

RENATA RAUTA PETARLY

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL PARA QUÊ?
O CASO DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PATROCÍNIO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2013

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

P477a
2013

Petarly, Renata Rauta, 1987-

Assistência técnica e extensão rural para quê? O caso da cooperativa agropecuária de Patrocínio / Renata Rauta Petarly – Viçosa, MG, 2013.

xii, 86 f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Orientador: Nora Beatriz Presno Amodeo.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 82-86.

1. Extensão rural. 2. Cooperativas. 3. Cooperativas agrícolas. 4. Agricultura - Assistência técnica. I. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Economia Rural. Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural. II. Título.

CDD 22. ed. 630.715

RENATA RAUTA PETARLY

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL PARA QUÊ?
O CASO DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PATROCÍNIO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Aprovada em 28 de maio de 2013.

Prof. Bianca Aparecida Lima Costa

Prof. Marcelo Leles Romarco de Oliveira

Prof. Nora Beatriz Presno Amodeo

(Orientadora)

AGRADECIMENTOS

Aponta pra fé e rema... Foi assim! Colocando na mão de Deus, tendo força e indo atrás. Agora é o momento de agradecer a todos que fizeram parte dessa caminhada.

Primeiro agradeço às forças e energias divinas que me mantiveram de pé e não me deixaram desistir. Aos meus pais José Luiz e Anna Maria e ao Renato por sempre apoiarem minhas decisões e por compreenderem a minha ausência. Pelo amor nunca medido.

Às minhas raposas por sempre terem sido responsáveis pelo que cativaram. Kenna, Cleiton e Diego, eu provavelmente não teria conseguido sem vocês. À Rafaela e à Laisy por serem meus maiores amores e alicerces em Viçosa.

Aos professores e funcionários do DER pela disponibilidade e apoio nos momentos burocráticos. Pela descontração e por terem as portas sempre abertas.

Pelos cooperativistas que sempre tiveram os braços abertos, os ouvidos atentos e disponibilidade para ajudar (direta ou indiretamente) nessa jornada. Alan, Alair, Ailton, Priscilla, Gleice, Alex, Dayane, Carla, Poliana e João Paulo, apenas um muito obrigada é pouco. Devo-os algumas cervejas.

Ao professor Marcelo Miná por ter sido mestre, amigo e mostrado valores perdidos no tempo. Pela confiança e pelos direcionamentos.

À orientadora, amiga e quase mãe Nora Beatriz Presno Amodeo. Pelos anos de convivência, confiança, paciência, orientações e, principalmente, pelos conselhos. Teria sido muito mais difícil sem sua amizade.

Aos amigos de mestrado por terem me proporcionado ver o mundo com outros olhos e a compreender os processos de cada um. Em especial ao Teté, Telma, Marcella, Álvaro, Tiziu, Natan e Diego, por não terem sido só amigos, mas se tornado família.

À Ana Carolina e ao Rodrigo por terem tornado esse último ano mais doce, alegre e colorido. Por terem me mostrado novos caminhos teóricos, metodológicos e afetivos. Estruturalistas, pós-modernos ou de luta! Agradeço por fazerem parte da minha construção enquanto mulher!

Ao CNPq pela concessão da bolsa, ao DER por ter sido abrigo e à UFV por ter sido palco dos melhores anos da minha vida.

Aos cooperados e funcionários da Cooperativa Agropecuária de Patrocínio por terem aceitado de coração aberto contar um pouco de sua história e contribuírem para a pesquisa. Agradeço em especial ao Renato Nunes e ao Darlan Leite, por terem sido, além de objetos de pesquisa, verdadeiros amigos nessa etapa de descobrimentos da interface entre mundo teórico e mundo da vida.

A todos aqueles que de perto ou de longe ofereceram dicas, conselhos, críticas ou tornaram meus dias mais reflexivos. O processo foi lento, mas será contínuo. Sem vocês nada disso teria sido possível.

BIOGRAFIA

Renata Rauta Petarly nasceu em Vitória, no Espírito Santo, em 25 de março de 1987. Filha de Anna Maria Rauta Petarly e José Luiz Petarly sua adolescência na região do Vale do Aço, em Minas Gerais.

Em 2005, iniciou a graduação em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa, graduando-se em janeiro de 2010. No ano seguinte, ingressou no mestrado em Extensão Rural pela mesma instituição. Prestes a concluir o curso, em abril de 2013, é convocada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo para assumir o cargo de Analista de Capacitação e Monitoramento no município de Palmas, estado do Tocantins.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
SIGLAS	x
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1. INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.1. Objetivos.....	5
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	6
3. ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL	8
3.1. Contextualização histórica.....	8
3.2. Assistência técnica e extensão rural.....	15
4. COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO.....	27
4.1. Panorama Geral.....	27
4.2. A dupla natureza cooperativa	33
5. ATER COOPERATIVA	42
6. A COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PATROCÍNIO - COOPA	49
6.1. Serviços prestados pela cooperativa para os cooperados.....	50
6.2. Canais de comunicação entre cooperado e cooperativa.....	51
6.2.1. Organização do Quadro Social	51
6.3. Assistência técnica e extensão rural na COOPA	53
7. ANÁLISES E DISCUSSÕES	57
7.1. Perfil dos respondentes e dos agentes de ATER.....	57
7.2. Como o trabalho de ATER e de organização do quadro social é percebido pelas diversas instâncias organizacionais	64
7.3. Políticas de ATER e as estratégias de trabalho dos agentes de ATER.....	69

7.4. Estratégias e atividades de ATER vinculadas à eficiência empresarial e à participação social	72
7.5. Papel da ATER no desenvolvimento social e empresarial da Cooperativa Agropecuária de Patrocínio	75
8. Considerações finais	79
9. Referências bibliográficas	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Área de atuação da COOPA.....	49
Figura 2. Frequência em que os cooperados participam das atividades (em %).....	60
Figura 3. Frequência em que os representantes do comitê educativo participam das atividades (em %)	61
Figura 4. Frequência em que os representantes do conselho de administração participam das atividades (em %).....	61
Figura 5. Gráfico-resposta da pergunta: Por que a cooperativa tem um departamento técnico?	65
Figura 6. Gráfico-resposta da pergunta: O que é Assistência Técnica?	66
Figura 7. Gráfico-resposta da pergunta: O que é extensão rural?	67
Figura 8. Gráfico-resposta da pergunta: Por que a cooperativa tem o trabalho de OQS?.....	68
Figura 9. ATER nas Cooperativas Agropecuárias.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Delineamento da amostra	6
Tabela 2. Dados do cooperativismo agropecuário brasileiro	29
Tabela 3. Participação das cooperativas na produção agropecuária.....	30
Tabela 4. Demonstrativo do Quadro de Pessoal.....	55
Tabela 5. Crescimento do Quadro Social	56
Tabela 6. Assistência Agronômica em Propriedades Rurais.....	56
Tabela 7. Tempo que os respondentes são cooperados	57
Tabela 8. Atividade produtiva dos respondentes.....	58
Tabela 9. Quantidade produzida pelos respondentes.....	58
Tabela 10. Quantidade de insumos comprados na cooperativa.....	59
Tabela 11. Quantidade da produção entregue na cooperativa.....	59
Tabela 12. Atividades desempenhadas pelos agentes de ATER	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fases e faces da extensão rural no Brasil	16
Quadro 2. Abordagens da Extensão Rural e os papéis atribuídos	17
Quadro 3. Características específicas da assistência técnica e da extensão rural.....	23
Quadro 4. Tipologia Cooperativista	28

SIGLAS

ABCAR – Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural

ACAR: Associação de Crédito e Assistência Rural

ACI: Aliança Cooperativa Internacional

AGO: Assembleia Geral Ordinária

AIA: American International Association

AMACOOA: Mulheres Cooperativistas da COOPA

ASBRAER: Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural

ATER: Assistência Técnica e Extensão Rural

CEMIL: Cooperativa Central Mineira de Laticínios Ltda.

COMADI: Cooperativa Mista Agropecuária de Dores do Indaiá Ltda.

CONTAG: Confederação dos Trabalhadores da Agricultura

COOAJOVEM: Jovens Cooperativistas da COOPA

COOPATOS: Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda.

COOPERAP: Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu Ltda.

CTA-ZM: Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata Mineira

EMATER: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

EMBRATER: Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural

EXPOCACCER: Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado

FAO: Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação

FATES: Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEL: Instituto Euvaldo Lodi

MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA: Ministério do Desenvolvimento Agrário

NUCOOPP: Núcleo de Cooperativismo do Pequeno Produtor de Patrocínio MG

OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEMG: Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais

OQS: Organização do Quadro Social

PAA: Programa de Aquisição de Alimentos

PIB: Produto Interno Bruto

PNAE: Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNATER: Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural

PRONAF: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

PRONATER: Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural

RATES: Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social

SAF: Secretaria de Agricultura Familiar

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT: Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SESCOOP: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SESI: Serviço Social da Indústria

SEST: Serviço Social do Transporte

SIBRATER: Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural

SICOOB COPACREDI: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Patrocínio e Região

STR: Sindicato dos Trabalhadores Rurais

RESUMO

PETARLY, Renata Rauta. M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, maio de 2013. **Assistência Técnica e Extensão Rural para quê? O caso da Cooperativa Agropecuária de Patrocínio**
Orientadora: Nora Beatriz Presno Amodeo.

Em constante processo de mudança, o conceito de assistência técnica e extensão rural (ATER) passa por várias transformações ao longo do tempo. Questiona-se se também se deveria configurar-se de maneiras diferentes a partir de cada organização que a executa. Deveria ser diferente a ATER realizada pelas cooperativas agropecuárias? Essa questão orientou o trabalho que buscou descrever a ATER executada por uma cooperativa agropecuária questionando-se como ela contribui com a complexidade que significa responder às exigências dos aspectos associativos e empresariais na gestão cooperativa. Por serem organizações que precisam se adequar às exigências do mercado da mesma forma em que valorizam e promovem a participação e o desenvolvimento de seus cooperados, as cooperativas agropecuárias necessitariam de um corpo técnico que articulasse o duplo foco de sua gestão e se encarregasse de executar ações de promoção socioeconômica. A pesquisa foi um estudo de caso, de características exploratório-descritivas, realizada na Cooperativa Agropecuária de Patrocínio, na região do Alto Paranaíba de Minas Gerais. Realizaram-se entrevistas com diretores, agentes de ATER, cooperados e representantes dos cooperados no Comitê Educativo e no Conselho de Administração. Evidenciou-se que os agentes de ATER se inserem no contexto de melhorias técnicas e produtivas, ao mesmo tempo em que contribuem com o processo comunicacional e representativo estabelecido entre organização cooperativa e produtores rurais cooperados. Também eles participam da execução de ações de educação cooperativista buscando a fidelização dos cooperados, promovendo seu desenvolvimento econômico e qualidade de vida. Conclui-se que se pode definir uma ATER Cooperativa que integra atividades voltadas para oferecer orientações aos cooperados no que diz respeito à melhoria no resultado de seu trabalho e condições de vida no meio rural, complementando-se também com ações de educação cooperativista que promovam a participação social e econômica dos cooperados de maneira consciente e ativa, contribuindo para uma mais eficiente articulação econômica e social entre cooperados e sua cooperativa.

ABSTRACT

PETARLY, Renata Rauta M. Sc., Federal University of Viçosa, May 2013. **Technical Assistance and Rural Extension for what? The case of the Cooperativa Agropecuária de Patrocínio.** Advisor: Nora Beatriz Presno Amodeo.

In a constant process of change, the concept of technical advice and rural extension (ATER) undergoes several transformations over time. It is questioned also whether it should be performed differently accordingly to each organization that execute these activities. Should it be a different ATER carried out by agricultural cooperatives? This question oriented this research that aims to describe the ATER executed by an agricultural cooperative questioning how it contributes to the complexity that means responding to the associative and business requirements of cooperatives' management. Being organizations that should adequate themselves to market demands, while enhancing and promoting members' participation and development, agricultural cooperatives would require a technical staff that could articulate the dual focus of its management and would be responsible for implementing actions of socioeconomic promotion. The research was a case study, with exploratory-descriptive characteristics, held at the Agricultural Cooperative of Patrocínio, in the Alto Paranaíba region of Minas Gerais. Interviews were held with directors, ATER agents, members and their representatives in Education Committee and Board of Directors. It was observed that agents ATER participate in technical advice on production improvement, at the same time contributing to the communication and representative processes established between the cooperative and their members. They also participate in cooperative education activities seeking to promote the loyalty of members, and through the enhancing of their economic development and quality of life. It can be conclude that there is a specific Cooperative's ATER that integrates activities of providing advice to members in the improvement of the results of their work and living conditions in rural areas, complementing also with activities of cooperative education promoting active and consciously economic and social participation of members, contributing for a more efficient economic and social articulation between the cooperative and their members.

1. INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A ideia de desenvolvimento e subdesenvolvimento vem sendo intensamente discutida desde meados do século XX. Estimulando debates acadêmicos e políticos sobre esta temática, os termos instigaram considerável interesse da sociedade, o que fez com que emergissem diversas controvérsias e expectativas acerca de sua definição. Essas discussões giram em torno da compreensão dos processos que levaram à consolidação dos padrões de desenvolvimento nos mais diversos países e nos mais diferentes contextos de estruturação política, econômica e social dessas sociedades.

Por ser um conceito em disputa, várias modificações no seu significado ocorreram no decorrer do tempo. Alguns autores¹ afirmam que a ideia de desenvolvimento é concebida, muitas vezes, pelo processo de mudança pelo qual uma sociedade percorre a fim de consolidar seu crescimento econômico, resultando, assim, na superação do atraso. Esse crescimento seria resultado de um processo de adoção de novas tecnologias e da participação econômica. Os países (ou indivíduos) que não alcançavam esse estágio eram considerados arcaicos, tradicionais e sem condições de adotarem as novas tecnologias, e tornarem-se, assim, modernos e desenvolvidos. Entender o desenvolvimento desta maneira é considerar que alguém é dependente de outro alguém para alcançar um estágio pré-determinado por outrem, para assim conseguir se desenvolver.

