais estudos para que as concepções expostas aqui possam concretizar-se efetivamente.

Posto isto, apresenta-se no item 4.3 os resultados quanto à estrutura da proposta de Governança do Programa Ater Mais Gestão e sua aplicabilidade em cooperativas da agricultura familiar.

#### **4.3 Proposta de governança: Programa Ater Mais Gestão versus aplicabilidade nas cooperativas da agricultura familiar**

Nesse subitem, serão apresentadas as questões acerca da estrutura da proposta de Governança do Programa Ater Mais Gestão. Cabe ressaltar que neste item optou-se por realizar uma análise conjunta dos resultados obtidos nas questões estruturadas (média) já que não foi constatada discrepância nas respostas. Entretanto, foram salientados trechos das entrevistas na medida em que o discurso dos agentes auxilia na compreensão da realidade e explicação dos valores obtidos. Quadro 2 expõem os resultados de três subáreas.

Quadro 2 - Síntese das subáreas: estrutura organizacional, estratégia organizacional e organização dos associados

Escala/ Subárea	I) Estrutura Organizacional		(II) Estratégia Organizacional		III) Organização dos associados	
	a) Existe um organograma geral?	b) Há disponibilidade de documentos com a descrição das atribuições, funções, etc.	a) Possui um planejamento estratégico formalizado?	b) O planejamento é monitorado e avaliado ?	a) São aplicadas normas estatutárias para admissão e exclusão?	b) Existe confiabilidade e transparência entre o associado e a cooperativa?
Concordo totalmente	75,71%	45%	10%	-	10%	83 %
Concordo parcialmente	24,29%	26%	90%	58,5%	58,57%	17%
Discordo parcialmente	-	29%	-	41,5%	31,43%	-
Discordo totalmente	-	-	-	-	-	-
Sem opinião	-	-	-	-	-	-
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos aspectos relativos à subárea I) estrutura organizacional, indagou-se sobre a existência de um organograma geral, bem como se este organograma está de acordo com a realidade da organização. Além disso, foi questionado se a organização dispõe de documentos com a descrição das atribuições, funções, responsabilidades, requisitos, direitos e deveres.

Segundo entrevista com a Coop. Alfa "Sim, existe um organograma, a UCP auxiliou nesse sentido, já se tem uns quatro anos que foi realizado esse processo. Mas, seria necessária uma atualização e adequação". A Coop. Beta não realizou nenhum comentário neste quesito, entretanto 80% dos respondentes entendem que a cooperativa atende a este nesse aspecto.

Quanto a subárea II) estratégia organizacional, foram realizados dois questionamentos: a) organização possui um planejamento estratégico formalizado, com missão, visão, valores e objetivos estratégicos (econômicos, financeiros e comerciais) e; b) esse planejamento é monitorado e avaliado periodicamente.

No que tange aos fatores que influenciam ao planejamento estratégico formalizado, é possível observar que os resultados representativos estão na escala “concordo parcialmente”. O que ficou perceptível é que as duas cooperativas possuem um planejamento estratégico formalizado, entretanto, existem algumas lacunas que devem ser monitoradas e avaliadas constantemente para que essas ações estratégicas apresentem resultados mais efetivos para tomada de decisão dos gestores da cooperativa, como pode ser observado no que o dirigente da Coop. Alfa discorreu: “Sim, temos planejamento estratégico formalizado, mas não está sendo operacionalizado em sua plenitude, pois a gestão precisa profissionalizar-se mais e acreditamos que a proposta da Ater é relevante neste quesito”.

Quanto à norma estatutária cabe destaque que de acordo com o marco teórico legal, é necessário que as cooperativas possuam regras para o processo de admissão e exclusão de associados, nesse caso, é possível inferir que são níveis baixos de atendimento, considerando a relevância desse quesito para o funcionamento desse tipo de organização. Entretanto, mostra-se preocupante o fato de que mais de 30% dos respondentes afirmarem que discordam parcialmente.

Quanto à confiabilidade e transparência, os dirigentes e colaboradores que concordam totalmente, a Coop. Alfa possui estratégia para lidar com os conflitos e desentendimentos entre a direção e os associados, através de reuniões de conciliação entre comitês e conselhos, entretanto, segundo os entrevistados, os associados precisam engajar-se mais na participação, para que esse processo de confiabilidade e transparência entre cooperativa e associado ocorra de forma mais efetiva. Nesse sentido, na ótica dos entrevistados da Coop. Beta, salienta-se: “Possuímos assembleia geral anual, mas com baixa participação do agricultor, até porque o estatuto não prevê penalidade”. Neste quesito, cabe a ponderação de que é possível implementar penalidades, todavia de difícil implantação considerando que geraria conflitos entre a cooperativa e associado.

