


Gestão e Governança

Entre o idealizado e o vivido: uma reflexão sobre a gestão associativa em empreendimentos solidários da agricultura familiar na Bahia

Between the idealized and the experienced: a reflection on associative management in solidary enterprises of family farming in Bahia

Jailson Borges Aranha Leone¹ , Eliene Gomes dos Anjos¹ 

¹ Universidade Federal do Recôncavo da Bahia , Cruz das Almas, BA, Brasil

RESUMO

Este artigo analisou a gestão associativa, suas fragilidades e os desafios para assegurar uma prática autogestionária nos empreendimentos da agricultura familiar da economia solidária (EAFES). No que tange à metodologia, utilizamos fontes secundárias, com o manuseio dos dados do Censo Agropecuário 2017, do IBGE, com o intuito de caracterizar os estabelecimentos familiares que estão vinculados a cooperativas no estado da Bahia. Além disso, analisamos dois relatórios frutos das ações de extensão universitária com empreendimentos solidários da UFRB, destacando as inferências sobre a gestão associativa. Os dados empíricos foram coletados com o estudo de caso em uma cooperativa da agricultura familiar com atuação territorial, através do formulário google, em janeiro e fevereiro de 2022. Os resultados apontaram avanços na comercialização, mas sérias dificuldades na rotatividade dos dirigentes, baixa participação dos associados nos processos decisórios e dependência dos agentes que prestam apoio ou assessoria como limitadores na gestão que se propõe autogestionária.

Palavras-chave: Autogestão; Economia solidária; Extensão universitária; Participação; Comercialização

ABSTRACT

This article analyzed associative management, its weaknesses, and the challenges to ensuring a self-management practice in family farming enterprises in the solidarity economy (EAFES). With regard to the methodology, we used secondary sources, handling data from the 2017 Agricultural Census by IBGE, in order to characterize the family establishments that are linked to cooperatives in the state of Bahia. In addition, we analyzed two reports resulting from university extension actions with solidarity enterprises at UFRB, highlighting the inferences about associative management. Empirical data were collected with the case study in a family farming cooperative with territorial action through the Google Form, in January and February 2022. The results showed advances in commercialization but serious

difficulties in the rotation of leaders, low participation of associates in the decision-making processes, and dependence on agents who provide support or advice as constraints in the management that proposes to be self-managed.

Keywords: Self-management; Solidarity economy; University extension; Participation; Commercialization

1 INTRODUÇÃO

A gestão nos empreendimentos da agricultura familiar e economia solidária (EAFES) se constitui em um grande desafio, pois enfrentam dificuldades diversas, sobretudo nos assuntos relacionados à tomada de decisão e participação dos cooperados. Por isso é importante focar a gestão nas sociedades cooperativas e empreendimentos afins, com o objetivo de fortalecer as práticas autogestionárias. Essas organizações, com características que as diferenciam das empresas capitalistas, são geridas, na maioria das vezes, pelos próprios cooperados que contam com uma rede de apoio, sem, contudo, declinar da sua autonomia.

Paulo Freire (1996), o mais importante pedagogo brasileiro, trazia em suas obras a ideia da autonomia do ser educando, com aptidão de intervir na sociedade, de pesquisar, de comparar, de decidir, de romper e de realizar ações. Para o autor, a educação nada mais é que “uma forma de intervenção no mundo” (1996, p. 110). Essa perspectiva norteou o processo formativo dos autores que estiveram inseridos na ação extensionista da Universidade Federal da Bahia – UFRB. Atuar nos projetos de pesquisa e extensão da UFRB propiciou vivências para além das fronteiras da sala de aula, possibilitou reflexões acerca dos desafios à gestão associativa dos empreendimentos solidários e a relação constituída com os agentes externos que atuam na assessoria.

Esse contexto influenciou na problemática tratada no Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Cooperativas, na UFRB. Após a participação em dois projetos que visavam o fortalecimento dos empreendimentos solidários da agricultura familiar da Bahia, entre 2019 e 2021, delimitamos como objetivo principal deste artigo analisar as práticas da gestão associativa dos empreendimentos da agricultura familiar e

economia solidária (EAFES), suas fragilidades e desafios, com o intuito de verificar se tais práticas são coerentes com os pressupostos autogestionários.

No que tange à metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica a partir da consulta em artigos e demais publicações científicas que versassem sobre o tema em questão, além do manuseio dos dados do Censo Agropecuário 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A partir das variáveis selecionadas do Censo foi possível caracterizar os estabelecimentos familiares que estão vinculados a cooperativas na Bahia, dimensionando a importância do cooperativismo para o fortalecimento da agricultura familiar.

Realizamos, também, uma análise documental de dois relatórios oriundos das ações de extensão universitária da UFRB dos quais integramos as equipes técnicas em alguma etapa da sua realização. O primeiro projeto foi implementado pela Incubadora de Empreendimentos Solidários - Incuba da UFRB, intitulado Fortalecimento de Grupos Produtivos da Agricultura Familiar do estado da Bahia, entre 2019 e 2021, com financiamento do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento -MAPA. O segundo projeto de extensão denominado Avaliação dos resultados dos instrumentos de políticas públicas de Agricultura Familiar e Economia Solidária, contou com apoio financeiro da Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional - CAR, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Regional - SDR, do governo da Bahia, e o Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES, no ano de 2019. Ademais, buscamos aprofundar o conhecimento sobre a gestão associativa com a realização de um estudo de caso em uma cooperativa da agricultura familiar¹ que foi uma das beneficiadas do projeto de extensão da Incuba.