Essa concepção de desenvolvimento que orientou os estudos durante muito tempo começou a ser questionada por autores como Mahbub ul Haq e Amartya Sen. A perspectiva que os orienta considera outros aspectos na avaliação do desenvolvimento, diferentes dos critérios estabelecidos anteriormente. Adoção tecnológica, industrialização, produto interno bruto (PIB), renda *per capita*, deixam de ser o foco principal e dividem a responsabilidade dos índices com critérios que colocam o ser humano como principal medidor do desenvolvimento de sua nação. Índices de mortalidade infantil, alfabetização, segurança alimentar, expectativa de vida e acesso a saneamento básico começam a ser questionados e levados em consideração para fazer essas avaliações.

Neste marco, durante a metade do século XX, a ideia predominante para solução dos problemas do meio rural era a transferência do padrão de desenvolvimento presente em países já desenvolvidos, como os Estados Unidos.

¹ Perroux (1967), Hagen (1967), Blumer (1975), Frank (1975), Machado (1975), Stavenhagen (1975), Duarte e Gracioli (sd), Müller (1989).

Assim, a extensão rural, considerada como eixo para ligação entre os centros de produção do conhecimento e os produtores rurais, veio a reboque da pesquisa como forma de reduzir o fosso advindo da relação pesquisa-produtor que esta primeira, por si só, não conseguia solucionar, e assim, solidificar uma proposta de desenvolvimento. Creditava-se aos extensionistas rurais o papel de solucionadores de problemas do meio rural, consolidando-os como agentes de mudança. Ao mesmo tempo em que é possível perceber o impacto das ações extensionistas para a promoção do desenvolvimento em âmbitos mais locais, a extensão rural passou a ser alvo de críticas políticas e acadêmicas por não conseguir se fortalecer enquanto estratégia de promoção do desenvolvimento no meio rural, que seria o seu papel fundamental.

Embora o conceito de desenvolvimento rural se mantenha em constante transformação ao longo do tempo, reconhece-se que focar exclusivamente no aumento da produtividade e na adoção de novas tecnologias, conforme dito anteriormente, já não é o bastante para promovê-lo. Atualmente o conceito engloba aspectos produtivos, populacionais, econômicos, sociais, culturais, ambientais e de acesso a estruturas institucionais públicas numa perspectiva de melhoria da qualidade de vida e de bem estar das populações que vivem no meio rural, onde atividades agrícolas são complementadas por atividades não agrícolas e pluriativas.

Não só esses conceitos vêm passando por processos de mudança, a Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) oferecida aos produtores rurais também vem sofrendo constantes modificações no decorrer das últimas décadas, com ênfases diversas ao longo dos tempos. Essas mudanças podem ser compreendidas quando analisamos as diversas atribuições que foram destinadas aos próprios extensionistas rurais. É nesta perspectiva que Dias (2007) afirma que o trabalho extensionista se modifica a partir das diversas realidades nas quais está inserido, inclusive devido à diversidade de concepções que norteiam seus trabalhos. A partir das diversas compreensões acerca do conceito de extensão rural, é possível perceber a diversidade de formas de atuação destes profissionais. Se o Brasil engloba uma diversidade de povos, com visões de mundo diferenciadas, morais distintas e culturas diversas, a forma na qual os agentes de desenvolvimento atuam, deveria, também, ser diferente de acordo com as realidades nas quais estão inseridos.

Atualmente o serviço de ATER é prestado por instituições governamentais, organizações não governamentais, universidades públicas, empresas privadas, cooperativas, dentre outras. Por abarcar essa grande variedade, a forma de atuação da extensão rural é reflexo dos projetos de desenvolvimento que essas diversas organizações ofertantes

determinam para si mesmas. Neste sentido, essa dissertação visa analisar a assistência técnica e extensão rural oferecida especificamente pelas cooperativas agropecuárias.

De acordo com a Aliança Cooperativista Internacional (1996), as cooperativas “são associações autônomas de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida” (ACI, 1995). Percebe-se, assim, a dupla natureza cooperativista, a qual apresenta tanto objetivos de eficiência econômica empresarial, quanto associativos. Acreditamos assim, que no atual contexto de desenvolvimento, o cooperativismo se apresenta como uma das estratégias mais eficientes para garantia de condições básicas de sobrevivência e reprodução dos associados destas organizações.

Nesse marco, as cooperativas com sua dupla natureza, empresarial e social, devem atuar eficientemente nesses dois âmbitos e, necessitam para isso, de capital humano capacitado para tal, que seja capaz de articular essas duas faces a fim de possibilitar o real desenvolvimento dos seus associados e da localidade na qual a organização está inserida.

A proposta de se analisar a extensão rural de uma cooperativa agropecuária, parte da hipótese que a atuação dos extensionistas neste tipo de organização coletiva deveria ser diferente daquela oferecida por outras organizações de perfil e objetivos distintos, sejam elas públicas ou privadas. Isto porque os extensionistas são representantes frente aos associados de uma organização que pretende buscar o equilíbrio entre o desempenho econômico e social, tanto da própria cooperativa quanto dos seus produtores-cooperados. O extensionista rural, neste caso, ocupa uma posição estratégica, que visa à satisfação do cooperado, não apenas em termos técnicos produtivos, mas também seria responsável por reforçar a fidelização deste à cooperativa da qual fazem parte.

A partir de algumas reflexões vindas do grupo de pesquisa “Gestão e Desenvolvimento de Cooperativas e Associações” – composto por estudantes de graduação em Cooperativismo e de pós-graduação em Extensão Rural, vinculados à Universidade Federal de Viçosa – alguns apontamentos puderam ser feitos que direcionaram a realização dessa dissertação de mestrado.

O que passamos a indagar, neste momento, é como se dá a ATER nas cooperativas, a fim de compreendermos se ela é funcional a essa dupla natureza cooperativista. Ou seja, a atuação dos agentes de ATER seria capaz de contribuir com os objetivos sociais e empresariais das cooperativas?

Para tanto, foi realizado um estudo de caso, para o qual escolheu-se uma cooperativa agropecuária mineira, localizada no município de Patrocínio, que além de se inserir no mercado local, também realiza atividades de ATER e de organização do quadro social (OQS), o que possibilita a realização de um estudo descritivo da realidade vivenciada no desenvolvimento da mesma. Optou-se por essa cooperativa, pela abertura que ela ofereceu para que esse estudo fosse desenvolvido. A Cooperativa Agropecuária de Patrocínio – COOPA foi pré-selecionada devido ao destaque que possui no cenário do cooperativismo agropecuário no estado de Minas Gerais. De acordo com pesquisas² realizadas anteriormente, as ações desenvolvidas pela cooperativa são diferenciadas de outras cooperativas agropecuárias do estado, que enfocam principalmente na gestão empresarial para alcançarem retorno econômico, sem a valorização da participação do quadro social nas decisões da cooperativa; ou, diferencia-se também das cooperativas que se direcionam apenas à melhoria das condições de vida dos cooperados, mas não conseguem se inserir no mercado e auferir ganhos econômicos necessários para sua manutenção.

Assim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os diversos públicos envolvidos na esfera cooperativista: cooperados, representantes do comitê educativo e do conselho de administração, diretoria e os agentes de ATER da cooperativa.

A redação dessa dissertação valeu-se da seguinte estrutura: um capítulo descrevendo os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, um referencial teórico subdividido em três discussões principais, outro capítulo para apresentação do objeto de estudo e, por último, as análises e discussões das informações coletadas seguidas das considerações finais.

As discussões no referencial teórico abordam primeiramente a contextualização do serviço de assistência técnica e extensão rural no Brasil e a forma como suas abordagens se modificaram no decorrer do processo de desenvolvimento nacional. Isso nos leva a discutir o papel da prática extensionista e como os agentes envolvidos se inserem nesse processo e como ela se materializa como política pública e nas entidades privadas, especialmente nas organizações cooperativas.

A segunda parte é dedicada às cooperativas agropecuárias e como sua dupla natureza exige articular a gestão social e a empresarial. Para isso, apresenta-se sua inserção no sistema agroalimentar e suas estratégias para promoção do desenvolvimento de seus cooperados,

² Essas pesquisas foram desenvolvidas por estudantes do curso de Gestão de Cooperativas da Universidade Federal de Viçosa, durante estágios obrigatórios, trabalhos de conclusão de curso, projetos de iniciação científica e de extensão universitária, durante os anos de 2009, 2010, 2011 e 2012.

como a educação cooperativista, a organização do quadro social e a assistência técnica e extensão rural.

Finalizando o referencial teórico, apresentamos as discussões em torno de como deveria ser o funcionamento da ATER nas organizações cooperativas, já que elas possuem diferenças organizacionais e doutrinárias distintas das outras entidades prestadoras desse serviço. Nesse sentido, elaboramos algumas possibilidades de como o serviço de ATER pode fortalecer e articular a dupla natureza cooperativista.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo geral

Analisar o papel da assistência técnica e extensão rural (ATER) na Cooperativa Agropecuária de Patrocínio/MG.

1.1.2. Objetivos específicos

- Identificar e analisar o perfil dos agentes de ATER da Cooperativa Agropecuária de Patrocínio/MG;
- Identificar como o trabalho de ATER e de organização do quadro social é percebido pelas diversas instâncias organizacionais da cooperativa em estudo;
- Analisar as políticas de ATER e as estratégias de trabalho dos agentes de ATER na Cooperativa Agropecuária de Patrocínio/MG;
- Identificar as estratégias e atividades de ATER vinculadas à eficiência empresarial e à participação social na cooperativa em estudo.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva que busca identificar, compreender e descrever determinada realidade. De acordo com Best (1972) a pesquisa descritiva faz o delineamento do que acontece em determinada realidade. Descreve, analisa e interpreta um fenômeno atual (MARCONI e LAKATOS, 2011, p.6).

Carricat (s/d) afirma que os agentes executores de ATER convivem com um dilema triplo de orientações, que muitas vezes dificultam o direcionamento do trabalho diário, já que esses agentes respondem, ao mesmo tempo, aos interesses diretivos, operacionais e pessoais dos que ocupam os cargos políticos, da administração e dos produtores, respectivamente. Isso orientou a escolha dos entrevistados para que fossem representativos desses três públicos distintos que interatuam na implementação das estratégias de ATER executadas pela cooperativa. Portanto, para a realização desta pesquisa, o universo definido está composto pelos agentes de ATER, dirigentes e gerente da cooperativa, os representantes dos cooperados no Comitê Educativo e do Conselho de Administração da cooperativa e os cooperados. De acordo com o Relatório de Atividades 2011, a cooperativa em questão possui um total de 2.455 cooperados, 36 representantes das comunidades no Comitê Educativo, 19 conselheiros administrativos e 3 diretores. Desses, 2 são diretores de cargo eletivo (diretor presidente e diretor vice presidente) e 1 diretor contratado (diretor superintendente).

Utilizou-se a fórmula estatística apresentada por Martins (1994) para determinar o tamanho da amostra de entrevistados em cada categoria:

$$\text{Fórmula: } 1,96*1,96*0,5*0,5*N/0,05*(N-1)+1,96*0,5*0,5$$

Tabela 1. Delineamento da amostra

	População	Amostra	Entrevistas realizadas
Cooperados	2.455	19,06	20
Conselho administrativo	19	9,80	10
Diretoria	3	2,71	2
Representantes de núcleos	36	12,75	13
Agentes de ATER	12	6,80	12

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, foram realizadas entrevistas estruturadas que, segundo Marconi e Lakatos (2011), são aquelas em que o entrevistador segue um formulário previamente determinado e segue um plano estruturado a fim de alcançar os objetivos da pesquisa que realiza e

entrevistas semiestruturadas (com perguntas abertas e fechadas), onde é possibilitado aos entrevistados discorrerem sobre o assunto de maneira livre sem, contudo, perder o foco do tema da entrevista (MINAYO, 2004). A escolha dos entrevistados também segue um plano previamente estabelecido, no qual as entrevistas estruturadas foram realizadas com os cooperados e as semiestruturadas com os representantes dos cooperados e agentes de ATER.

A escolha não probabilística dos respondentes se deu pelo critério de acessibilidade. Foram realizadas entrevistas durante as idas a campo com os agentes de ATER para ter acesso aos cooperados em suas propriedades. Neste caso foi seguido o cronograma elaborado previamente pelo departamento técnico da cooperativa para suas atividades, o que também possibilitou uma maior heterogeneidade no perfil desses respondentes. Alguns cooperados foram entrevistados aleatoriamente ‘na porta’ da cooperativa em dia de pagamento pela “conta-leite”, ocasião na qual a circulação de cooperados na sede da cooperativa se dá de forma mais intensa. Essa segunda estratégia possibilitou que também fossem entrevistados os cooperados que não possuem relação direta com o departamento técnico da cooperativa.

Com os representantes do Conselho de Administração foram agendadas entrevistas durante a segunda semana do mês de janeiro de 2013. A escolha pelos conselheiros a serem entrevistados foi de acordo com as tentativas de agendamento, seguindo ordem alfabética de seus nomes. Os entrevistados representantes do Comitê Educativo foram selecionados a partir do critério de acessibilidade. Foram entrevistados os que estiveram na sede da cooperativa durante a segunda semana do mês de janeiro de 2013.

Foram realizadas, no mesmo período, observações de caráter não participante nas reuniões das Comunidades Cooperativistas a fim de compreender como se dá a lógica da organização do quadro social. As observações foram realizadas nas cinco reuniões que ocorreram durante o período da pesquisa de campo. Durante essas observações, não foram realizadas intervenções no andamento normal das reuniões, mas apenas se acompanhou toda a reunião, observando-se especialmente a dinâmica e as discussões dos grupos.

A documentação da cooperativa também foi objeto de análise, com o intuito de elucidar-se a dinâmica das atividades da cooperativa e da sua estruturação enquanto organização. Assim, optou-se pelos seguintes documentos: Planejamento Estratégico, Estatuto Social, Atas de reuniões, Regimento Interno, Relatório de Atividades e Jornais da Cooperativa.

3. ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL

3.1. Contextualização histórica

As primeiras atividades de extensão rural surgem no contexto do pós Guerra da Secessão, nos Estados Unidos, durante a segunda metade do século XIX, período no qual a população rural enfrentava uma alta nos preços dos insumos e, ao mesmo tempo, uma queda no preço dos produtos agrícolas, além de um aumento expressivo na concorrência pelo mercado agropecuário. A crise norte-americana levou ao surgimento de associações de produtores que buscavam a solução para seus problemas comuns, por meio de novas e mais eficientes técnicas de produção, o que refletiu, inclusive, na necessidade de maior aproximação com os centros de pesquisa atuantes da época. Surgem assim, em 1870, os primeiros Conselhos Estaduais da Agricultura, que promoviam ações educativas como cursos de curta duração e conferências públicas realizadas em parceria com algumas universidades. Esse relato é feito por Fonseca (1985) em seu livro “*A Extensão Rural no Brasil: um projeto educativo para o capital*”, que aborda a história das ações extensionistas no país e analisa, inclusive, como as suas práticas eram exercidas no meio rural.

Com o objetivo de ser elo para ligação entre os produtores rurais e as estações de pesquisa experimental, em 1914 é criado pelas ações governamentais americanas o Trabalho Cooperativo de Extensão Rural, que veiculava às populações rurais conhecimentos úteis e práticos para adoção de métodos mais eficientes de produção. Fonseca (1985) utiliza as ideias de Figueiredo para apresentar a base dessa proposta, pela qual “a elevação do nível de conhecimento dos agricultores e seus familiares acarretaria a adoção de novos hábitos e atitudes, bem como o desenvolvimento de novas habilidades em suas atividades produtivas” (FIGUEIREDO, 1974, p.1).

Este modelo de extensão tinha como proposta estender os conhecimentos adquiridos nos campos experimentais aos produtores rurais, possibilitando que os mesmos tivessem contato com novas tecnologias. Acreditava-se que assim, seria possível elevar os níveis produtivos possibilitando resultados econômicos mais favoráveis. Devido ao seu sucesso nos países norte-americanos, o mesmo modelo foi empregado nos trabalhos a serem desenvolvidos nos países subdesenvolvidos, onde se buscava solucionar o elevado grau de pobreza e o atraso tecnológico da população.

Fonseca (1985) explica que a diferença existente entre aceitar e adotar uma nova tecnologia direciona a atuação extensionista voltando-a para o plano psicológico. Para a autora, “somente uma mudança na mentalidade do homem rural o tornaria apto para uma vida moderna (racional, cômoda, tranquila)” (p. 52).

No entanto, a necessidade da extensão rural se concretizar enquanto instrumento para solução dos problemas sociais rurais e para uma mudança da própria atitude da população resultou numa mudança do modelo inicial, onde as atividades de extensão rural passaram a se direcionar para um projeto comunitário educativo. Ainda assim, acreditava-se que a melhoria na qualidade de vida seria resultado dos ganhos econômicos advindos do aumento da produtividade.

Programas extensionistas como projetos educativos para as zonas rurais, a partir de suas propostas teóricas, demonstram estar entre aqueles programas educacionais que politicamente buscam uma conciliação aparente entre o capital e o trabalho, para que a sociedade possa diluir em seu todo o fantasma das desigualdades, fazendo com que os problemas sociais sejam assumidos por todos em comum-unidade, adiando assim, mais uma vez, um possível embate entre aqueles que fazem as leis, detêm o poder político, controlam e regulam o mercado de trabalho e dos produtos e aqueles que, na verdade, são donos só da força de seus braços. (FONSECA, 1985, p. 54).

A necessidade de se garantir educação às populações rurais, inserindo a alfabetização no campo como objetivo governamental à época, foi um dos motivos que possibilitaram a implantação da extensão rural no Brasil. Essa preocupação surge a partir do aumento dos índices de migração da população rural para as grandes cidades, desestabilizando a ordem urbana e levando a uma possível baixa produtividade no campo (FONSECA, 1985). Neste momento, o discurso sobre o êxodo rural como resultado da falta de preparo do homem do campo já não é mais suficiente para explicar a situação, e passou-se a acreditar que o principal fator das migrações eram as precárias condições econômicas e sociais que a população rural vivenciava. No entanto, os problemas decorrentes do êxodo rural, eram vistos apenas a partir da ótica das elites, o que não possibilitava a problematização dos reais fatores que ocasionavam essa conjuntura. Neste momento, as elites agrária e industrial se unem a favor da implantação da educação rural no campo, para o qual

pensava-se num determinado tipo de escola que atendesse as orientações do ‘ruralismo pedagógico’. Propunha-se uma escola integrada às condições locais, regionalista, cujo objetivo escolanovista reforçava essa posição ‘da escola colada à realidade’, baseada no princípio de ‘adequação’ e assim colocava-se ao lado das forças conservadoras. Isto porque a ‘fixação do homem ao campo’, a ‘exaltação da natureza agrária do brasileiro’ faziam parte do mesmo quadro discursivo com que a oligarquia rural defendia seus interesses. Por outro lado, o grupo industrial, também ameaçado pelo ‘inchaço’ das cidades e pela impossibilidade de absorver a mão de obra, engrossava a corrente dos ruralistas. (MAIA, 1982, p. 5).

Assim, e tal como se descrevem os objetivos da Missão Rockefeller³ no Brasil, as primeiras iniciativas de extensão rural surgem, não apenas da necessidade de inserção da alfabetização no campo, mas da necessidade de se fazer chegar os resultados das pesquisas ao conhecimento dos produtores rurais, para que os mesmos pudessem implementá-las em suas atividades produtivas, a fim de garantir os índices econômicos exigidos na época. Fonseca (1985) relata que o Estado de Minas Gerais é o escolhido para a fase de adaptação das experiências norte-americanas à realidade brasileira, em razão das precárias condições de sobrevivência que enfrentava sua população rural.

A mesma autora ainda reforça a necessidade de se compreender a Missão Rockefeller no contexto político e econômico vigente no país, e

não somente como mais uma das investidas do expansionismo americano sobre os países subdesenvolvidos, mas também pela firme disposição das elites brasileiras de responderem às demandas imediatas da economia, ou seja, de continuarem como detentoras dos lucros de uma acumulação que é gerada pela natureza das relações que se estabelecem entre as classes que compõem a sociedade como um todo. (FONSECA, 1985, p. 64).

E complementa, asseverando que

a análise da experiência extensionista brasileira, não pode ser tomada apenas como a de mais um país que adotou o modelo de adoção difusionista americano do início do século, mas sim como uma experiência singular em termos da formação social aqui preconizada, e como algo consentido pelas elites na defesa de seus interesses imediatos e não como algo necessário e imprescindível aos interesses das camadas populares rurais. (FONSECA, 1985, p. 66).

Destarte, no final da década de quarenta, por meio de convênio firmado entre o governo do estado e a American International Association (AIA), é criada a Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR), primeiramente em Minas Gerais, com o objetivo de fornecer crédito e assistência técnica aos produtores com vias à sua elevação do nível de vida, assim como da sua produtividade. Técnicos norte-americanos da AIA treinavam, com as estratégias metodológicas e de intervenção bem sucedidas nos outros países, os técnicos⁴ da ACAR que deveriam adaptá-las às condições locais. De acordo com relatório dessa Associação (1950/51, p. 3), sua implantação foi descrita da seguinte forma:

Em princípios de 1949, um punhado de brasileiros e de norte-americanos, especialistas em agricultura e em economia doméstica, empreendeu uma nova tarefa

³ Para compreensão da Missão Rockefeller no Brasil, vide Fonseca (1985).

⁴ Na década de 50, período da atuação da ACAR no Brasil, a equipe de trabalho era comumente conhecida como “um agrônomo, uma professora e um jipe” (FONSECA, 1985, p. 82), devido ao foco do trabalho ser direcionado às questões produtivas e à educação para o bem estar social e a qualidade de vida da família. Como atuação era direcionada ao meio rural, o transporte utilizado pela dupla era o jipe.

em três comunidades rurais do centro e do sul de Minas Gerais. Seis desses técnicos – jovens brasileiros – fizeram residência nessas pequenas cidades. Os especialistas norte-americanos iniciaram uma série ininterrupta de viagens entre esses vilarejos e o escritório central de Belo Horizonte, indicando as diretrizes e preparando uma expansão do programa. Sua tarefa: levantar o nível de vida rural em Minas Gerais. O método: ajudar a população rural a ajudar a si própria. Os instrumentos: crédito aos pequenos lavradores, assistência técnica, ensino coletivo – ministrado em cada comunidade por um agrônomo e por uma supervisora doméstica. Esta pequena equipe constituiu o núcleo a partir do qual a Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR) iniciou sua ação. (FONSECA, 1985, p. 82).

Fonseca (1985) enfatiza ainda que as atividades dos extensionistas eram complementadas pela supervisão na concessão do crédito e, portanto, o seu papel da extensão incluía o de controle, o que promovia uma atitude mais dirigista no assessoramento para garantir a quitação do crédito, contribuindo para o caráter difusionista da extensão rural da época, pelo qual os produtores recebiam os financiamentos e as orientações de como utilizá-los nas atividades produtivas. Queda (1987) ressalta ainda que não existia dúvida em relação a quanto a concessão do crédito aos produtores rurais influenciou no processo de mudança sofrido pela agricultura. O crédito possibilitou a compra de insumos (como sementes, defensivos agrícolas, adubos químicos, entre outros) e maquinários (como pequenos tratores e sistemas de irrigação) necessários para o aumento da produtividade agrícola de maneira a tecnificar, e conseqüentemente, modernizar as propriedades. Além disso, e também, por meio da aquisição de instrumentos domésticos básicos, como filtros de barro, possibilitariam a melhoria da qualidade de vida das famílias rurais.

Ao mesmo tempo, o documento “Extensão Rural no Brasil” elaborado pela Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER, 1983) descreve que no período da modernização da agricultura brasileira, a extensão rural utilizava àquela época uma

metodologia específica de trabalho, que busca sempre valorizar o homem e sua participação na comunidade e adota princípios educativos de comprovada eficácia, como o do ‘aprender a fazer, fazendo’ e as demonstrações claras e objetivas dos resultados que podem ser obtidos, nos estabelecimentos agrícolas, através da aplicação das práticas recomendadas. (QUEDA, 1987, pp. 141-142).

Nota-se, assim, o papel da extensão rural como difusora de uma ideologia modernizadora, que se refere à adoção tecnológica, “às transformações sociais de produção, o grau de monetarização e a presença de financiamentos por vias institucionais” (QUEDA, 1987, p.143). Dessa forma, a partir do aumento da oferta de diversos produtos que objetivavam a melhoria da qualidade de vida no campo, o resultado acabou sendo a concretização de uma categoria de consumidores rurais.

O reflexo dos resultados obtidos pelas atividades da ACAR é mencionado no relatório da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) de 1965 e apresentado por Queda (1987), no qual nota-se, mais uma vez, o caráter produtivista do foco das ações, buscando melhorias nos processos produtivos e na qualidade de vida, por meio da adoção de novas mercadorias e implementos agrícolas. Assim, a estruturação da extensão rural acabou resultando na formação de consumidores rurais, o que se estende durante toda a fase da modernização da agricultura, que vai da metade dos anos 60 até a década de 80. Esse processo ocasionou a diminuição da demanda por mão de obra e a construção de novas formas de socialização no meio rural.

Nesse contexto, cria-se na década de 70, a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER) com o objetivo de intensificar a produção e fortalecer a modernização tecnológica da agricultura. Seu papel era o de coordenar as ações extensionistas em todo o país, direcionando, inclusive, as empresas estaduais de assistência técnica e extensão rural, comumente denominadas de Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER.

Apesar da criação de instituições como a EMBRATER, a EMATER e todos os outros investimentos nas ações de extensão rural, os problemas sociais brasileiros permaneciam se agravando. As crises econômicas, recessão, desemprego, luta por melhores condições de trabalho e por melhores preços pagos pelos produtos do meio rural, levaram a população rural⁵ a se organizar para discutir os problemas que assolavam o meio rural. De acordo com Queda (1987), neste contexto emergem os movimentos sociais e a Confederação dos Trabalhadores da Agricultura (CONTAG), que inserem a população rural no cenário das reivindicações governamentais. Essa mesma mobilização consegue dar permanência às ações de extensão rural e assistência técnica como serviço gratuito fornecido pelos estados brasileiros à sua população.

A partir dessa situação, na década de 80, a EMBRATER propõe uma nova metodologia às EMATER estaduais, onde “o extensionista assume o papel de mediador dos interesses do Estado e da pequena produção, trabalhando com os pequenos produtores a partir do diálogo e tendo como horizonte a noção de que o saber popular e o saber acadêmico são complementares” (RUAS et al., 2006, p.17).

⁵ Trabalhadores rurais e produtores rurais de pequeno porte.

Mesmo com as intervenções dos movimentos sociais promovendo a conquista e a manutenção dos direitos das populações rurais, o contexto neoliberal do estado mínimo, fez com que na década de 90, a EMBRATER fosse extinta, juntamente com o Sistema Nacional de ATER (SIBRATER). Isso fez com que os estados individualmente passassem a financiar as ações de assistência técnica e extensão rural da maneira que lhes fosse possível. Ruas et al. (2006) descrevem que foi necessária a implantação de várias estratégias diferenciadas para que o serviço continuasse sendo prestado, “incluindo processos de fusão das instituições de pesquisa e extensão, renegociação dos convênios com as prefeituras municipais ampliando a participação financeira dos municípios, redução do quadro de pessoal nas empresas, e, em alguns casos, a extinção de EMATERs nos estados.” (RUAS et al., 2006, p.19).

Desde o início dos anos 2000, as ações para o desenvolvimento das populações rurais são orientadas pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, por meio da Secretaria de Agricultura Familiar (MDA/SAF). A partir das reivindicações da sociedade civil, o órgão elaborou, dentre outros, a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), que define o público prioritário para o serviço, a missão da ATER pública, a metodologia para a nova ação extensionista e a promoção de um padrão tecnológico único de produção agrícola baseado na agroecologia. O público beneficiário atendido pela política é descrito na Lei 12.188/2010, no seu Art 5º como sendo:

I - os assentados da reforma agrária, os povos indígenas, os remanescentes de quilombos e os demais povos e comunidades tradicionais; e

II - nos termos da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, os agricultores familiares ou empreendimentos familiares rurais, os silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores, bem como os beneficiários de programas de colonização e irrigação enquadrados nos limites daquela Lei.