As próximas subáreas investigadas foram: IV) Direção e participação e V) Controles internos e avaliação. Na subárea ‘direção e participação’ foi indagado sobre os seguintes aspectos: Se a cooperativa remunera financeiramente os dirigentes no

cumprimento de suas funções, bem como a periodicidade em suas reuniões. As respostas encontram-se no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese das subáreas: direção e participação e controles internos e avaliação

Escala/ Subárea	IV) Direção e participação		V) Controle interno e avaliação	
	a) A cooperativa remunera os dirigentes?	b) A periodicidade das reuniões é adequada?	a) A atuação do conselho fiscal é satisfatória.	b) Há periodicidade na apresentação dos relatórios.
Concordo totalmente	100%	-	10%	-
Concordo parcialmente	-	24 %	31,5%	55,9%
Discordo parcialmente	-	7%	48,5%	44,5%
Discordo totalmente	-	69%	-	-
Sem opinião	-	-	10%	-
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a remuneração dos dirigentes, os dados mostram que (100%) dos entrevistados “concordam totalmente”, ou seja, as cooperativas remuneraram financeiramente os dirigentes no cumprimento de suas funções.

Não houve respostas descritivas da Coop. Alfa. Já um dirigente da Coop. Beta respondeu:

“Não acontece mais reuniões de núcleo, o contato se dá por meio de visitas”. O dirigente ainda ressaltou: “É difícil fazer reuniões, em função do tempo disponível para o deslocamento, considerando as atividades administrativas nas quais demandam tempo também”. “Ademais, é difícil reunir os associados, muito embora seja de extrema relevância”. “Existem cooperativas que realizam reuniões por trimestre, mas acontece com muito esforço, mediante a penalizações de recebimentos”.

Observa-se uma limitação entre as cooperativas e seus associados no que diz respeito a periodicidade das reuniões (69% de respostas em discordo totalmente), sendo necessária uma reestruturação para que esses fatores tão relevantes aconteçam com maior efetividade. Entretanto, o dirigente da Coop. Alfa salientou:

“Existe o contato diário por telefone, e-mail, dentre outros, da cooperativa com o associado, mas, no entanto, não há uma periodicidade pré-estabelecida, ocorre conforme a necessidade demandada”.

A quinta subárea refere-se aos procedimentos de V) controles internos e avaliação. Para isso, foi questionado sobre: a atuação do conselho fiscal, bem como a periodicidade da apresentação dos relatórios contábeis, financeiros e administrativos.

A resposta descritiva que gostaríamos de salientar é do colaborador do setor contábil e administrativo da Coop. Alfa, e enfatiza um problema que é recorrente:

“Estamos lutando há alguns anos para que isso aconteça. Uma parte do conselho fiscal não estar devidamente atuante em sua plenitude está atrelado a questão contábil. Não tínhamos um profissional dessa área que pudesse dar conta de fazer esses balanços para o período determinado. Hoje já melhorou bastante nesse sentido, mas ainda há uma carência nesse aspecto”.

A seguir, foi questionado quanto a periodicidade da apresentação dos relatórios contábeis, financeiros e administrativos em reuniões com o conselho fiscal, bem como assembleias anuais para prestação de contas. A resposta descritiva que se obteve foi do dirigente da Coop. Alfa, onde o mesmo salientou que há uma grande dificuldade para acontecer às reuniões, complementando:

“Não existe nada formalizado, os controles são realizados mais por percepções e a presença de alguns documentos contábeis. Existe um projeto junto a uma Universidade aqui da região para contribuir nesse sentido, mas em função de falta de informações contábeis dificulta o processo da elaboração de um orçamento para as projeções”.

Pode-se inferir que o processo de controles internos e avaliação ficam prejudicados como um todo, sendo necessária uma atenção maior para melhoria desses processos tão relevantes para qualquer tipo de organização, refletindo até

mesmo na fidelização dos associados, bem como nos resultados financeiros e sociais da cooperativa pela ineficiência desse setor.