Cabe ressaltar que, devido à pandemia provocada pelo Covid-19², adequações metodológicas foram imperativas para coleta dos dados empíricos junto à cooperativa.

¹ Optamos por não citar o nome da cooperativa do estudo de caso para preservar seu anonimato como assegurado aos cooperados que aceitaram participar do estudo.

² Coronavírus são uma grande família de vírus que causam infecções respiratórias. O novo agente do coronavírus (COVID-19) foi descoberto em dezembro de 2019, na China. Em pouco tempo o vírus espalhou-se por todos os continentes e de 11 de março de 2020 até 11 de maio de 2023 foi considerado uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Com a inviabilidade de entrevistas presenciais devido aos protocolos de biossegurança, em 2020 e 2021, optamos por enviar um link do formulário do google com 25 questões abertas e fechadas sobre as percepções das práticas de gestão da cooperativa pelo quadro social e a própria direção. O formulário foi enviado a 15 cooperados, desses, 10 (dez) responderam, sendo 8 (oito) membros do quadro social e 2 (dois) do Conselho de administração. Os resultados coletados, seja pela análise documental e os dados empíricos coletados, tiveram seus conteúdos analisados com base no referencial teórico que consubstancia as categorias analíticas da pesquisa.

O artigo está dividido em mais quatro seções, além desta introdução. A segunda seção versa sobre o debate da autogestão nas experiências do campo da economia solidária. A terceira seção apresenta uma breve reflexão que demonstra a importância do cooperativismo para o fortalecimento da agricultura familiar na Bahia. A quarta seção sumariza os desafios à gestão associativa com base nos relatórios finais dos projetos de extensão. Já a quinta seção é fruto do estudo de caso realizado com os dados coletados pelo formulário google, para em seguida, tecer as considerações finais.

2 A PRÁTICA AUTOGESTIONÁRIA NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

No final do século passado, e início dos anos 2000, as iniciativas autogestionárias da economia solidária se expandiram através da articulação política envolvendo organizações governamentais, movimentos sociais e sindicais. A economia solidária passa a ser considerada uma alternativa aos trabalhadores que não estão plenamente inseridos no assalariamento formal ou que perderam seus empregos devido à crise da década de 1990, provocada pela acumulação flexível do capital.

Singer (2002) entende que a economia solidária se constitui em outro modo de produção, que se distingue do modo capitalista porque seus princípios são a propriedade coletiva, sem, contudo, abdicar do direito à liberdade individual. Esse modelo alternativo de produção visa à inserção das comunidades de forma coletiva,

a partir do fazer local, tendo por objetivo a melhoria da qualidade de vida. Nele, há a primazia da solidariedade e da igualdade entre aqueles que se associam, ainda que para sua reprodução seja imprescindível mecanismos estatais de redistribuição de renda.

Nessa perspectiva, Reis *et al.* (2015) afirmam que a economia solidária fortalece os segmentos da agricultura familiar porque favorece a captação de bens e serviços que somente no âmbito familiar não seria possível. Destacam que as ações solidárias surgem pela luta e resistência de trabalhadores diversos que, comumente, têm seus direitos violados.

Os empreendimentos econômicos solidários (EES), conceito que engloba um número expressivo das modalidades econômicas da agricultura familiar, estão orientados por uma concepção de gestão democrática, sem a separação do trabalho manual e intelectual, na qual os trabalhadores têm o controle e a administração do capital. As experiências autogestionárias na economia solidária vêm apresentando grandes desafios aos trabalhadores, exige uma maior compreensão sobre a própria autogestão. O diferencial desses empreendimentos está na forma (e natureza) da gestão, assentada em princípios de democracia, igualdade e solidariedade.

Autogestão caracteriza-se por um conjunto de políticas multidimensionais, de propriedades políticas, técnicas, econômicas e sociais, que requerem condições capazes e propícias à sua execução. Anjos (2014, p. 4), complementa afirmando que:

A autogestão proposta pela economia solidária não se limita à gestão coletiva do empreendimento, ela visa à democratização das tarefas, dirimindo a divisão entre trabalho manual e intelectual, motivação dos(as) trabalhadores(as) para participarem das instâncias coletivas de decisão, parceria com outros empreendimentos, eficiência e sustentabilidade do projeto. (Anjos, 2014, p. 4)

Singer (2000) pondera que para alcançar a autogestão é necessário que os sócios se informem do que acontece no empreendimento, das possíveis alternativas

para resolução de problemas. Afirma, ainda, que o maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, portanto, esta modalidade de gestão exige esforço adicional para se inteirar das ações cotidianas. Para que a autogestão seja efetiva, os sócios dos empreendimentos solidários precisam conhecer e perseguir seus princípios: participação, transparência, trabalho coletivo e democracia, pois é dela que parte a ideia de autonomia do coletivo.

A falta de um processo formativo pode ocasionar o desinteresse dos sócios, resultando em práticas de gestão que não coadunam com os pressupostos autogestionários. Em uma pesquisa realizada com empreendimentos solidários do Rio Grande do Sul, Holzmann (2012) identificou práticas que são mais caracterizadas pelo que denominou de tutela ao invés de incentivar a autonomia do coletivo. Segundo a autora, essa tutela acontece de um indivíduo ou de um grupo sobre os demais e pela ingerência de atores externos ao corpo social dos empreendimentos.