Parágrafo único. Para comprovação da qualidade de beneficiário da Pnater, exigir-se-á ser detentor da Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - DAP ou constar na Relação de Beneficiário - RB, homologada no Sistema de Informação do Programa de Reforma Agrária - SIPRA. (BRASIL, 2010).

Atualmente, o objetivo de prestar o serviço de ATER à este público é descrito pelo MDA da seguinte forma:

Para o Ministério do Desenvolvimento Agrário, o principal objetivo dos serviços de assistência técnica e extensão rural (ATER) é melhorar a renda e a qualidade de vida das famílias rurais, por meio do aperfeiçoamento dos sistemas de produção, de mecanismo de acesso a recursos, serviços e renda, de forma sustentável. (MDA, 2012).

O que a difere das ações instituídas pela Missão Rockefeller no Brasil é que além de adotarem outro padrão tecnológico, a política defendida pelo MDA é de garantir a

participação dos beneficiários como agentes promotores do desenvolvimento no meio rural. No entanto, pode ser questionado o fato da concepção do desenvolvimento a ser promovido continuar sendo definido pelo MDA, não possibilitando que os próprios agricultores, caso desejem ser beneficiários da política, participem diretamente de sua definição.

Contemporaneamente, o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) se articula com outras entidades governamentais e não governamentais para estruturar um novo sistema de ATER que abranja o público não atendido pela PNATER em vigor. Nesse molde, busca-se maior aproximação entre pesquisa e extensão e o atendimento a todas as categorias de agricultores e pecuaristas, tanto os de pequeno, médio e grandes portes produtivos, capitalizados ou não. Esta proposta, aparentemente, comete o mesmo equívoco no processo de elaboração da PNATER, onde os grupos que se organizam para sua elaboração se recusam a dialogar com todas as categorias de possíveis beneficiários, fragmentando, da mesma maneira, o serviço a ser prestado⁶.

Outra experiência que vem sendo discutida é a articulação entre Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) a fim de construir um modelo de ATER voltado para a gestão administrativa dos empreendimentos coletivos que acessam as políticas públicas voltadas para o meio rural, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Essa fragmentação mencionada anteriormente fazia-se presente neste caso, já que a OCB não era identificada pelo MDA com o público específico destas políticas.

Em termos práticos e devido a essa diversidade de interesses, o Estado Brasileiro (representado pelos ministérios e atuando conjuntamente com entidades parceiras) mesmo com essa gama de iniciativas voltadas para as ações de extensão rural, ainda não é capaz de oferecer, com qualidade e efetividade, o serviço a todos os potenciais beneficiários dessas políticas públicas. A publicação da Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural (ASBRAER), denominada “Um retrato da Extensão Rural estatal brasileira”, publicada em 2009, apresenta os dados estatísticos da evolução das informações básicas de infraestrutura, recursos humanos e atendimentos realizados ao longo do tempo. Informa-se que o público atendido em 2006 pelas organizações públicas prestadoras do serviço é de 2.856.081 pessoas do meio rural, incluindo agricultores familiares, produtores com média produção e produtores rurais capitalizados, quilombolas, extrativistas e

⁶ Acredita-se que o ideal seria uma política de ATER pública fosse elaborada a partir da articulação entre MDA, MAPA e todas as organizações relevantes representativas dos diferentes segmentos dos produtores.

outros. Esse dado não esclarece se o número se refere a atendimentos ou a agricultores distintos. De todas as formas, de acordo com o Censo Agropecuário do IBGE, existiam 5.175.489 estabelecimentos rurais neste mesmo ano. Nota-se assim, um déficit mínimo de 2.319.408 estabelecimentos ainda sem atendimento público. Entretanto, não se especifica se o número correspondente ao público atendido refere-se ao número de atendimentos diferentes – podendo, assim, corresponder a um número menor de estabelecimentos ou produtores por reiteração de atendimentos ao longo do ano – ou ao número de estabelecimentos distintos.

Com o processo de descentralização das estruturas governamentais, a responsabilidade pela execução de certas ações é transferida para a sociedade civil organizada e, com o passar do tempo já é possível identificar grande diversidade de instituições executoras dos serviços de ATER no país. Em pesquisa realizada em 2003 pelo MDA em parceria com a FAO, foi possível identificar onze tipos diferentes de instituições brasileiras prestadoras desse serviço, que nos fazem perceber uma potencial diversidade de públicos atendidos, assim como potencialmente haveria diversidade de ações, já que as entidades executoras do serviço orientariam suas ações a fim de cumprirem simultaneamente com seus próprios objetivos institucionais. Dentre essas entidades prestadoras de serviços de ATER encontram-se: empresas de consultoria, prefeituras municipais, órgãos governamentais e não governamentais, entidades representativas, cooperativas, instituições de ensino e pesquisa, sistema “S”⁷ e agroindústrias. O objeto deste trabalho, como já explicitado anteriormente, é identificar como um tipo específico destas entidades privadas, as cooperativas agropecuárias, prestam os serviços de ATER, e como esses serviços influenciam nos próprios objetivos dessas organizações.

3.2. Assistência técnica e extensão rural

As transformações que ocorreram na concepção de desenvolvimento influenciaram as modificações no conceito de extensão rural e, conseqüentemente, no direcionamento das ações extensionistas. O Quadro 1, elaborado por Dias (2010), descreve como ocorreram essas mudanças de paradigmas no serviço de ATER prestada pelo governo brasileiro.

⁷ O Sistema “S” é formado pela iniciativa dos setores produtivos (indústria, transporte, cooperativismo, agricultura, comércio) com o objetivo de oferecer capacitação para os colaboradores das organizações vinculadas à esses setores. Atualmente é formado pelas seguintes entidades: SENAR, SESCOOP, SENAI, SEBRAE, SENAT, SESI, SEST, SENAC, IEL, SESC. Sua finalidade é promover o bem estar e a qualificação dos colaboradores por meio de educação profissional.

Quadro 1. Fases e faces da extensão rural no Brasil

	HUMANISMO ASSISTENCIALISTA 1948-1963	DIFUSIONISMO PRODUTIVISTA 1964-1979	HUMANISMO CRÍTICO 1980-1989	DIVERSIFICAÇÃO INSTITUCIONAL 1990-2003	PNATER/PRONATER 2004-Hoje
Principais mudanças nos serviços públicos e privados de extensão rural no Brasil	Em 1948 a extensão rural é introduzida no país a partir da cooperação técnica e financeira norte-americana A extensão rural toma-se um sistema nacional a partir da criação da Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR) em 1956	Em 1974 é criada a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (Embrater) As associações de crédito e assistência são transformadas em empresas estatais (Emater) na metade dos 1970	O governo federal, por meio da Embrater, organiza a extensão rural pelo Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (Sibrater) Na metade dos 1980, ganham importância ONGs, cooperativas e organizações de movimentos sociais na prestação de serviços de ATER	Extinção da Embrater e do Sibrater. As empresas estaduais passam a depender dos governos estaduais e municipais. Esfacela-se o sistema público de ATER no Brasil O Pronaf assume papel importante Lei Agrícola (1991)	Reestruturação da extensão rural pública por meio da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (Pnater) e do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PRONATER)
Fatores conjunturais que influenciaram mudanças	Promoção econômica das práticas agrícolas, modernização rural por meio da disseminação de técnicas de produção e administração Expansão dos serviços de assistência técnica e extensão rural para a maioria dos estados brasileiros Superação do “atraso” atribuído à agricultura tradicional Disseminação de práticas econômicas de racionalização dos sistemas produtivos	Atrelagem do sistema nacional de assistência técnica e extensão rural aos planos de desenvolvimento econômico do governo federal Recursos públicos voltados prioritariamente às grandes monoculturas voltadas à exportação Adoção do modelo da Revolução Verde: especialização produtiva Criação de mercados internos de consumo de bens e serviços agrícolas vinculados às agroindústrias	Revisão da missão extensionista frente às consequências negativas (sociais e ambientais) da modernização parcial da agricultura brasileira Segunda metade dos 1980 há diminuição do financiamento externo, crise fiscal, diminuição dos investimentos públicos Mantém-se foco no aumento da produção, na especialização produtiva por região Iniciativas localizadas de busca de soluções locais para os mais pobres	Enfraquecimento da capacidade estatal para prestar serviços públicos de ATER Diversificação das organizações, entidades e instituições prestadoras de ATER (ONGs, prefeituras, sindicatos, cooperativas etc.) Busca de novas fontes de recursos para a intervenção Reivindicações por políticas sociais Criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) em 1996	Definição do público amplo da agricultura familiar como prioritário à ação extensionista Abordagem pluralista quanto às organizações que podem prestar serviços de ATER Democratização da gestão da política nacional de ATER Definição da agroecologia como matriz orientadora da mudança dos modelos de desenvolvimento rural (transição agroecológica)
Temas que influenciaram mudanças nas concepções e práticas de extensão rural	Assistencialismo social Desenvolvimento de comunidades Economia doméstica Educação rural Urbanização e superação do atraso do rural	Desenvolvimentismo Difusionismo Industrialização Modernização Produtivismo Urbanização e superação do atraso do rural	Alternativas à agricultura moderna Ambientalismo Democratização e participação Desenvolvimento humano e social Organização social e política Reforma agrária Tecnologias apropriadas	Agricultura familiar Assentamentos rurais Desenvolvimento local Desenvolvimento rural sustentável Empreendedorismo Metodologias participativas Neoliberalismo Pluriatividade	Agroecologia Combate à fome e à pobreza Desenvolvimento sustentável Diversidades culturais e ambientais Economia solidária Gestão social Segurança e soberania alimentares
Objetivos das práticas extensionistas	Modificar comportamentos produtivos e sociais dos agricultores e de suas famílias, introduzindo-se inovações tecnológicas e administrativas (na propriedade e no lar)	Modernizar os processos produtivos por meio da associação do crédito barato ao uso intensivo de insumos, máquinas e equipamentos.	Atender aos agricultores deixados de lado pelo processo seletivo de modernização, conduzido ao longo dos anos 1970.	Dispersão das missões institucionais por conta da ausência de políticas públicas que orientassem a ação da diversidade de agentes prestadores de serviços de ATER	Incentivar, assessorar e apoiar os processos de transição agroecológica fundados em princípios gerais de desenvolvimento rural sustentável
Público prioritário	Preferencialmente pequenos produtores, mas não havia distinção clara do público atendido.	Médios e grandes produtores e grandes projetos de desenvolvimento	Pequenos e médios agricultores	Agricultores familiares e suas organizações Pequenos municípios e/ou regiões	Agricultores familiares e suas organizações Pequenos municípios e/ou regiões
Papéis atribuídos ao extensionista	Indutor de mudanças de comportamento e mentalidade Supervisor da aplicação do crédito concedido às famílias	Difusor de inovações tecnológicas Indutor de inovações tecnológicas Orientador ou dirigente da aplicação dos recursos fornecidos pelo crédito rural Elaborador de projetos de crédito rural	Difusor de inovações tecnológicas Mediador de interesses entre o Estado e os agricultores Catalisador de processos sociais Agente de promoção do desenvolvimento	Difusor de inovações tecnológicas Mediador de interesses entre o estado e os agricultores Elaborador de projetos de crédito rural Agente de promoção do desenvolvimento	Difusor de inovações tecnológicas Mediador de interesses entre o estado e os agricultores Elaborador de projetos de crédito rural Agente de promoção do desenvolvimento

Fonte: Elaborado por DIAS a partir de Dias (2006), Dias (2007), Cultiva (2007), Rodrigues (1997) e Ruas (2006).

Analisando a extensão rural pelos diferentes tipos de abordagem, tal como explicita Rogers (1995), temos que a compreensão desse serviço se dá por três vias distintas: Abordagens Diretiva, Reativa e Interativa. O Quadro 2, elaborado por Dias (2010) faz um resumo sobre essas abordagens.

Quadro 2. Abordagens da Extensão Rural e os papéis atribuídos

	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	PAPÉIS ATRIBUÍDOS AOS EXTENSIONISTAS	PAPÉIS ATRIBUÍDOS AOS AGRICULTORES
ABORDAGEM DIRETIVA	<p>Parte da premissa de que os agricultores <i>não têm condições</i> de resolver seus próprios problemas</p> <p>Abordagem centrada nas atividades de pesquisa e no papel dos pesquisadores</p> <p>São os pesquisadores que definem quais são os problemas a serem pesquisados</p> <p>É conferida ênfase à <i>transferência</i> de informações, conhecimentos e tecnologias que resultam das pesquisas</p> <p>A relação entre extensionista e agricultor é baseada em uma <i>hierarquia</i> na qual o exercício do poder de decisão é geralmente uma prerrogativa do extensionista</p> <p>O sucesso do trabalho é medido de maneira quantitativa, pela adoção de inovações e de acordo com as mudanças de comportamento do agricultor</p>	<p>O extensionista tem um <i>papel passivo</i> perante os pesquisadores:</p> <p>Não realiza pesquisas e não define os problemas a serem pesquisados. Esta é uma atribuição dos pesquisadores</p> <p>O extensionista tem um <i>papel ativo</i> ou protagonista perante os agricultores:</p> <p>Apresenta as soluções definidas pelos pesquisadores</p> <p>Transfere informações, conhecimentos e tecnologias que julgam importantes</p> <p>Cabe ao extensionista <i>persuadir</i> os agricultores a aprender e a adotar inovações tecnológicas desenvolvidas em ambientes distantes da realidade dos mesmos</p> <p>O foco da intervenção extensionista é o <i>processo produtivo</i> (foco agrícola)</p>	<p>O agricultor tem um <i>papel passivo e colaborativo</i> perante os extensionistas:</p> <p>Não define os problemas</p> <p>Não apresenta as soluções aos problemas que vivencia</p> <p>É receptor de informações, conhecimentos e tecnologias</p> <p>Cabe ao agricultor aderir à proposta do extensionista, uma vez que é “alvo” de sua ação</p> <p>Este papel passivo e a não compreensão das mudanças técnicas propostas desmotivam (ou causam desinteresse) os agricultores a adotar inovações</p> <p>Os agricultores, tornados <i>objetos</i> da ação extensionista, não se imaginam como colaboradores ou parceiros do extensionista no processo de mudança proposto</p>
ABORDAGEM REATIVA	<p>Pressupõe-se que os agricultores <i>têm recursos escassos</i> (inclusive conhecimentos) para resolver seus próprios problemas</p> <p>Abordagem centrada nas necessidades, dificuldades e demandas dos agricultores</p> <p>Estas são identificadas pelos extensionistas ou pelos pesquisadores a partir da consulta aos agricultores</p> <p>A pesquisa gera os novos conhecimentos e é papel da extensão <i>transmitir respostas prontas</i> aos agricultores</p> <p>Embora identifiquem suas necessidades e problemas, os agricultores não geram suas próprias soluções aos mesmos</p>	<p>O extensionista tem um <i>papel ativo</i> ou protagonista:</p> <p>Consulta aos agricultores</p> <p>Define os problemas a partir das necessidades e das realidades dos agricultores</p> <p>Comunica os problemas aos pesquisadores</p> <p>Apresenta as soluções prontas aos agricultores</p> <p>Transfere informações, conhecimentos e tecnologias que julgam importantes</p> <p>Pode contribuir para inibir a criatividade e a capacidade de aprendizado dos agricultores</p> <p>O foco da intervenção extensionista é o <i>processo produtivo</i> (foco agrícola)</p>	<p>O agricultor tem um <i>papel passivo e colaborativo</i> perante os extensionistas:</p> <p>Apresenta suas necessidades, demandas e problemas que enfrenta</p> <p>Não apresenta ou discute soluções originais ou próprias aos problemas identificados</p> <p>É objeto da intervenção ou receptor de informações, conhecimentos e tecnologias difundidas pelos extensionistas</p> <p>Este papel consultivo gera, nos agricultores, motivação inicial pelo envolvimento na expressão dos seus problemas, mas depois a sensação de que não contribuem de fato para resolvê-los, por ser alvo de respostas prontas</p> <p>A abordagem pode gerar aumento de dependência do agricultor à presença do extensionista, limitando o ambiente de aprendizagem</p>