Por fim, para realizar o fechamento da investigação, bem como atender ao objetivo de pesquisa traçado inicialmente para esse estudo, foi questionado onde estaria o principal problema impedindo que as cooperativas de agricultura familiar implementem, na sua plenitude, a estrutura de governança proposta pelo Programa Ater Mais Gestão e quais os possíveis benefícios gerados.

O dirigente da Coop. Alfa respondeu:

“Teoricamente é possível uma implementação, o problema é operacionalizar. Essa dificuldade de implementação está muito por falta da educação com relação ao entendimento ao sistema, principalmente por parte dos colaboradores e associados. Dos dirigentes talvez não”. Dessa forma, os entrevistados pontuam alguns fatores que dificultam a implementação, sendo eles: “primeiro a dificuldade de operacionalização interna. Não adianta ter uma estrutura de Ater bem elaborada e ter um agricultor que esteja motivado a participar e daqui a pouco não dar conta de operacionalizar esse sistema de gestão. O segundo ponto de dificuldade é o agricultor mesmo, principalmente pela sua compreensão de gestão e de cooperativismo. Se estivéssemos bem preparados, a Ater seria uma grande contribuição, entretanto, há um problema de compreensão, educação cooperativa como um todo e, profissionalização da gestão e dos agricultores”.

Foi indagado também quanto aos benefícios gerados pela implantação da estrutura de Governança proposta pela Ater, o dirigente da Coop. Beta contribuiu:

“Com a implantação de uma governança eficiente, não teríamos sobrecarga em alguns setores, conseguiríamos obter uma maior distribuição de funções, refletindo também em melhorias na produtividade, através do seu planejamento”.

Isto posto, ficou perceptível que a estrutura de governança proposta pelo Programa Ater Mais Gestão, de forma geral, torna-se aplicável às organizações

cooperativas formadas por agricultores familiares. Entretanto, para que isso aconteça em sua plenitude, há necessidade de ampliar a educação cooperativista envolvendo todos os atores, desde associados, colaboradores e dirigentes. Em um segundo momento, ficou claro a carência de uma profissionalização da equipe diretiva, bem como de seus associados. O mercado exige cada mais que as pessoas estejam atualizadas e motivadas a novos desafios, tornando-se mais competitivos para que possam obter resultados econômicos e financeiros que contemple as expectativas de quando se formaliza um empreendimento.

As concepções expostas acima vão ao encontro dos resultados do estudo de Ferreira e Sousa (2019) nos quais salientam que a educação cooperativista é o principal instrumento de que o cooperativismo deve se utilizar para promover seu próprio desenvolvimento. Ainda nisso, os autores discorrem que na medida em que os associados, dirigentes e todos os envolvidos direta ou indiretamente na cooperativa comecem a ter uma melhor compreensão do que é e o que pode o cooperativismo e sua cooperativa, terão a oportunidade de vivenciar com mais autenticidade o seu papel e cumprir mais eficientemente suas responsabilidades.

Complementarmente, para que esse processo de governança aconteça de forma eficiente é necessário um conjunto de habilidades e competências, incluindo esforços, informações, capacitações e visão de mercado. É necessário que o agricultor, bem como os dirigentes de cooperativas compreenda que precisam estar atentos às mudanças mercadológicas, para conseguir manter-se “vivos” economicamente e assim cumprir com a razão da existência cooperativista. Cabe salientar, como pesquisadores, que essa inferência foi possível e está fundamentada nos estudos da estrutura metodológica proposta pelo Programa Ater, sua base conceitual e as características que envolvem as organizações cooperativas da agricultura familiar.

Por fim, os resultados encontrados nas subáreas foram divididos em faixas situacionais, conforme o nível de concordância obtido nas respostas da escala de Likert (Quadro 4). Quais sejam: Satisfatória (com 100% das respostas em concordo totalmente ou parcialmente), Alerta (com mais de 40% das respostas discordo parcialmente) e, Crítico (mais de 50% em Discordo totalmente). Isso é útil na medida em que reflete quais pontos precisam ser melhorados e quais itens de aplicabilidade estão de acordo.