A tutela empregada como técnica de gestão pode gerar o comprometimento da autogestão e da autonomia do grupo. Por isso, é importante que os membros dos empreendimentos da economia solidária tenham conhecimento sobre toda a cadeia de produção assim como dos aspectos administrativos. A gestão dos empreendimentos solidários, inclusive os da agricultura familiar, deve ser concebida de forma multidimensional. Holzmann (2012, p. 274) afirma ainda que “em associações solidárias (qualquer que seja seu estatuto jurídico), deveria haver igualdade de oportunidades para todos os associados, sem restrições de qualquer natureza”. No entanto, os estudos realizados pela autora demonstraram que a realidade está muito distante do apregoado no ideário autogestionário.

Para fazer gestão dos empreendimentos solidários, dentre eles, as cooperativas, faz-se necessário que seus associados tenham conhecimento dos aspectos técnicos administrativos, da evolução histórica e dos princípios que norteiam o campo da economia solidária. Dentre esses princípios, o da gestão democrática pelos membros é diretamente ligado à forma de administrar um empreendimento. Estes elementos

também estão presentes nos princípios do cooperativismo, ratificados pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI), qual seja, 5º princípio - Educação, Formação e Informação - atribuindo a este o papel de assegurar a formação continuada e o conhecimento necessário para assegurar a participação efetiva do associado.

Investir na educação cooperativa pode trazer resultados positivos para os empreendimentos associativos, assim como a sua ausência poderá ser um elemento que contribui para o insucesso da gestão e da governança (Schneider, 2003). Esta última tem o objetivo de proporcionar um ambiente de auto-organização no fortalecimento das assembleias e dos conselhos, garantindo as decisões coletivas.

Gadotti (2009) entende que para a autogestão se tornar realidade nas iniciativas da economia solidária, seja de catadores, artesão, assentados, agricultores familiares, faz-se necessário a formação de base, de maneira permanente e contextualizada, permitindo que o maior número possível de associados passe pela experiência da gestão. Nesta perspectiva, a autogestão só acontece quando houver o empoderamento do coletivo, quando há autonomia do grupo na tomada de decisão, independente, inclusive, dos agentes que prestam apoio e assessoria.

Para Anjos (2014), as experiências solidárias, em sua maioria, têm germes da utopia emancipatória que norteou as lutas da classe trabalhadora, como a superação da relação salarial e a posse dos meios de produção. Todavia, são experiências ainda embrionárias, inclusive as da agricultura familiar que historicamente lutaram para se constituir em sujeitos de direito, voltadas primeiramente para garantir a sobrevivência daqueles que não foram incluídos na sociedade salarial, a despeito de não se limitarem a este objetivo. A autora conclui que os empreendimentos econômicos solidários que apresentam algum grau de eficiência não se limitam a gerar qualquer tipo de trabalho, mas um trabalho dotado de sentido, no qual os trabalhadores se desafiam a superar a falta de conhecimento técnico para gestarem coletivamente seu labor.

A prática democrática exige uma participação na qual trabalhadores associados, agricultores familiares, dentre outros, nem sempre tinham vivência.

A falta dessa cultura, ou seja, o interesse em participar das assembleias e reuniões frequentes para se empoderar dos processos decisórios exige uma convicção que não nasce repentinamente. Esse processo é contínuo e a possibilidade de converter-se em iniciativas caracterizadas pela autonomia depende do poder adquirido pelos associados e seus agentes mediadores, para assim conseguirem, numa sociedade movida pela lógica do capital, mobilizar recursos (econômicos, sociais e culturais) para garantir o direito à experimentação autogestionária.

3 AS COOPERATIVAS COMO INSTRUMENTO DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR

As cooperativas desempenham papel importante no enfrentamento das desigualdades que marcam a realidade dos segmentos mais vulneráveis da sociedade. Nos espaços rurais são mais relevantes porque além de se tornarem canais de comercialização, se constituem em fóruns de reivindicação de melhorias das condições de vida nas comunidades (Anjos *et al*, 2020).

O Censo Agropecuário 2017 também revelou o crescimento do cooperativismo rural no Brasil nos últimos anos. São 579,5 mil estabelecimentos associados a cooperativas, equivalendo a 11,4% do total de estabelecimentos do país. Comparando com os dados do Censo de 2006, houve um aumento de 67,3%. Quanto à agricultura familiar, no contexto nacional, 412.305 (71%) estabelecimentos estão vinculados a cooperativas. Anjos, Rocha, Silva, Simão (2020, p. 2) constataram que as cooperativas e as associações estão contribuindo para reduzir as desigualdades no campo ao ampliar “os canais de comercialização, facilitando a compra de insumos e o acesso aos serviços e diminuindo a subordinação dos agricultores aos intermediários”.

O percentual de agricultores familiares associados às cooperativas captados pelo Censo ainda é reduzido na Bahia, se comparado a outros formatos. Dos 223.185 estabelecimentos associados, 72.440 (32,5%) estão em associações de produtores, enquanto os inseridos em cooperativas somam 9.750 (4,4%). No entanto, quando

comparado o número total de estabelecimentos agropecuários baianos associados à cooperativa, 14.567, os pertencentes aos agricultores familiares representam 68%. Esses dados demonstram que, em certa medida, há uma expansão da associação e cooperação como estratégia para superar a situação de vulnerabilidade socioeconômica que ainda persiste nos espaços rurais do estado (Lima, Ferreira, Anjos, 2021),

O cooperativismo e o associativismo desempenham papel relevante no desenvolvimento social e econômico dos espaços rurais da Bahia. As associações e as cooperativas têm como objetivo fomentar a ação coletiva, contribuir para a melhoria da qualidade de vida, por meio da troca de experiências, e promover a convivência com os contextos áridos que caracterizam a maior parte das áreas de produção agrícola do estado. São elas, para um contingente significativo de agricultores familiares, que organizam a produção, facilitam a compra de insumos e ampliam os canais de comercialização (Anjos e Rocha 2021, p. 7).