ABORDAGEM INTERATIVA	<p>Pressupõe-se que os agricultores <i>têm conhecimentos e formas tradicionais para solucionar seus problemas</i> e que esta experiência é fundamental para a ação extensionista</p> <p>Abordagem centrada na valorização da interação horizontal e colaborativa entre agricultores e extensionistas</p> <p>Parte da premissa de que o aprendizado é um processo ativo de colaboração na construção de conhecimentos e não recepção passiva de algo transmitido</p> <p>Valoriza o diálogo para elaborar alternativas aos problemas diagnosticados a partir da interação entre extensionista e agricultor</p> <p>Pretende reforçar as práticas, os costumes e as redes de relação de aprendizado já existentes, não aumentando a dependência dos agricultores em relação aos extensionistas</p> <p>Baseia-se em ações interativas contínuas e de <i>longo prazo</i></p>	<p>O extensionista tem um papel ativo ou protagonista:</p> <p>Consulta aos agricultores</p> <p>Incentiva e apoia os agricultores em seus próprios esforços para criação de conhecimentos</p> <p>Interage de igual para igual com os agricultores, estabelecendo relações de confiança e reciprocidade</p> <p>Favorece o estabelecimento de processos de aprendizagem</p> <p>Possibilita períodos mais longos de interação com os agricultores e seus grupos organizados</p> <p>Assume o papel de colaborador que aprende junto com os agricultores</p> <p>Cabe ao extensionista criar relações continuadas e aprofundadas com os grupos que participam do processo de interação</p> <p>O foco da intervenção estende-se aos <i>processos socioeconômicos de produção</i> (foco rural)</p>	<p>Os agricultores têm <i>papel ativo</i> ou <i>protagonista</i>:</p> <p>Questionam, analisam e testam soluções para seus próprios problemas</p> <p>Apresentam seus modos tradicionais e costumeiros de lidar com problemas e dificuldades</p> <p>Não são mais considerados “grupos-alvo” ou receptores de informações, conhecimentos e tecnologias difundidas pelos extensionistas e sim parceiros em um processo de aprendizagem</p> <p>Interagem em condições de igualdade (<i>diálogo</i>) com os extensionistas</p> <p>Avaliam a ação extensionista, compartilhando poder de decisão sobre os objetivos, formatos e rumos da ação e dos processos de intervenção</p> <p>Gera interação entre extensionistas e agricultores, favorecendo o ambiente de aprendizado mútuo</p>
-----------------------------	--	---	--

Fonte: Elaborado por Dias (2010), adaptado de Rogers (1995).

A abordagem diretiva enfatiza a transferência de informações aos agricultores, com o foco da ação no processo produtivo. O extensionista tem papel passivo em relação ao trabalho dos pesquisadores, e papel ativo em sua relação com os agricultores, sendo eles os detentores do poder na tomada de decisões. Ao agricultor cabe o papel de aceitar ou não as informações prestadas pelos extensionistas. O problema é que como os agricultores não participam do processo de identificação dos problemas e das soluções, não se sentem motivados a aceitarem as inovações apresentadas.

Na abordagem reativa o foco das ações também se encontra no processo produtivo e os agricultores participam apenas do processo de identificação dos problemas, sendo os extensionistas, juntamente com os pesquisadores, os responsáveis por elaborarem e apresentarem as soluções prontas para resolução desses problemas. Essa sistemática contribui a reforçar a relação de dependência que se estabelece entre os agricultores e os extensionistas.

Já na abordagem interativa o foco das ações está nos processos socioeconômicos de produção. Nessa abordagem, a ênfase está dada na construção de uma relação de interação horizontal entre extensionistas e agricultores, no qual ambos participam ativamente do processo de diagnóstico dos problemas e de identificação de alternativas para resolução dos mesmos. Por ser uma relação contínua e de longo prazo, em que os agricultores são

incentivados à aprendizagem, a relação de dependência tende a ser reduzida. Um exemplo dessa abordagem pode ser percebido nas experiências do processo de transição agroecológica com agricultores familiares que recebem o apoio dos técnicos extensionistas do Centro de Tecnologia Alternativas da Zona da Mata Mineira (CTA-ZM). Por meio do Projeto Ambientes de Interação Agroecológica, o CTA-ZM organiza, juntamente com os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais (STRs) de 4 municípios da região, atividades que

perpassam por reuniões de avaliação e planejamento das ações desenvolvidas em cada município; oficinas e intercâmbios locais e intermunicipais envolvendo homens, mulheres, jovens e crianças, agricultoras e agricultores, técnicos e técnicas, professores, professoras e estudantes; seminários sobre pesquisa em agroecologia na Zona da Mata e atividades de monitoramento das mudanças ocorridas nos agroecossistemas familiares decorrentes das atividades do projeto. (CTA, 2012).

Diante dessas diferenciações, é possível perceber a diversidade existente nas formas de se prestar o serviço de ATER. Visto que temos como objetivo promover a discussão acerca de qual seria o perfil de uma ATER cooperativa, torna-se necessário, neste momento, especificar em que os termos assistência técnica e extensão rural se diferenciam e se complementam.

Na década de 60, conforme descrito pela Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR), extensão rural era um processo de trabalho cooperativo, baseado nos princípios educacionais, que tinha por fim levar diretamente, aos adultos e jovens do meio rural, ensinamentos sobre agricultura, pecuária e economia doméstica, visando a modificar seus hábitos e atitudes da família, nos aspectos técnicos, econômico e social, possibilitando-lhes maior produção e melhor produtividade, elevando-lhes a renda e melhorando seu nível de vida (ABCAR, 1966 apud QUEDA, 1991).

Décadas depois, numa definição mais contemporânea, Caporal (2003) afirma que a extensão rural é entendida como uma intervenção, de natureza pública ou privada, em um espaço rural determinado, realizada por agentes externos ou por indivíduos do próprio meio e orientada à realização de mudanças no processo produtivo, socioculturais e econômicos inerentes ao modo de vida da população rural implicada. Trata-se de uma intervenção intencionada, movida por objetivos normativos e levada a cabo através de um processo comunicativo que envolve inúmeros atores possuidores de diferentes conhecimentos e situados em posições assimétricas de poder.

Mais recentemente, em sua tese de doutorado, onde aborda os direcionamentos da extensão rural privada, Peixoto (2009) diferencia os conceitos de assistência técnica e extensão rural. O autor explica que assistência técnica significa

proporcionar um socorro para solução de um problema ou demanda de caráter técnico, para o que o assistido não tem o conhecimento especializado necessário. [...] o sentido que aqui melhor se aplica ao termo ‘técnica’ é o conjunto de métodos e pormenores práticos essenciais à execução perfeita de uma arte ou profissão. No entanto, a assistência técnica pode se restringir a uma única prática ou método de se fazer algo, não devendo abranger, necessariamente, um conjunto de práticas. (PEIXOTO, 2009, p. 48).

O autor complementa ainda que a técnica pode possuir um caráter tanto produtivo, quanto social ou político, o que poderia direcionar as ações de assistência técnica para as atividades que se denominam extensão rural. A diferenciação que o autor faz dos dois termos se constitui no caráter educativo da ação da extensão rural que a diferencia da assistência técnica. Utilizando o exposto por Alex et al. (2002), Peixoto apresenta um conceito de extensão rural, que condiz com a análise a ser feita nesta pesquisa:

Extensão rural: reside fortemente nas parcerias e relação em rede. A parceria inicial entre agentes de extensão e produtores serve para conjuntamente diagnosticar problemas e oportunidades e identificar inovações potenciais. O agente de extensão então serve como um facilitador, construindo ligações entre produtores e o setor privado, ONGs, programas governamentais, pesquisadores, ou outros para direcionar problemas e estimular inovações rurais. Essa abordagem reconhece que um agente de extensão não pode ter todas as respostas, mas deve ter confiança e habilidade para ajudar os produtores a conhecer seus próprios recursos, fazer contatos com outras instituições, e estabelecer ligações para inovações em mercados, insumos, crédito e serviços de informação. (PEIXOTO, 2009, p.49-50).

Roling (1996), também em contraste com o que se afirmava nas décadas anteriores, alega que o papel da extensão é o de estimular métodos participativos e facilitar a aprendizagem. No entanto, a atuação do extensionista rural deve ultrapassar a resolução dos problemas práticos e buscar agir interdisciplinarmente e interinstitucionalmente, inclusive, com a articulação nas cadeias produtivas. Seu papel é contribuir na concepção de soluções interativas que permitam a superação das limitações de diferentes tipos que possam existir nesse processo de desenvolvimento. Dessa forma, Escobar (2012) afirma que

las actividades de extensión rural dejan un efecto mayor que no es detectable en el corto plazo, pero que es acumulable y se recoge en el tiempo a través del crecimiento sostenido: la educación, el adiestramiento y la capacidad de realizar exitosamente los procesos de producción y manejo empresarial, independiente de su modalidad, incluso de variaciones positivas y negativas en el tiempo. (ESCOBAR, 2012, p.6).

Utilizando o exposto por Christoplos (2010), Escobar define o termo extensão como “un término genérico a fin de incluir las diferentes actividades de suministro de información y de asesoramiento pertinentes que solicitan los agricultores y otros actores en los sistemas agroalimentarios y el desarrollo rural” (CHRISTOPLOS apud ESCOBAR, 2012, p.7).

Complementando ainda os objetivos da extensão rural, Escobar utiliza o exposto por Caporal e Costabeber (2008), para definir que ela

generalmente integra nociones de desarrollo económico y de desarrollo sostenible, con implicaciones directas sobre la eficiencia económica, la equidad social, el manejo adecuado del medio ambiente, todos esos factores reflejados en las políticas públicas y en su aplicación equitativa. (ESCOBAR apud CAPORAL e COSTABEBER, 2012, p.7).

Ao refletirmos sobre o caráter da produção de inovações e de inserção dos produtores rurais no mercado, nos questionamos sobre qual modelo de desenvolvimento que o serviço de extensão rural implica. Se as inovações não garantirem a emancipação de seus adotantes em relação a algum problema que não consigam superar, serão elas realmente necessárias? Essa inovação levará a uma relação de dependência entre produtor e comerciante que o beneficiará mais do que o prejudicará? Quem define os problemas a serem priorizados e a escolha das tecnologias a serem adotadas? É importante refletir ainda, de onde parte o modelo de desenvolvimento que se propõe adotar. Esse modelo garantirá a liberdade dos produtores de fazerem suas próprias escolhas e de acessarem os mercados que lhes forem mais convenientes? Trará mais resultados positivos do que prejudiciais para a comunidade na qual se trabalha? Ele se sustenta no longo prazo ou gera ainda mais desigualdades econômicas? Os produtores são questionados e levados em consideração no momento de analisar qual modelo de desenvolvimento pautará a definição das ações?

Historicamente, a definição das ações a serem implantadas e as tecnologias a serem difundidas ficava a cargo dos pesquisadores que as criavam e dos extensionistas que as implantavam. Deixava-se de lado o que os produtores, principais beneficiários do serviço, acreditavam ser necessário para o seu próprio desenvolvimento, de sua família e de sua comunidade. Adiante serão apresentados modelos teóricos que apresentam como algumas formas de atuação desestimulam os produtores a adotarem ou a levarem em frente as propostas dos extensionistas.

Sem negar a importância dos profissionais no processo de desenvolvimento, Mudo (2008), com base no que é apresentado por Siliprandi (2001), afirma que os extensionistas, ao levarem em consideração suas habilidades profissionais e pessoais têm muito que contribuir “na construção desse novo desenvolvimento, desde que, estrategicamente, sejam capazes de perceber que esse caminho é muito mais complexo do que a simples mudança de um modelo tecnológico” (MUDO, 2008, p.43). Para o autor, é necessária a inclusão de processos que são mais amplos do que aqueles que a pesquisa e a extensão propriamente ditas levam em

consideração, como por exemplo, a capacitação dos agricultores para a participação nas tomadas de decisão, que vai além do processo de transferência de tecnologia.

Em reflexão realizada sobre as mudanças necessárias na extensão rural, Muniz (1999) acredita que é importante que a inclusão dos envolvidos no processo se dê em todos os momentos de definição da implantação do serviço. Para autor, utilizando o exposto por Putnam (1995), “o momento é de apreender e explorar as oportunidades advindas da importância do capital social em coordenar e cooperar com ações que objetivam a obtenção de benefícios coletivos” (PUTNAM, 1995 apud MUNIZ, 1999, p.60). Para tanto, defende a importância da redefinição da extensão rural e que isso ocorrerá na

construção da organização local para a inovação em organizar sistemas de conhecimentos interativos, definir regras e processos de cooperação, elaborar arranjos institucionais alternativos e implementar, principalmente, mecanismos de envolvimento para a ocorrência das representações coletivas. (MUNIZ, 1999, p.60).