#### Quadro 4 – Resumo da aplicabilidade

Situação Satisfatória	Situação de Alerta	Situação Crítica
I) Estrutura organizacional: Existência de um organograma geral;	II) Estratégia organizacional: monitoramento e avaliação do planejamento;	IV) Direção e participação: a periodicidade das reuniões
II) Estratégia organizacional: existência de planejamento estratégico formalizado;	III) Organização dos associados: aplicação das normas estatutárias para admissão e exclusão;	
III) Organização dos associados: confiabilidade e transparência entre o associado e a cooperativa;	V) Controle internos e avaliação: a atuação do conselho fiscal; periodicidade na apresentação dos relatórios;	
IV) Direção e participação: remuneração dos dirigentes.		

Fonte: Pesquisa

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi analisar a percepção dos agentes quanto à proposta de Governança do Programa ATER Mais Gestão para as cooperativas formadas por agricultores familiares, quanto à sua aplicabilidade. Como forma de resumir a aplicabilidade verificada, os resultados da pesquisa foram divididos em faixas situacionais: Satisfatória; Alerta e Crítica. Maior parte das subáreas encontram-se na situação Satisfatória, quais sejam: I) Estrutura organizacional: Existência de um organograma geral; II) Estratégia organizacional: existência de planejamento estratégico formalizado; III) Organização dos associados: confiabilidade e transparência entre o associado e a cooperativa; IV) Direção e participação: remuneração dos dirigentes. Entretanto, conforme os resultados obtidos, merece destaque dois itens das subáreas: V) Controle internos e avaliação (a atuação do conselho fiscal; periodicidade na apresentação dos relatórios) que se situaram na faixa de alerta; e, IV) Direção e participação, com o item periodicidade das reuniões, que foi o único na situação crítica.

Constatou-se, que a estrutura de Governança proposta pelo Programa da Ater é aplicável as cooperativas da agricultura familiar, entretanto, para que isso aconteça com propriedade é necessário que todos os atores envolvidos no

processo, como os dirigentes, colaboradores e associados às cooperativas passem por um processo de educação cooperativa, para que os mesmos possam compreender a essência e o propósito desse tipo de organização e como pode ser implementado no empreendimento. Além disso, percebe-se uma necessidade de uma profissionalização por parte da gestão, bem como dos agricultores gestores de sua propriedade, para que os mesmos possam atuar com mais competitividade no mercado e principalmente de forma sustentável.

Contudo, é necessário ressaltar a necessidade de novos estudos que possam abranger mais regiões, com um número maior de cooperativas para que se possa ter uma conclusão que contemple um grau de confiabilidade maior quanto a aplicabilidade da proposta de governança da Ater para as cooperativas da agricultura familiar, não podendo generalizar os resultados expostos aqui para todas as cooperativas formada por agricultores familiares.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALVES, J.N.; FLAVIANO, V. KLEIN, L.L.; LOBLER, M. L.; PEREIRA, B.A.D. A economia solidária no centro das discussões: um trabalho bibliométrico de estudo brasileiros. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 14, nº 2, art. 1. abr./jun. p. 243-257. Rio de Janeiro, 2016.

ANATER. **Editais de chamada pública ANATER 006/2018**. Disponível em: <http://www.anater.org/ascom/legado/docs/CP06-2018-chamada.pdf>. Acesso em jul. 2020.

BRANDÃO, J. B.; BREITENBACH, R. What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil?. **Land use policy**, v. 85, p. 121-129, 2019. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837718308810>> Acesso em maio de 2020.

BRANDÃO, J. B., BREITENBACH, R.,; DALPRA, A. V. Gestão organizacional e perspectivas institucionais: análise da postura estratégica da Cooperativa Agropecuária Vista Alegre Ltda. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, 3(6), 73-86. 2016.

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B.; ZORZAN, M. Vantagens e oportunismo no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, n. 2, p. 45-58, 2017.

CARDANO, M. **Manual da pesquisa qualitativa**: A contribuição da teoria da argumentação. Ed. Padrão. São Paulo. Editora: Vozes, 2017.

CHARAN, R. **Governança corporativa que produz resultados**: como integrar conselho de administração e diretoria para gerar vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Porto Alegre: Artmed, 2010.

**CENTRAL DE COOPERATIVAS E EMPREEDIMENTOS SOLIDÁRIOS – UNISOL**. Disponível em <http://www.unisolbrasil.org.br/o-que-e-economia-solidaria>. Acesso em jun. 2020.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. Educação cooperativista: A profundando o conceito. **Cooperativismo e Desarrollo**, v. 27, n. 2, 2019.