Quanto à finalidade da produção para aqueles estabelecimentos associados às cooperativas, o percentual que destina principalmente para a comercialização é de 67%, já entre as associações de produtores é 52% no estado. Embora a maioria dos agricultores cooperados baianos disponibilize sua produção ao mercado, esse percentual ainda está muito distante do contexto nacional, 90%, por outro lado, está acima do regional, pois no Nordeste 59% apresentaram esse propósito.

Com o processo de mercantilização da vida social e econômica, houve uma crescente integração das famílias aos mercados, reduzindo a sua autonomia, como defendido por Ploeg (2009), e passando a depender da compra de insumos e ferramentas para produzir e da venda da produção para arrecadar dinheiro que lhes permita reiniciar o ciclo. Nesse contexto, as estratégias de reprodução social das famílias rurais tornaram-se cada vez mais subordinadas e dependentes do exterior, seja dos mercados de produtos ou dos valores e da cultura, como assinala Schneider e Niederle (2008).

Nas últimas décadas, têm crescido formas alternativas de comercialização, como

estratégia de criação de mercados diferenciados para a agricultura familiar, muitas vezes caracterizadas como cadeias curtas, em contraposição às chamadas cadeias longas do modelo agroindustrial predominante. É o caso dos mercados institucionais e das feiras agroecológicas. Em grande parte dessas experiências, os agricultores familiares participam através de suas organizações, em especial as cooperativas.

A destinação expressiva da produção para o autoconsumo também pode ser uma das explicações para o papel complementar da renda obtida com as atividades desenvolvidas no estabelecimento do agricultor associado. Para 71,3%, a renda oriunda de outras atividades é maior do que a obtida pelas atividades do seu estabelecimento. Esse dado também pode ser um indício dos limites para assegurar a reprodução familiar apenas com as atividades agrícolas na propriedade e de uma tendência à pluriatividade das famílias rurais, com a necessidade de diversificação das atividades (agrícolas e não agrícolas). Comparando as estatísticas entre os formatos associativos, aqueles estabelecimentos que seus produtores estão associados às cooperativas apresentam um percentual menor do peso da renda obtida fora do estabelecimento do que aqueles que não estão, 55,2%. Em outros termos, para 44,8% dos estabelecimentos dos quais o produtor é sócio de cooperativa, a renda obtida pelas atividades que ali são desenvolvidas é maior do que as outras entradas. Essa constatação reforça o papel do cooperativismo da agricultura familiar da Bahia para valorizar economicamente sua produção.

E contribui para valorizar a produção familiar que, apesar da pouca terra, agiganta-se na produção alimentar como demonstrado por Anjos, Rocha e Silva (2022, p. 11):

Considerando o número de estabelecimentos por classes de atividades, a agricultura familiar baiana predomina na quase totalidade das culturas: 82,4% dos estabelecimentos que cultivam hortaliças, legumes e outros produtos da horticultura; 79,4% dos estabelecimentos com lavouras temporárias, e 76,7% com lavouras permanentes. Dentre as lavouras temporárias, destaque para o cultivo de cana-de-

açúcar (86,2%) e fumo (85,3%). Nas lavouras permanentes, o cultivo de frutas (exceto laranja e uva), abrange 79% dos estabelecimentos familiares e o cacau é produzido por 78% dos agricultores familiares. Vale destacar, também, a cultura do café em 71,7% dos estabelecimentos agropecuários familiares [...]

A diversidade das lavouras da agricultura baiana não minimiza as dificuldades enfrentadas por aqueles que se reproduzem nessa atividade, no entanto, ressaltar tal diversidade contribui para valorizar a produção familiar e sua importância no estado apesar dos limites econômicos. Cabe destacar que são práticas mais sustentáveis, além de contribuírem com a segurança alimentar pelo autoconsumo e a produção de alimentos mais saudáveis.

4 DESAFIOS À GESTÃO NOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR DA ECONOMIA SOLIDÁRIA NA BAHIA

A vivência, nos projetos de extensão que envolveram os empreendimentos da agricultura familiar da economia solidária da UFRB, possibilitou diversos momentos de reflexão acerca da gestão associativa. Além disso, os relatórios, fruto do diagnóstico participativo realizado, destacaram a gestão como um dos principais gargalos para alcançar uma mobilidade social no segmento da agricultura familiar (Velloso, 2019). Esta seção sumariza os resultados alcançados com a análise das práticas de gestão constatadas nos empreendimentos solidários da agricultura familiar na Bahia, com ênfase maior nas associações e cooperativas que foram beneficiadas por projetos de políticas públicas contempladas em dois editais do governo do estado, um em 2010 e outro em 2012 (Araújo, *et al*, 2021).

Os referidos editais de apoio aos EAFES tinham como objetivo fortalecer o processo produtivo, qualificar as agroindústrias familiares e diversificar os canais de comercialização. Do diagnóstico realizado, pode-se identificar características comuns entre os EAFS, como: o baixo interesse dos sócios em participar efetivamente das atividades cotidianas do empreendimento; pouca confiança nos gestores porque as

informações não são compartilhadas; dificuldades para fazer a rotatividade entre a direção/gestão; pouco conhecimento da parte técnica da gestão (contábil, controle dos processos, logística etc.); comercialização ainda incipiente; falta de capital de giro e dependência das entidades de assessoria (agentes externos).