O que o autor tenta esclarecer é que a extensão rural não é uma área a ser trabalhada isoladamente, caso o seu objetivo seja promover o desenvolvimento local. É preciso pensar nas interações que se dão no local a ser trabalhado, levando em consideração as organizações, os processos socioculturais e econômicos, as questões ambientais, e outras características mais, que se deixadas de lado, afastariam a extensão rural de sua própria natureza.

Em relação às metodologias a serem utilizadas pelo serviço de extensão rural, Coelho (2005) enumera algumas, classificando-as tanto para atividades individuais (visitas, contato direto, unidade de observação), grupais (unidades demonstrativas, demonstração de resultados, demonstrações práticas, reuniões, cursos, dias de campo, excursões) ou atividades em massa (concursos, exposições, campanhas, semana especial). Já as atividades de assistência técnica, de acordo com os conceitos expostos anteriormente, se resumem a intervenções de caráter individual, para transferência de informações para o produtor rural que é considerado como ‘cliente’ ou ‘assistido’ pelas organizações. Como as atividades muitas vezes são semelhantes, o que diferencia uma concepção da outra é o caráter educativo e transdisciplinar⁸ que a extensão rural possui. É importante ressaltar que a escolha por uma forma de atuação não exclui a possibilidade de adotar outra metodologia. O que muitas vezes se percebe é que, em determinados momentos, deve-se utilizar metodologias direcionadas aos aspectos técnicos produtivos individuais, e em outros, faz-se necessário uma intervenção com características educativas grupais e participativas. O que a autora acredita ser crucial é o

⁸ Para compreensão da transdisciplinaridade na extensão rural, vide MUNIZ, J.N. *A extensão rural em tempos de mudança*. Informe agropecuário 20 (199): 56-61, 1999.

caráter dialógico da relação extensionista/ produtor rural, onde a definição das prioridades parte de quem “recebe” o serviço, e a forma de atuação é construída a partir do diálogo entre as duas formas de conhecimento envolvidas na relação que é estabelecida.

De acordo com o que foi apresentado é possível sistematizar em um quadro com as principais características que diferenciam assistência técnica de extensão rural.

Quadro 3. Características específicas da assistência técnica e da extensão rural

Assistência Técnica	Extensão Rural
1. Intervenções individuais/ 2. Intervenções em grupo	1. Intervenções em grupos/ 2. Intervenções individuais
Representação Comercial	Arelado a projetos de desenvolvimento no ambiente em que se insere
Produção agrícola	Propriedade rural
“Prestar socorro”	Construir projeto em longo prazo
Técnica específica	Conjunto de técnicas e habilidades
Caráter educativo de concepção bancária ⁹	Possui caráter educativo de concepção dialógica
Trabalha fundamentalmente de forma individual	Trabalha principalmente em parcerias e em redes
Resultados avaliados em curto prazo	Resultados avaliados em longo prazo
Decisão sobre o que fazer parte do técnico	Decisão do que fazer é construído entre os envolvidos

FONTE: Elaborado pela autora com base na bibliografia apresentada.

Mesmo que as duas formas tenham diferenças marcantes, no dia a dia do trabalho dos agentes de intervenção (sejam eles extensionistas ou assistentes técnicos), pode não ser possível fazer uma clara distinção entre essas duas categorias. Como já mencionado, em determinados momentos pontuais pode ser preciso que as ações sejam de resoluções de problemas técnicos com caráter de intervenção individual, embora se trate de um processo, dialógico, de longo prazo, que possa ser considerado extensão rural. Em outros, para que as ações alcancem resultados estruturados e de longo prazo, a necessidade é de que elas tenham caráter educativo de concepção dialógica e que sejam construídas de maneira coletiva.

Uma forma distinta de olhar o acionar dos técnicos é distinguir os diferentes modelos de assessoramento, como apresentado por Trusen (2004), que utiliza as ideias de Grundmann e Stahl (2002), para organizá-los em três modelos básicos: 1. Transferência de tecnologia; 2. Assessoria temática; e, 3. Acompanhamento em processos de solução de problemas.

1. O primeiro modelo é caracterizado pelo objetivo de transferir informações para o público beneficiário, que recebe a inovação sem ter o direito de propor novas soluções ou de, até mesmo, recusar as informações ofertadas. Seria semelhante à forma de assessoria tradicional prestada na integração vertical do sistema agroindustrial, onde a

⁹ Baseado em FREIRE (1983), a concepção bancária de educação remete-se à prática onde o educador apenas deposita noções na mente do educando.

agroindústria determina o pacote tecnológico a ser implantado pelos produtores rurais e que asseguraria a empresa atender o mercado da forma por eles escolhida. As cooperativas que concorrem nos mesmos mercados com esse tipo de empresa geralmente enfrentam uma problemática diferente neste sentido, visto que devido a suas especificidades de gestão, não impõem, necessariamente, aos seus cooperados-produtores pacotes tecnológicos específicos que devam ser implementados nas suas atividades produtivas como requisito para aceitar os produtos dos mesmos, ficando obviamente em condições concorrenciais distintas.

Nesse mesmo modelo o papel do assessor, que é um especialista, seria prestar assistência em sua área de conhecimento, vendendo seus produtos ou capacitando para a nova tecnologia transferida. O conteúdo a ser transferido não é definido pela demanda do público, mas sim pela organização que oferece o assessoramento, que elabora os pacotes tecnológicos a serem transferidos e organiza um processo de assessoria padronizado. Conseqüentemente, muitas vezes, como o serviço prestado não condiz com as reais necessidades dos beneficiários, há dificuldade na aceitação e na implantação desses pacotes ofertados. Situação semelhante encontra-se na implantação de projetos elaborados por empresas de pesquisa pública, onde um único pacote tecnológico para melhorias na sua atividade produtiva é ofertado aos produtores rurais, que devem optar em aceitar ou recusar o pacote completo. Como as mudanças exigidas são de extremo impacto, muitas vezes, os produtores não conseguem alcançar os avanços previstos e desistem das atividades antes do término do projeto.

2. A *assessoria temática*, no entanto, se caracteriza pela flexibilidade em adaptar as demandas do público beneficiário com os objetivos da organização que presta o serviço de assessoria. Nesse modelo, o assessor tem o papel de intermediário, adaptador e apoiador dos processos a serem implementados. Mesmo sendo as organizações prestadoras do serviço as que definem os programas a serem ofertados para a solução dos problemas, o público é quem define quais são as necessidades que querem atender. Por ter esse caráter mais flexível, este modelo de assessoramento pode enfrentar algumas dificuldades no que diz respeito ao despreparo dos assessores para implementarem uma metodologia de trabalho mais participativa, e para conseguirem articular os objetivos da organização prestadora do serviço com as reais necessidades dos beneficiários. Como estas podem ser de diferentes tipos, as

organizações precisam se articular com outras organizações de objetivos diferentes para fornecer serviços mais abrangentes no meio no qual atuam. Esses processos exigem coordenação das ações para que não se tornem isoladas ou descontínuas, impedindo o alcance da satisfação das necessidades dos beneficiários. Como exemplo, pode-se mencionar às Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs), que prestam assessoria a grupos de agricultores na constituição de empreendimentos coletivos, de maneira a atender os objetivos desse público, flexibilizando seus próprios interesses. Aplicam tecnologias construídas nas universidades e se propõem a contribuir na melhoria dos processos internos dos empreendimentos, ajudando aos grupos para que enfrentem as suas dificuldades por meio de uma assessoria contínua e articulando parcerias com outras entidades que sejam especialistas nas áreas que as ITCPs não dominam.

3. O terceiro modelo básico de assessoramento explicitado por Trusen é o de *acompanhamento em processos de solução de problemas*. Possui o foco nos processos, na participação e nas pessoas e, para isso, o assessor se torna apoiador e facilitador nos processos de diagnóstico das necessidades e na construção de alternativas para satisfazê-las. Com a assessoria do profissional, o público beneficiário é capaz de resolver seus próprios problemas, visto que o objetivo do assessoramento é fortalecer e capacitá-lo para isso. Mesmo conseguindo se articular com outras organizações, ainda existe receio na perda do controle sobre as pessoas e os processos. Algumas vezes, os beneficiários esperam soluções prontas por parte do assessor que, neste modelo, apenas os acompanha nos processos de construção de alternativas. Outra dificuldade para o assessor é conseguir manter o equilíbrio entre os objetivos da organização e as demandas do público ao qual assessora. É importante ressaltar que este modelo não nega a oferta da tecnologia para resolução de determinados problemas. No entanto, a importância dada ao método utilizado e às relações a serem estabelecidas é a mesma dada ao que deverá ser feito.

Este modelo de assessoramento tenta ser implementado no CTA-ZM, anteriormente apresentado, construindo junto aos agricultores da sua área de atuação alternativas técnicas de maneira coletiva para resolução dos problemas comuns. Os projetos para pleitear financiamentos para as ações da organização são elaborados pelos técnicos em parceria com as lideranças das comunidades rurais e o plano de ação, monitoramento e avaliação das ações são elaboradas nas próprias comunidades. No entanto, alguns

agricultores que não acompanham o trabalho do CTA-ZM há mais tempo ou que não conhecem sua metodologia de trabalho podem criar expectativas em relação ao trabalho, que poderão ser frustradas no futuro, por esperar respostas prontas e imediatas dos técnicos. Na maioria das vezes, eles atuam facilitando o processo de diálogo e de trocas de experiências dos próprios agricultores. Sem respostas prontas, o que há é a troca de conhecimento entre todos os envolvidos naquele processo.

O que é possível perceber é a necessidade dos modelos serem fluidos entre suas interações e formas de atuação, onde a “caracterização definitiva da assessoria deve ser tomada de acordo com as tarefas específicas” (TRUSEN, 2004, p.143). A partir dessa compreensão é que essa pesquisa opta por denominar os agentes de intervenção, como agentes de ATER, pois são profissionais que articulam as diferentes formas e buscam agir de maneiras distintas a partir da demanda apresentada em determinado momento. No entanto, o que se questiona na prática é a real capacitação dos agentes de assessoria nos métodos de ação baseados na participação, no processo e nas pessoas, dada a formação que estes agentes recebem nas universidades, nas quais são educados para agir apenas direcionados para dar respostas técnico-produtivas, sem considerar ou dar importância à forma em que se realize essa intervenção.

Essa preocupação se torna ainda mais evidente quando se trata do serviço prestado nas organizações cooperativas que, por serem focadas também nas pessoas, não deveriam agir apenas direcionadas aos seus ganhos econômicos. A cooperativa deve impor alguma forma produtiva aos seus cooperados? Ela pode se dar ao luxo de não deixar os cooperados produzirem da melhor maneira que lhes convier? Como os serviços de ATER prestados pelas cooperativas agropecuárias pode fazer essa intermediação de interesses?

Saber equilibrar a importância dada ao desenvolvimento individual dos cooperados e ao desenvolvimento da cooperativa enquanto empresa inserida no mercado compreende o desafio e interesse dessa pesquisa e será apresentado adiante nas discussões acerca do cooperativismo agropecuário e suas especificidades.

4. COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO

*“Veja, cooperativa é uma união de forças, é uma soma das deficiências individuais pra conseguir uma eficiência coletiva.”
Entrevistado CA2*

4.1. Panorama Geral

De maneira despretensiosa, a frase acima, pronunciada por um produtor rural¹⁰ quando entrevistado durante a pesquisa, conceitua a organização cooperativa de maneira semelhante à forma em que a Aliança Cooperativista Internacional, como já apresentado anteriormente, também a conceituou: “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida” (ACI, 1995). Nessa definição se expressa claramente o caráter empresarial e o caráter social dessas organizações. A complexidade desta forma organizacional também é percebida na conceituação enunciada por Desroche (1976):

A pluridimensionalidade das cooperativas resulta do fato de combinarem caracteres de associação e de empresa, ou seja, de associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um fim comum, através da constituição de uma empresa democraticamente dirigida e na qual os cooperados fornecem uma parte equitativa do capital necessário e aceitam uma justa participação nos riscos e nos resultados. (DESROCHE, 1976, p.374)

Dadas essas características, distintos aspectos destas organizações passam a ser importantes para a gestão cooperativa, tais como: gestão democrática, investimentos coletivos, recebimentos proporcionais à participação econômica, o ‘tríplice’ papel de dono, fornecedor e usuário, inserção no mercado concorrencial, dentre outros.

As cooperativas ainda são classificadas em distintos ramos, a partir de suas principais características. Essa divisão se deve à necessidade de organizá-las por suas problemáticas específicas de cada área, além de possuírem agências reguladoras comuns com outras organizações empresariais concorrentes. Com base num esquema elaborado por Ricciardi e

¹⁰ Muito se discute acerca do conceito de produtor rural e agricultor familiar. No caso dos entrevistados desta pesquisa, apesar de se enquadrarem nos critérios definidos para os agricultores familiares (de acordo com a Lei 11.328/2006 os critérios são: área da propriedade de até 4 módulos fiscais, mão de obra utilizada na atividade econômica executada predominantemente pela própria família, a gestão do estabelecimento também realizada pela família e renda proveniente da atividade agrícola), eles se auto identificam como produtores rurais. Por esse motivo, optou-se pela utilização desta terminologia.