GUANZIROLI, C. H.; DI SABBATO, A. Existe na Agricultura Brasileira Um Setor que Corresponde ao “Family Farming” Americano? **Revista RESR**. Piracicaba-SP. v. 52. Supl. 1. p. S085-S104, 2014 – Impressa em fev. 2015.

**GUIA - GUIA METODOLÓGICO PROGRAMA ATER MAIS GESTÃO 2018**. Disponível em: [http://www.anater.org/ascom/legado/docs/guia\\_metodologico\\_ater.pdf](http://www.anater.org/ascom/legado/docs/guia_metodologico_ater.pdf). Acesso em jul. 2020.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em jul. 2019>.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE**. Censo Agropecuário 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economia/agriculturaepecuaria2017>. Acesso em mar. 2020.

LAVILLE, J-L. (Org.). **Economía social y solidaria. Una visión europea**. Buenos Aires: Altamira, 2004.

LODI, J.B. **Governança Corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). **O que é cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 03 de jan. 2021.

PIGATTO, G.; MARTINELLI, R. R.; QUEIROZ, T. R.; BÁNKUTI, F. I. Competitiveness and social network of Brazilian fish farmers. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, v. 10, n. 2, p-237-252, 2019.

POUPART, J.; DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L. H.; LAPERRIERE, A.; MAYER, R.; PIRES, A. P. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodologia. Petrópolis: Vozes, 2014.

SANTOS, M. P.; RODRIGUES, J. MEDINA, G. Cooperativismo em Goiás: como equalizar competitividade e solidariedade? **Revista Interações**. Campo Grande, MS, v. 18, n. 4, p. 31-42, out./dez. 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. B. **Metodologia da pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

**SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR E COOPERATIVISMO**. Disponível em: <http://www.mda.gov.br>. Acesso em ag. 2019.

SILVA, S. P. Panorama dos empreendimentos de economia solidária no brasil: uma análise de suas dimensões socioestruturais. **Revista da ABET**, v. 16, n. 1, Jan/Jun de 2017.

STOFFEL, J.; OLIVEIRA, O. F. **Perspectivas para a agricultura familiar no Rio Grande do Sul**. Disponível em [http://www.fahor.com.br/publicacoes/jopec/2011/artigos/perspectivas\\_para\\_agricultura\\_familiar\\_no\\_rio\\_grande\\_do\\_sul](http://www.fahor.com.br/publicacoes/jopec/2011/artigos/perspectivas_para_agricultura_familiar_no_rio_grande_do_sul). Acessado em: 22 de jun. 2020.

## CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

### 1 – Carla Rosane da Costa Scott

Professora do Colégio Politécnico da UFSM. Doutoranda em Extensão rural UFSM. Mestre em engenharia de produção UFSM. Graduação em ciências contábeis (UFN) e administração (UNISINOS).

<https://orcid.org/0000-0002-4704-4209> • [carlas.scott@ufsm.br](mailto:carlas.scott@ufsm.br)

Contribuição: autora principal, em que organizou o artigo, coletou os dados e descreveu todas as etapas do artigo.

### 2 – Janaína Balk Brandão

Janaína Balk Brandão, Eng. Agrônoma, mestre e doutora em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria (2005; 2011). Professora Associada na Universidade Federal de Santa Maria (Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural).

<https://orcid.org/0000-0002-3044-3473> • [janainabalkbrandao@hotmail.com](mailto:janainabalkbrandao@hotmail.com)

Contribuição: corroborou na elaboração de todas as etapas do artigo.

### 3 – Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla

Professora do corpo docente permanente do Programa de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações e dos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões.

<https://orcid.org/0000-0002-1540-7052> • [neusalla@san.uri.br](mailto:neusalla@san.uri.br)

Contribuição: correções e sugestões de melhoria.

### 4 – Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

Doutora em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul- PPGDR/UNISC (2018), Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2004), Bacharel em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões.

<https://orcid.org/0000-0002-1496-5634> • [bwbatuba@san.uri.br](mailto:bwbatuba@san.uri.br)

Contribuição: correções e sugestões de melhoria.

## COMO CITAR ESTE ARTIGO

SCOTT, C. R. C.; BRANDÃO, J. B.; SALLA, N. M. C. G.; WBATUBA, B. B. R. Modelo de Governança do Programa Ater Mais Gestão: aplicabilidade em cooperativas da agricultura familiar. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 09, e9, p 1–34, 2022. DOI 10.5902/2359043267149. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043267149>.