Os relatórios do trabalho de campo realizado em 2019, constatou algumas EAFES que não estavam produzindo, ainda que contassem com infraestrutura e equipamentos novos. O fato de não ter gestores com conhecimento técnico e gerenciais resultaram em empreendimentos assemelhados à “elefantes brancos” nos municípios. Os EAFES, através do apoio das políticas públicas, conseguiram recursos para compra de equipamentos e/ou infraestrutura, porém, as atividades de produção não eram iniciadas, seja pela falta de conhecimento técnico ou pela falta de planejamento coletivo dos associados das ações necessárias.

Os projetos de captação de recursos, na maioria dos empreendimentos que foi envolvido nas ações extensionistas da Universidade, eram redigidos por agentes externos, pessoas ou entidades, que, em alguns casos, não conheciam a realidade e necessidades das comunidades e das EAFES. Muitos desses agentes desenvolveram uma relação de tutela com os empreendimentos porque a mobilização e captação de recursos é uma competência que poucos membros do quadro social das EAFES têm, logo, a dependência do agente externo se prolonga, ao nível de se questionar se há, de fato, uma prática autogestionária (Holzmann, 2012).

Cabe destacar a reduzida rotatividade de associados nos cargos de gestão. As conversas com os associados de diversos EAFES apontaram de forma recorrente que eram sempre as mesmas pessoas na direção, as vezes só mudava a função. Em alguns casos, nem existia essa rotatividade, uma única pessoa, na maioria das vezes, um sócio fundador, era quem fazia a gestão. Holzmann (2011), ao refletir sobre esta temática, infere que, em alguns casos, os associados não têm segurança para assumir a gestão do empreendimento, mesmo quando os atuais gestores não têm mais nenhuma intenção de se manter no cargo, resultando que as lideranças se eternizam na direção/

gestão. Em outros casos, a autora pondera que há uma apropriação do poder por parte de quem adquiriu o conhecimento técnico da gestão, seja uma liderança ou um pequeno grupo, que domina os demais associados e atuam para se perpetuar no poder. Estes dilemas demonstram que a sucessão e a formação de novas lideranças têm que ser uma das metas prioritárias nos planejamentos dos EAFES.

A formação de liderança é um problema que atinge muitas organizações associativas. Como a gestão democrática tem que ser participativa, ela exige dos gestores maior capacidade de comunicação, trabalho em equipe, capacidade de ouvir e atuar para o coletivo. Também acontece de não haver interesse de alguns membros em assumir a direção/gestão, seja porque não se sentem capacitados ou por estarem acostumados a serem liderados, visto terem vindo de vivências nas quais a histórica herança da divisão técnica do trabalho persiste, mesmo em experiências com relações mais horizontais.

Outra constatação a ser destacada é que os EAFES contactados, em sua maioria, têm o quadro social composto mais por mulheres, porém, os cargos de gestão têm a presença expressiva de homens, revelando que a desigualdade de gênero está muito longe de ser superada no campo da economia solidária.

Os desafios da gestão apontados, em certa medida, revelam a carência da educação cooperativa para ser possível ter associados conscientes do seu papel e identificados com a autogestão. Falta cooperação entre as cooperativas e, também, nas associações. Tais problemas refletem a má gestão nos resultados das decisões tomadas de forma precipitada, sem participação e sem informação sobre o mercado, gerando prejuízos financeiros e dificultando a coesão entre os cooperados que não veem resultados satisfatórios em seu esforço coletivo (Oliveira, 2009).

Para Moura e Meira (2010), alguns desafios para os empreendimentos solidários são mais proeminentes, o aprendizado da gestão coletiva e a quebra de distanciamento entre quem faz a gestão (trabalho intelectual) e quem faz a produção (trabalho manual) são alguns deles. Em um coletivo autogestionário, a cooperação de

cada integrante do grupo deve refletir sobre o resultado, determinando se irá existir avanços ou retrocessos no processo gestor, funcionamento e viabilidade.

A autogestão precisa ser interiorizada e compreendida por todos os membros dos EAFES. Para tanto, é importante ressaltar que, sendo uma organização gerida democraticamente, faz-se necessário a participação ativa dos membros, principalmente no sentido de eleger aqueles que os representem de fato, por meio do comparecimento às assembleias e demais eventos que impliquem o engajamento do individual e do coletivo.

5 COOPERATIVA DA AGRICULTURA FAMILIAR: O ESTUDO DE CASO

A Cooperativa pesquisada foi fundada em 16 de outubro de 2013, com sede no município de Mutuípe, Bahia, mas com abrangência em dois Territórios, o Vale do Jiquiriçá e o Baixo Sul. Sua finalidade é construir uma rede de comercialização que possibilite um acompanhamento mais sistemático de sua base produtiva, formada por 17 associações comunitárias da agricultura familiar, com vários grupos produtivos constituídos por mulheres, na sua maioria. O quadro social totaliza 87 associados, desses 67% são de mulheres.

As associações e grupos produtivos estão vinculados à cooperativa pela necessidade de um canal de comercialização, mas, também, reconhecem a possibilidade de diversificar a produção e, ao mesmo tempo, garantir escala e regularidade de fornecimento de produtos da agricultura familiar no mercado. A cooperativa, nesta perspectiva, se constituiu como um elo de uma rede da agricultura familiar na relação com o mercado, e os resultados são distribuídos aos cooperados, retendo um percentual destinado para cobrir os custos operacionais.