Jenkins (2000) sistematiza-se no Quadro 4 os diferentes tipos de cooperativas a partir de seus principais objetivos:

Quadro 4. Tipologia Cooperativista

Serviços procurados/desejados	Tipo de Cooperativa
Aquisição de bens de consumo	De consumo
Capitalização, aplicações financeiras, empréstimo, conta corrente, etc.	De crédito
Armazenagem, classificação, beneficiamento, industrialização e comercialização de produtos, venda de insumos agrícolas e de bens de consumo aos associados	Agropecuária
Produção industrial (indústrias administradas e operadas pelos próprios associados, seus proprietários)	De produção industrial
Para a produção comum de bens, onde a cooperativa detém os meios de produção; ou para prestação de serviços a terceiros	De trabalho
Aquisição de casa própria	Habitacional
Serviços médicos, odontológicos, psicológicos e afins	De saúde
Ensino de grau primário, médio ou superior organizado por professores ou por pais de alunos	Educacional
Mineração	De mineração
Serviços organizados por pessoas menores de idade ou juridicamente incapazes	Especiais
Organizar serviços para oferecer transporte de carga ou de passageiros	Transporte
Oferecer serviços de energia elétrica e telefonia	Infraestrutura
Oferecer serviços que estejam ligados à cadeia turística e de lazer, como esportes, hotelaria, guias e passeios	Turismo e lazer

Fonte: Baseado em Ricciardi e Jenkins, 2000 e complementado pela autora.

Basicamente, considerando o papel dos associados, existiriam dois modelos básicos de cooperativas: aquelas nas quais os cooperados se unem para ‘consumir’ em conjunto (ou comprar, ou vender, ou usufruir de algum serviço, etc.) e aquelas nas quais os cooperados se unem para trabalhar conjuntamente. Assim, em alguns casos, além de proprietários do empreendimento cooperativo, os cooperados podem ser clientes/usuários dos serviços oferecidos, ou podem ser os prestadores de serviços da cooperativa. No cooperativismo agropecuário eles podem assumir os três papéis ao mesmo tempo. Como proprietários, eles integralizam parte do capital para investimento no empreendimento, se responsabilizam pelas perdas decorrentes das atividades realizadas e recebem os resultados resultantes do exercício social da cooperativa proporcionalmente à sua movimentação econômica. Por este motivo, os cooperados exigem o maior retorno líquido possível. Como fornecedores das cooperativas agropecuárias, os cooperados criam as condições materiais para a existência do objeto social da cooperativa e são remunerados pela produção que foi entregue a ela. Exigem, assim, a maior remuneração possível pelo produto que foi entregue. Ao mesmo tempo, também são considerados como usuários dos serviços oferecidos pela cooperativa e consumidores dos insumos vendidos por ela, pelos que esperam pagar o menor valor possível por isso. Sob esta

ótica é fácil compreender a complexidade para encontrar um ponto de equilíbrio que satisfaça plenamente os cooperados.

Historicamente, o cooperativismo agropecuário teve papel importante na modernização da agricultura brasileira. Pinho (1991), ao fazer um resgate histórico do papel do cooperativismo agropecuário no Brasil, descreve-o atribuindo-lhe os seguintes papéis:

A diversidade da produção cooperativada, bem como seu importante volume, atestam o dinamismo econômico do Sudeste/Sul do Brasil: utilizam-se da entreaajuda cooperativista desde modestos hortifrutigranjeiros (que compõem o “cinturão verde” de abastecimento das capitais e dos grandes centros urbanos) até importantes produtores (de café, soja, cana, fibras, carnes, etc.) voltados para a exportação e que buscam a redução de custos para enfrentar a concorrência estrangeira. Todos eles, pequenos, médios ou grandes produtores, usam as cooperativas para processamento, transformação, classificação, padronização, embalagem, transporte e comercialização de seus produtos; assistência agrônômica e veterinária; compra de insumos (rações, sementes selecionadas, mudas, defensivos, máquinas e equipamentos, combustíveis, etc.), repasse de recursos (financiamento de rações, fertilizantes, equipamentos, etc.) e outros serviços técnicos. (PINHO, 1991, p.105).

A autora relata que o maior número de cooperativas agropecuárias se localizava nas regiões Sul/Sudeste devido à infraestrutura existente desde o início do século, juntamente com o elevado corpo consumidor nas cidades. Levantamentos posteriores da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2002) mostram que esse panorama permanece sem modificações. Outro fator apontado por ela é a presença de alguns imigrantes alemães, italianos e japoneses que trouxeram experiências cooperativistas de seus países para o Brasil.

A Tabela 1 a seguir quantifica, com dados da OCB, a importância do cooperativismo agropecuário no país:

Tabela 2. Dados do cooperativismo agropecuário brasileiro

Critério	2011	2010	Posição*
Número de cooperativas	1.523	1.548	1°
Número de cooperados	969.541	943.054	3°
Número de empregados	155.896	146.011	1°

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da OCB, 2012. *Posição em ranking a partir dos números dos outros ramos. A posição permanece a mesma nos dois anos apresentados.

Segundo a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG), a participação do cooperativismo agropecuário na produção pecuária e agrícola do estado pode ser representada pela Tabela 2. Destacam-se as produções de café (57,8%), leite (36,1%) e feijão (28,5%) as quais apresentam importante participação das organizações cooperativas na sua produção total.

Tabela 3. Participação das cooperativas na produção agropecuária

Ramo	Unidade	Minas Gerais	Cooperativas	Participação %
Abacate	Toneladas	30.975	4.732	15,3
Algodão	Toneladas	117.280	20.743	17,7
Alho	Toneladas	40.960	5.404	13,2
Arroz	Toneladas	82.991	4.658	5,6
Banana	Toneladas	654.491	14.507	2,2
Batata	Toneladas	1.275.088	26.111	2,0
Café	Toneladas	1.335.738	772.066	57,8
Cebola	Toneladas	138.233	16.833	12,2
Cenoura	Toneladas	415.956	40.042	9,6
Feijão	Toneladas	582.966	166.382	28,5
Frango	Toneladas	775.000	26.718	3,4
Laranja	Toneladas	824.041	986	0,1
Leite (inspecionado)	Mil litros	8.755.452	3.156.869	36,1
Limão	Toneladas	76.694	1.450	1,9
Mel	Toneladas	3.076	11	0,4
Milho	Toneladas	6.534.987	661.228	10,1
Morango	Toneladas	66.500	560	0,8
Soja	Toneladas	6.534.987	222.422	3,4
Sorgo	Toneladas	370.128	10.265	2,8
Suínos	Toneladas	390.400	16.594	4,3
Tangerina	Toneladas	169.037	2.100	1,2
Tomate	Toneladas	476.113	324	0,1
Trigo	Toneladas	90.146	16.940	18,8
Uva	Toneladas	9.873	636	6,4

Fonte: SEAPA.

Na literatura encontram-se múltiplos papéis que as cooperativas agropecuárias podem exercer, principalmente por serem organizações que funcionam tanto a montante quanto a jusante do processo agroindustrial. “Antes da porteira”¹¹, as cooperativas podem ser responsáveis pelo fornecimento de insumos (sementes, fertilizantes, defensivos agrícolas), venda ou disponibilização de máquinas e implementos agrícolas para os cooperados, suporte no planejamento da atividade produtiva. Durante a fase produtiva, as cooperativas oferecem serviços de assistência técnica e/ou extensão rural e de controle de qualidade para a produção e, após o período produtivo, elas podem disponibilizar os serviços de recebimento, armazenagem, classificação e beneficiamento da produção. São responsáveis ainda pelo escoamento da produção dos seus cooperados em diversos canais de comercialização, sejam eles institucionais, convencionais, solidário, orgânico ou outros.

Roberto Rodrigues¹², em seu discurso apresentado por Pinho (1991), afirma que “as cooperativas podem cuidar da extensão rural, participar da pesquisa agrícola, do seguro rural,

¹¹ Expressão comumente empregada no meio rural para se referir ao que acontece dentro das propriedades rurais.

¹² Roberto Rodrigues foi presidente da OCB durante os anos de 1985 a 1991 e o primeiro presidente não europeu na ACI, desde a sua fundação, em 1895. Ministro da agricultura durante os anos de 2003 a 2006, atualmente é embaixador do cooperativismo na FAO.

da fabricação e comercialização de insumos, da industrialização da produção e de um sem numero de atividades ligadas ao campo”. (p.378).

Com o passar dos anos, o papel dessas organizações extrapola as questões práticas produtivas e passa a inserir-se num contexto mais amplo do sistema agroalimentar, obrigando-as a manterem relações com as mais diversas organizações existentes ou que direcionam seu trabalho ao meio rural, ampliando sua ação para além das atividades que lhes são específicas. É o caso de cooperativas agropecuárias que oferecem serviços médicos e odontológicos, ou programas de seguridade social, ou assessoramento jurídico e tributário, algumas prestam também serviços de despachante e serviços contábeis para o funcionamento das propriedades rurais, etc.

Pinho (1991) ainda aborda esse ponto através do papel de representação social que as cooperativas possuem e o que esse forte peso político pode trazer, em termos de benefícios para os produtores rurais da região onde atua e como isso pode beneficiar, inclusive, os que não são cooperados.

Ou seja, os cooperativistas procuram chamar a atenção dos poderes públicos para a importância das cooperativas agropecuárias, de eletrificação rural e de crédito agrícola na superação dos principais problemas de abastecimento, rentabilidade do solo, produtividade dos minifúndios, desenvolvimento de agroindústria, melhoria da qualidade de vida na zona rural, etc. (PINHO, 1991, p.110).

O poder articulador e de interlocução que as cooperativas agropecuárias possuem no meio rural as transforma, muitas vezes, em instrumentos de operacionalização de políticas públicas. Isso possibilita maior controle do estado e da possibilidade da descentralização de recursos públicos não serem direcionados a apenas um beneficiário. Autoras como Pinho (1991) e Presno Amodeo (1999), apresentam como isso sempre contribuiu para a história da modernização da agricultura e do cooperativismo brasileiro.

O interesse foi (e às vezes ainda é) usá-las como instrumento de aplicação das políticas públicas orientadas para o setor agrário. O fato de serem empresas associativas de propriedade dos produtores (uma espécie de empresa de todos, quase paraestatal) transformava-as em interlocutoras ou ferramentas idôneas na articulação público-privada. (PRESNO AMODEO, 1999, p.35).

Essas características de atuação das cooperativas permitem que se os cooperados tenham algumas vantagens que podem ser classificadas, de acordo com Bialoskorski Neto (1995) em três eixos principais. A primeira vantagem diz respeito ao poder de negociação que essas organizações possuem devido a sua escala. Elas conseguem negociar em mercados oligopolizados a produção de produtores de pequena e média produção e capitalização que

antes não conseguiriam se inserir em função das altas exigências destes mercados. Isso beneficia as transações por meio da agregação das economias particulares dos cooperados.

Outra vantagem é a redução dos custos de transação dos cooperados, que conseguem otimizar os recursos coletivos, na circulação de informações e utilização de tecnologias apropriadas. A terceira vantagem salientada pelo autor é que a presença das sobras ‘prorata’¹³ na circulação financeira da cooperativa possibilita que se utilize de vantagens comerciais que as outras empresas concorrentes no mercado não possuem. É possível, com isso, oferecer concessão de crédito ou prazos maiores de pagamento inexistentes em outros locais. A presença das sobras possibilita ainda, o aumento da renda individual dos cooperados que as reinvestem na cooperativa ou são repassadas aos cooperados por meio de bonificações em produtos.

Essas, dentre outras vantagens, se bem articuladas, possibilitam que as cooperativas se destaquem no mercado, se tornando inclusive, balizadoras de preços no mercado capitalista (Bialoskorski Neto, 1995). Para realizar essa afirmação, o autor utiliza o exemplo da cadeia produtiva do leite no estado do Paraná, que por meio da participação dos cooperados, da assistência técnica e da articulação tecnológica, conseguiu se estabelecer na preferência dos consumidores daquela região.

A complexidade na gestão dessas organizações faz com que as cooperativas necessitem de uma regulamentação interna que garanta que os princípios do funcionamento cooperativista sejam mantidos e que se coloquem em prática estratégias para garantir uma comunicação eficaz entre organização e cooperado a fim de operacionalizar, de maneira efetiva, a participação dos cooperados no dia a dia da cooperativa.

(...) as cooperativas devem manter um balanço entre eficiência econômica e democracia: a organização dos negócios cooperativos e a organização dos cooperados são dois aspectos da gestão cooperativa que não podem ser separados ou negligenciados, ambos se complementam e fazem delas organizações com características singulares. (PRESNO AMODEO, 1999, p.28).

Essa singularidade, que advém da premissa cooperativista que estabelece que é “o trabalho e/ou fidelidade à cooperativa o que conta” (PRESNO AMODEO, 1999, p.11), faz com que, para implementar a lógica dessas organizações, seja necessário que se pautem na doutrina cooperativista, em princípios como a solidariedade, democracia e igualdade. A dificuldade com que se deparam os dirigentes das cooperativas está em como articular esses

¹³ De acordo com a doutrina cooperativista, as sobras são calculadas, e assim rateadas, proporcionalmente à movimentação de cada cooperado na cooperativa.

princípios com uma inserção nos mercados que exige comportamentos altamente competitivos. É preciso um equilíbrio da gestão cooperativa, que compreenda as ações voltadas a atender a dimensão social (de associação), voltadas para o cooperado, como uma extensão das ações que atendem a dimensão empresarial, voltadas para o mercado, e vice versa.

4.2. A dupla natureza cooperativa

A participação política e econômica dos membros é a chave para a compreensão do agir cooperativo. Mas como participar, investir e confiar no que não se compreende? Como organização de pessoas, as organizações cooperativas precisam criar vínculos de confiabilidade e gerar retornos tanto para aumento de renda dos cooperados, quanto em melhorias da qualidade de vida. Como empresa ela precisa criar estratégias para inserção nos mercados, aumentar a qualidade e agregação de valor à produção dos associados, melhorar a imagem institucional, reduzir custos logísticos e de infraestrutura, movimentar capital de giro que possibilite melhores condições de pagamento para os cooperados, dentre outras coisas.

Por mais que acreditemos, baseado numa ampla literatura sobre o assunto (Valadares, Presno Amodeo, Schneider), que gestão social e gestão empresarial sejam nas cooperativas extensões uma da outra, neste momento torna-se necessário fazer a distinção entre cada uma delas.