Esse modelo de “rede” constituída tem a cooperativa descentralizada como forma inovadora de organização da agricultura familiar, que abrigam na sua base as associações comunitárias com os seus respectivos grupos produtivos, localizadas nas comunidades rurais dos associados. Esses grupos produtivos têm sua base de

agricultores familiares associados à cooperativa como canal de comercialização, com amparo jurídico e responsável por uma intermediação em reduzir custos de transação entre compra e venda (Velloso, 2019).

O formulário enviado à cooperativa foi respondido por 10 (dez) sócios/as. Desses, 9 (nove) são mulheres. O perfil etário compreende de 24 a 55 anos de idade. Quanto ao perfil racial, 50% se autodeclaram pardas, 30% pretas e 20% brancas. Da totalidade dos respondentes, 80% são casados. O tempo de filiação à cooperativa está entre 3 e 9 anos.

Dos 10 (dez) cooperados respondentes, 3 (três) deles assumem (ou já assumiram) cargos de direção na Cooperativa. As razões que impedem os demais de assumirem estão destacadas nas narrativas que seguem:

[...] exige muita responsabilidade, muita cobrança por parte dos associados e, também, tem que ter tempo para além das atividades no campo, cuidar dessa parte administrativa (Cooperada E).

É muito trabalho, muita burocracia e, na maioria das vezes, não tem o reconhecimento dos demais associados (Cooperada D).

[...] nunca tive interesse, não me sinto qualificado (Cooperado H).

[...] não tenho experiência pra ocupar um cargo de muitas responsabilidades (Cooperada I).

Os depoimentos demonstram a insegurança e a sobrecarga de trabalho dos associados para assumir a gestão da cooperativa. Não é simplesmente assumir, mas conseguir conciliar com as inúmeras atividades que já comprometem o cotidiano de parte dos agricultores.

Quanto à participação no cotidiano da cooperativa, 2 (dois) sócios assumiram que não participam como deviam, os demais avaliam como regular. A relação com a direção é avaliada como satisfatória, o que não significa que não haja concepção distinta de quem faz a gestão da cooperativa, como demonstra os depoimentos destacados:

[...] deveria ser todos os cooperados, mas fica tudo para a diretoria, os associados se envolvem muito pouco (Cooperada E).

[...] em tese deveria ser todos associados, mas na prática é um pequeno grupo, a maioria dos associados não se interessa, só se envolve ou participa das reuniões quando é pra tratar de algum recurso (Cooperada D).

Somente 3 (três) cooperados afirmaram que a gestão é de todos, a maioria entende que é papel da diretoria ou da presidente. Estas respostas dissonantes demonstram que é preciso um processo educativo para que os sócios compreendam que precisam participar da gestão e que têm atribuições técnicas que cabe a cada membro da diretoria. As respostas coletadas revelam que os cooperados conceituam coerentemente a gestão coletiva ou a autogestão, mas, na prática, não vivenciam o agir coletivo.

Os cooperados também identificaram conquistas na trajetória do empreendimento. As mais relevantes são: a criação de espaço fixo de comercialização na sede do município; aprovação de um projeto no Bahia Produtiva, uma política pública do governo do estado para fortalecer a agricultura familiar; acesso aos programas de compras públicas, como o Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA); as parcerias estabelecidas que permitiram à aquisição de uma sede própria. Estas conquistas demonstram que a cooperativa, em alguma medida, assume o papel de protagonista na comercialização, além de ter demonstrado incidência política com o poder público estadual e municipal para ampliar sua atuação.

Outra conquista marcante da cooperativa foi a construção de uma marca coletiva desta rede, denominada "Afgos da Terra" que sinaliza para o consumidor a origem do produto e protege tanto o consumidor quanto os agricultores familiares em garantir a identidade da sua produção. Apesar da marca ser importante, nem todos os grupos produtivos da agricultura familiar possuem acesso e entendem da necessidade de constituição de uma marca. Esta possibilita a agricultura familiar

comunicar a identidade do seu produto, os seus valores e sua constituição em rede de cooperação, de forma que associe como um diferencial frente aos demais produtos tradicionais existentes no mercado (Velloso, 2020).

Segundo Velloso (2020), a cooperativa conseguiu desenvolver embalagens com adequações em conformidade com a legislação sanitária, mas ainda é uma demanda prioritária para a maior parte dos grupos produtivos de sua base. Aliada a essa demanda, está ainda a necessidade de adequações das estruturas produtivas, que tem na sua base produtiva sete unidades de beneficiamento distribuídas em grupos produtivos espacialmente localizados em Mutuípe e Teolândia, em funcionamento.

Apesar desse cenário de avanços na cooperativa que aprofunda a análise dos empreendimentos da agricultura familiar da economia solidária, os problemas não foram dissimulados, inclusive a dificuldade de os respondentes informarem como é feito o processo de escolha dos dirigentes/gestores da cooperativa. As respostas variaram de ter eleição com mais de uma chapa, passando pelo consenso e 1 (um) que afirmou não saber informar. Quanto à rotatividade das pessoas na direção, o mais citado foi a falta de interesse dos sócios em assumir os cargos. Dos 10 (dez) cooperados que participaram do estudo, 6 (seis) avaliaram as práticas adotadas na gestão como boa, ainda assim, 4 (quatro) destacaram que precisa melhorar, ser uma gestão mais democrática e participativa.

Não é possível, nem esperado, que tenhamos uma autogestão plena nos EAFES. Os agricultores estão vivendo uma experiência que os educam, com fluxos e refluxos, com tempos distintos de assimilação e transformação. É importante ressaltar que o agricultor e as 9 (nove) agricultoras afirmaram que são ouvidos, que têm direito a voz e voto. O que parece uma contradição, a princípio, expressa o desafio que é fazer gestão democrática, uma tarefa que não é fácil, pois exige um grau de participação e comprometimento, inclusive com a gestão, que nem todo o quadro social se dispõe. Neste sentido, cabe destacar uma reflexão de um dos respondentes: Gerir uma cooperativa com uma grande quantidade de associados não é fácil, ainda mais quando a maioria

deles não tem interesse em se envolver com as questões da cooperativa (Cooperado D).

Quanto aos desafios, a comercialização continua sendo o maior deles, pois foi o mais citado entre os respondentes. Embora tenha surgido pela necessidade de construir uma rede de comercialização para as associações comunitárias, a cooperativa ainda não conseguiu se constituir em um empreendimento que preste orientação à produção dos associados, com o intuito de ter ganho de escala, nem atuar na qualificação dos produtos porque as unidades de beneficiamento das comunidades ainda precisam passar por adequações da sua estrutura (Velloso, 2019).

O contexto do caso estudado sugere a necessidade de qualificação dos dirigentes da cooperativa que também assumem a função da gestão. Além disso, os desafios secundários apontados, como a falta de participação dos associados e a ausência de um processo educativo, revelam que a cooperativa tem um árduo caminho para se constituir em um empreendimento, de fato, autogestionário. Trabalhar a educação cooperativa continuada, como uma ferramenta de gestão, contribuirá para a capacitação técnica dos gestores que entenderão com clareza os problemas, os limites e o reconhecimento do que já foi alcançado, além de reduzir a dependência das entidades de assessoria. Para o quadro social, contribuirá na construção de identidade entre os associados e a cooperativa, pois eles continuam inseridos nas associações originárias, com suas próprias demandas e desafios.

Paulo Freire (2005) considera que a dialogicidade é a essência da educação como prática de liberdade, em que promove a ação e a reflexão, de tal forma solidária, que permite a tomada de consciência da plena humanidade para a transformação da realidade. A ponderação de Freire nos faz pensar que, as práticas de gestão podem estar diversificando os canais de comercialização dos associados, em certa medida, mas sem a participação e com pouco diálogo entre dirigentes/gestores e associados. Desta forma, não é possível afirmar que há uma junção do trabalho intelectual com o trabalho manual, como está na base da concepção autogestionária.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para além do reconhecimento do papel das cooperativas e associações para a agricultura familiar, a ausência de uma cultura autogestionária entre os membros dos empreendimentos solidários está relacionada com as relações sociais constituídas de forma hierarquizada. Estas são caracterizadas pela separação do trabalho manual e intelectual que se defronta com a proposta autogestionária.

Autogestão é um princípio basilar da economia solidária. É uma forma característica daqueles que se associam para o trabalho coletivo, mas, por outro lado, é uma prática quase que inexistente dentro da sociedade capitalista e, por esse motivo, se torna um tanto quanto complexa de ser apropriada. Esta modalidade de gestão expressa um processo de aprendizagem do exercício da autonomia, que não está isento de contradições.

As análises fundamentadas no levantamento empírico e nos relatórios das ações de extensão da UFRB demonstram inovação no processo de comercialização da agricultura familiar. A atuação da cooperativa como uma rede que agrega diversas associações comunitárias está demonstrando ser uma estratégia eficaz na inserção dos produtos no mercado. Ainda assim, percebe-se que não foi possível aprimorar a base produtiva dos agricultores porque as unidades produtivas de beneficiamento continuam necessitando de adequações técnicas. Mesmo a marca que agrega valor aos produtos dos associados, não foi incorporada pelo conjunto da cooperativa. O fato dela não ter sido citada como um avanço entre os respondentes do formulário, sugere que é uma marca de uso restrito, ainda pouco conhecida pelo quadro social.

Os dirigentes/gestores demonstraram vontade de aprender e destacaram a incidência política para alcançar os objetivos da cooperativa com sua inserção nos programas de compras públicas. Mas, no que tange à participação, parece ainda está muito distante, inclusive na tomada de decisão. Os associados que expressaram sua opinião reconhecem o papel dos gestores, mas, também, não se sentem preparados

para assumir a direção, reduzindo, assim, a possibilidade da rotatividade na gestão e a manutenção das mesmas lideranças nos cargos de maior poder.

Essas constatações não reduzem a importância das práticas autogestionárias, somente explicita seu processo formativo. Sem uma educação continuada que considere a dimensão política e técnica da gestão associativa, a autogestão apregoada nos empreendimentos solidários ficará no campo da idealização, convivendo com as experiências possíveis.

REFERÊNCIAS

ANJOS, E. G.; ROCHA, A. G. P. (org.). **Cooperativismo e associativismo rural na Bahia**. Cruz das Almas, BA: EDUFRB, 2021. 290p. E-book. Disponível em: https://issuu.com/edufbr/docs/cooperativismo_e_associat_rural_na_bahia. Acesso em 25 jan. 2022.

ANJOS, E.; ROCHA, A. G.; SILVA, D. SIMÃO, F. Reflexos do cooperativismo da agricultura familiar no desenvolvimento territorial na Bahia. **RGC**, Santa Maria/RS, vol. 7, n. 14, p. 89- 101, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043241123>. Acesso em: 22 fev. 2022

ANJOS, E. G. dos; ROCHA, A. G. P.; SILVA, D. de O. O cooperativismo como estratégia de fortalecimento da agricultura familiar na Bahia: uma análise baseada no Censo Agropecuário 2017. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, [S. l.], v. 12, n. ed.esp.2(Dossie Cooperativismo), p. 8-31, 2022. DOI: 10.24302/drd.v12ied.esp.2(Dossie Cooperativismo).3724. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/3724>. Acesso em: 25 out. 2022.

ARAÚJO, E. T. *et al.* **Avaliação de instrumentos de políticas públicas de agricultura familiar e economia solidária na Bahia**. Cruz das Almas, BA. 2021. E-book (280p.) color. ISBN: 978-65-87743-56-1. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1t8_LIKawZ_NBo7LCwBGUVmgRbl_DmMVN/view. Acesso em: 24 jan. 2021.

BRASIL. Senado Federal. **Lei nº 11.326**, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm. Acesso em: 3 dez. 2021.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Agricultura familiar**. Brasília, DF: MAPA, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3m1Mifk>. Acesso em: 20 jan. 2022.

Censo Agropecuário 2017: resultados definitivos. Rio de Janeiro: **IBGE/SIDRA, 2019**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecu%C3%A1rio/censo-agropecu%C3%A1rio-2017>.

FAO. Cooperativismo da agricultura familiar e economia solidária. In: FAO. **Superação da Fome e da pobreza rural: Iniciativas brasileiras**. Brasília: FAO, 2016, p. 103-117.

GADOTTI, M. **Economia solidária como práxis pedagógica**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

HOLZMANN, L., "Empreendimentos solidários e agentes externos: Autonomia ou tutela?", in I. Georges e M. Leite (orgs.). **Novas configurações do trabalho e economia solidária**. São Paulo, Annablume, pp. 269-286, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2017**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em https://censoagro2017.ibge.gov.br/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/agricultura_familiar.pdf. acesso em 06 nov. 2020. Acesso em: 15 dez. 2021

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**, ed. 16. São Paulo: Ed Paz e Terra, 1996.

LIMA. C. S; FERREIRA.V. J; ANJOS. E. Um panorama das Condições Socioeconômicas dos Agricultores Familiares que estão inseridos em Cooperativas na Bahia. **Anais** do III Congresso Internacional de Economia Solidária e Desenvolvimento Local: colhendo ideias para adiar o fim do mundo, Feira de Santana, 2021. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/195s7tS42V5IBzqDF2X5CBLzO_gz1aiY2/view Acesso: 21 fev. 2022.

MOURA, M; S. MEIRA, L. **Desafios da gestão de empreendimentos solidários**. Rede Mobilizadores. Salvador, 2010, p. 1-12. Disponível em: Acesso em: 15 jan. 2022.

MOURA, M. S. de S.; MEIRA, L. Desafios da Gestão de Empreendimentos Solidários. **Revista Bahia Análise & Dados**. Salvador: SEI/ Governo da Bahia, v.12, n.1, p.77-84, jun, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática**. São Paulo: Editora Atlas. 4º edição, 2009.

PLOEG, J. D. Sete teses sobre a agricultura camponesa. In: PETERSEN, P. (Org.). **Agricultura familiar camponesa na construção do futuro**. Rio de Janeiro: AS-PTA, p. 17-31, 2009.

REIS, A. A.R. A.; NASCIMENTO, W. L. N.; FELIZARDO, A. O.; SANTOS, A. R. S. Agricultura Familiar e Economia Solidária: a experiência da Associação MUTIRÃO, na região do Baixo Tocantins, Amazônia Paraense. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 11, n. 22, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/admin/Downloads/3138-8927-1-SM.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2021.

SCHNEIDER, J. O. (org). **Educação Cooperativa e suas práticas**. Brasília, SESCOOP, 2003.

SCHNEIDER, S.; NIEDERLE, P. A. Agricultura familiar e teoria social: a diversidade das formas familiares de produção na agricultura. In: FALEIRO, F. G.; FARIAS NETO, A. L. (Orgs.). **Savanas: desafios e estratégias para o equilíbrio entre sociedade, agronegócio e recursos naturais**. Planaltina: Embrapa Cerrados, p. 989-1.014, 2008.

SINGER, P.; SOUZA, A. R. **A economia solidária no Brasil – a autogestão como resposta ao desemprego**, Editora Contexto, São Paulo, 2000.

SINGER, P. **Introdução a economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SZUL, K. D.; MOURA, R. R. de. **Os Desafios Da Autogestão em um Empreendimento Econômico Solidário**: O Caso da Associação de Recicladores Rei do Pet (ARREP) – Ponta Grossa/PR, 2017.

VELLOSO, T. (org.). Estudo de viabilidade econômica e gestão associativa. **Relatório do projeto Fortalecimento de grupos produtivos da agricultura familiar do estado da Bahia**. Mutuípe/BA, 2020.

VELLOSO, T. (org.). Diagnóstico organizacional participativo – DOP. **Relatório do projeto Fortalecimento de grupos produtivos da agricultura familiar do estado da Bahia**. Mutuípe/BA, 2019.

Contribuições de Autoria

1 – Jailson Borges Aranha Leone

Agricultor Familiar, Graduado em Gestão de Cooperativas, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

<https://orcid.org/0009-0004-4501-4788> - jaiilsonleone@gmail.com

Contribuição: Escrita – primeira redação

2 – Eliene Gomes dos Anjos

Professora Doutora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da UFRB

<https://orcid.org/0000-0002-2751-4736> - elieneanjos@ufrb.edu.br

Contribuição: Escrita – Segunda Redação

Como citar este artigo

LEONE, J. B. A.; ANJOS, E. G. dos. Entre o idealizado e o vivido: uma reflexão sobre a gestão associativa em empreendimentos solidários da agricultura familiar na Bahia. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v.11, e85894, 2024. DOI 10.5902/2359043285894. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043285894>.