Para Valadares (1995), a gestão empresarial das cooperativas se afirma quando ela “propõe uma forma particular de articulação dos fatores de produção no âmbito da empresa, que exclui relações de exploração capitalistas” (p.18). Esse olhar para dentro da organização cooperativa pode ser detalhado através da discriminação que Presno Amodeo (1999) faz sobre as atividades que fazem parte da gestão empresarial das cooperativas agropecuárias, por exemplo, concentrar-se nas ações de venda de insumos (fertilizantes, sementes, agrotóxicos, etc.), ferramentas e maquinário agrícola; promover o desenvolvimento de atividades de pesquisa e assistência técnica aos produtores cooperados; possuir estrutura apropriada para classificação, padronização e embalagem de produtos in natura e para seu processamento, sua industrialização e posterior distribuição; inserir-se no mercado exportador; representar os interesses dos cooperados ante os governos ou instituições públicas ou privadas; oferecer serviços de créditos, seguros e assessoramento na administração da propriedade rural. Assim, a gestão empresarial das cooperativas determinaria sua inserção competitiva no sistema

agroalimentar, tanto no que diz respeito a compra de insumos e matérias primas, quanto no beneficiamento da produção e busca por novos nichos de mercado ou mesmo a inserção no mercado de commodities.

Souza e Kirst (2012) citam a Schmidt (2008) para abordar essa mesma questão e enfatizam a importância de que essas organizações primem

pela racionalidade, disciplina, hierarquia interna e eficiência para ser eficaz. Buscar a eficiência significa obter os melhores resultados com o mínimo de custo, zelar pela auto capitalização da cooperativa, para assegurar sua autonomia (Schmidt, 2008). A empresa cooperativa está voltada ao seu relacionamento com o mercado e o relacionamento operacional que os associados mantem com ela (Schmidt, apud Souza e Kirst, 2012, p. 64).

Esse foco apenas na gestão econômica das cooperativas, tal como postula a Teoria Econômica da Cooperação¹⁴, é definida por Pinho (2005) como um cooperativismo sem conteúdo doutrinário, com pragmatismo na atividade econômica direcionada ao sistema econômico moderno.

Esse relacionamento operacional estabelecido entre cooperado e cooperativa deveria ter como objetivo final, o fortalecimento da gestão social da organização. Mas para que a cooperativa direcione todas as suas escolhas para a satisfação dos interesses dos cooperados, ela precisa utilizar de estratégias para que, além da participação efetiva dos cooperados no dia a dia da cooperativa, possibilitem também melhorias na sua qualidade de vida, das suas famílias e até mesmo da comunidade onde vivem. Nesse sentido, o 7º princípio cooperativista *Interesse pela Comunidade*, diz respeito ao compromisso assumido pelas cooperativas com a promoção do desenvolvimento social, educacional, cultural e econômico das regiões onde atuam.

Portanto, a outra face da natureza cooperativista, a gestão social, destina-se a garantir que ela permaneça como uma organização voltada para as pessoas que a compõem, e não apenas voltada para o seu capital. Para Schmidt (2008), a gestão social diz respeito a como os cooperados tomam parte da gestão:

(...) em direitos específicos, participando democraticamente de sua gestão e efetuando, por meio dela, suas atividades individuais ou familiares. A empresa cooperativa está voltada às pessoas que a compõem. Para isso, precisa ser democrática, buscando a participação do quadro social nas decisões da sociedade. (SCHMIDT apud SOUZA e KIRST, 2012, p.64).

¹⁴ Para aprofundamento, vide BENECKE (1978).

Como afirma Valadares (1995), a natureza social das cooperativas se “afirma na medida em que busca superar a dominação mediante a geração de uma capacidade de resposta coletiva embasada na canalização da participação de seus membros associados”. (p.18).

Esse caráter democrático e participativo da gestão cooperativa necessita de atividades que primam pelo relacionamento com os seus cooperados, incluindo desde os processos de fidelização, comunicação e educação cooperativista, até a promoção da participação dos cooperados nas instâncias democráticas correspondentes, incluindo a organização do quadro social. Ferreira (2009) defende que a gestão social deveria complementar a gestão empresarial, pois seria através desta que se alcançaria

(...) um maior sentimento de pertencimento, de identidade dos associados com a cooperativa da qual fazem parte, alcançando, desta forma, aumento da fidelidade e confiança dos cooperados para com a cooperativa, o que permitirá a articulação das estratégias econômicas mais adequadas à sua realidade e objetivos, promovendo o desenvolvimento da cooperativa em benefício dos seus associados. (FERREIRA, 2009, p.4)

Um fator importante para garantir a participação dos cooperados nas atividades da cooperativa é a educação cooperativista, que vai além da educação para a cooperação, já que inclui também uma educação para a gestão cooperativa. Além de aprender a cooperar, os cooperados devem aprender a gerir conjuntamente seu empreendimento. Tal como o funcionamento das organizações mercantis, as cooperativas estão inseridas num contexto capitalista de não cooperação, competitividade e centralização do poder. Isso muitas vezes naturaliza o posicionamento individualista ao invés de comportamentos de cooperação nas relações estabelecidas, inclusive dentro das organizações cooperativistas, orientando-se o papel dos cooperados exclusivamente para obter benefícios individuais.

Franco (1986) também aborda essa problemática e denomina essa situação como um “pseudo-cooperativismo”, onde os cooperados são tratados como acionistas minoritários da organização, tendo como direitos o recebimento das vantagens e os deveres como pagamento das contas.

Nesse caso a condição de associado é confundida com a do acionista minoritário da sociedade anônima. Os direitos do associado passam a ser as “vantagens” de comprar a prazo, de receber assistência técnica, de comparecer às assembleias para convalidar o que já foi estudado e decidido pela diretoria e de participar do churrasco anual. Os deveres? Esses ficam entendidos assim: pagar as contas em dia e entregar a produção quando for vantajoso. (FRANCO, 1986, p.18).

Para que essa situação seja contornada, o autor defende que as cooperativas invistam em ações que possibilitem a “participação com responsabilidade conscientemente assumida”

(ibid.). Isso significa que os cooperados deveriam ser coautores do funcionamento dessa organização, conhecendo os aspectos práticos e teóricos do seu funcionamento, opinando, somando ideias e atitudes, ouvindo e sendo ouvidos.

A educação cooperativista, nesse contexto, não condiz apenas com a propagação da doutrina cooperativa. Ela se responsabiliza por possibilitar que essa participação se torne realmente efetiva e consciente. “Ela vai no fundo da questão relacionada com a capacitação do associado para agir com co-autoria, para co-operar a cooperativa.” (ibidem). Elas também necessitam de um coletivo de cooperados que compreenda a dinâmica econômica na qual se insere e possa gerir esse empreendimento da melhor maneira possível. Educar para a cooperação e para a gestão também necessita de instâncias e encontros entre dirigentes, gerentes e cooperados para que a distância, geográfica e ideológica, existente entre eles seja cada vez menor.

Em conformidade com o modelo de gestão característico das cooperativas agropecuárias, o importante é que se busque realizar a articulação de canais de comunicação eficazes entre a administração da cooperativa e o seu quadro social – e também no sentido inverso –, em instâncias democráticas de discussão no intuito de auxiliar na tomada de decisões estratégicas, que atendam, de fato, às reais necessidades dos associados, bem como às intenções competitivas da cooperativa.

Para Valadares (2005), a educação cooperativista é um processo e um método que busca, por meio de políticas educacionais e comunicacionais, discutir a prática da cooperação, para que a mesma possa contribuir com sua gestão democrática. A educação cooperativista cumpre ainda com um processo de aprendizagem das práticas produtivas e gerenciais das propriedades rurais e da própria organização cooperativa, consolidando a mentalidade empreendedora dos cooperados com vias à sua eficiência econômica e garantias de sua efetiva participação na organização, inclusive nas instâncias diretivas.

Schneider (2003) afirma que a educação cooperativista visa explorar as potencialidades e habilidades do indivíduo e fazer com que o ser humano pense, reflita, discuta, aja. Pretende-se que as pessoas conheçam sua organização e por meio de um processo gradual, despertem seu interesse para a participação ativa em suas cooperativas e transformem-se em agentes de melhoria de sua realidade.

É importante ressaltar que o processo de comunicação cooperativista, que seria o primeiro passo da educação cooperativa, deve ser realizado interligando todos os públicos envolvidos diretamente com a cooperativa: o quadro diretivo, formado pelos dirigentes eleitos

pelos cooperados ou profissionais contratados para executar as funções gerenciais; o quadro social, constituído pelos próprios cooperados, organizados ou não, e suas famílias, e o quadro funcional, representado pelos funcionários e prestadores de serviços da cooperativa. O processo de comunicação com o público externo à cooperativa (fornecedores, clientes, órgãos governamentais, instituições financeiras e outras cooperativas, por exemplo) também deve ser estratégico para o desenvolvimento da organização.

Nesse sentido, as cooperativas precisam de estratégias comunicacionais que permitam a manutenção da organização no sistema no qual ela se insere. Para Schmitz (2003) esses veículos informacionais

possuem importante papel de informar e educar seus destinatários, renovando e atualizando conceitos, processos produtivos e métodos organizacionais, adequados à realidade cooperativa e de mercado, promovendo o desenvolvimento integral das pessoas e das comunidades humanas. (SCHMITZ, 2003, p.202).

O importante nesse processo é a manutenção da horizontalidade organizacional da cooperativa, “rompendo com a maneira vertical de fazer comunicação” (ibidem.). O modelo democrático cooperativo deveria garantir que todos os integrantes da cooperativa (dirigentes, cooperados e funcionários) assumam um duplo papel na comunicação com a organização cooperativa, não sendo apenas o receptor das mensagens transmitidas, mas também emissor de mensagens que serão efetivamente utilizadas na gestão. Esse formato proporcionaria “interação, troca e participação” (ibidem) entre os públicos.

Os instrumentos utilizados podem (e devem) variar. As cooperativas agropecuárias normalmente usam jornais, informativos, programas de rádio, reuniões periódicas, cursos, palestras e dias de campo para os funcionários, cooperados e familiares.

Essas estratégias de comunicação e educação deveriam ser discutidas, planejadas, monitoradas e avaliadas constantemente (e coletivamente), e precisam ser elaboradas a partir de um projeto pedagógico que seja construído com base nos objetivos da organização e que a sua forma de implementação também seja definida estrategicamente. Isso possibilitaria que elas não se constituíssem em “um fim em si mesmo” e que passem a ter resultados palpáveis para a organização. Caso contrário, a tendência é que sejam vistas apenas como despesas desnecessárias.

Além dos públicos, as temáticas da educação cooperativista também são variadas. Pensando estrategicamente, os temas abordados precisam ser estabelecidos a partir da necessidade de cada público. Assim, por exemplo, para o quadro funcional, podem ser

abordados assuntos relacionados ao fortalecimento da cultura organizacional, doutrina e legislação cooperativista, além dos assuntos técnicos administrativos e gerenciais da organização. Para a diretoria, seria importante que, além desses temas trabalhados junto ao quadro funcional, também sejam abordados assuntos relacionados à articulação política, perspectivas dos mercados, análise da conjuntura do setor, liderança de grupos, dentre outros. Todos esses temas também são importantes para serem abordados com os cooperados, mas é ainda maior a necessidade de se trabalhar a participação na gestão, possibilitando que eles mesmos tenham condições de monitorar as ações da gestão ou que sejam capacitados para assumir cargos de direção na organização; assim como as questões específicas da produção agropecuária (produção de qualidade, atualização tecnológica, diversificação produtiva, gestão da propriedade rural) que possibilitem uma agregação de valor mais eficiente e eficaz na cadeia cooperado-cooperativa-mercados.

Schneider (2003) aprofunda essa questão apresentando as formas e os procedimentos de educação cooperativa de Carlos Uribe Garzón. Para os autores, também, os públicos da educação devem ser organizados entre os níveis diretivo, administrativo e cooperados. Para Schneider, a formação dos dirigentes “deve ser mais universal que especializada, não deve, porém, descuidar certos aspectos técnicos da empresa cooperativa, como são as normas gerais de uma boa administração e os que têm uma relação mais estreita com a doutrina” (SCHNEIDER, 2003, p.35). Para os administradores não se deve desprezar os conhecimentos da doutrina cooperativista, já que deverão aplicá-los em sua gestão, mas recomendam que sua formação principalmente deva direcionar-se aos assuntos técnico-empresariais, principalmente nos específicos ao ramo e/ou atividade da organização. Assim, “o ideal seria – o que é difícil – que o administrador eficiente tivesse ao mesmo tempo as qualidades e os conhecimentos de um bom dirigente” (ibid.). Ao mesmo tempo, o autor defende que para os sócios não basta apenas difundir a doutrina cooperativista, mas que é preciso capacitá-los tecnicamente nos diferentes níveis aos quais a cooperativa lhes diz respeito, tanto em sua atividade técnico-produtiva, quanto nos assuntos relacionados à gestão do empreendimento do qual são donos. O autor defende ainda que a educação para os sócios deve dar-se ao longo dos anos e que um dos espaços importantes para sua concretização, desde que bem trabalhado, é a Assembleia Geral.

Por isso, é importante informalizar mais as assembleias gerais, simplificar mais a linguagem dos demonstrativos contábeis e financeiros, e fazer preceder a assembleia geral com as pré-assembleias ou as miniassembleias, em pequenos grupos locais ou por especialidade etc. (SCHNEIDER, 2003, p.39).

Essa ideia de aproximar mais a linguagem e o conteúdo das assembleias dos cooperados levou as cooperativas a utilizarem de outra estratégia organizativa para a participação e a educação cooperativa. Além das instâncias convencionais de participação, como as assembleias gerais e os conselhos administrativo e fiscal, e de capacitação (como cursos e dias de campo), algumas cooperativas também optam pela estratégia da organização do quadro social (OQS). Segundo Ferreira (2009), a OQS é uma prática educativa essencial no desenvolvimento do trabalho de capacitação e formação dos associados, contribuindo diretamente para o avanço da participação deles na organização.

Com o crescimento do número de associados das cooperativas agrárias, provocando o distanciamento dos associados e impossibilitando sua maior participação, muitas cooperativas têm procurado estabelecer, com caráter institucional, um conjunto de subgrupos que se formam a partir de diversos critérios de organização espacial, e cujo propósito é possibilitar melhores condições de participação dos associados. Este mecanismo possibilita aos associados enfrentar, em grupo, a burocracia cooperativa, constituindo-se em um canal através do qual os associados podem expressar suas necessidades, desejos e inquietudes, além de constituir um meio de comunicação e informação importante entre os dirigentes e as bases sociais. (VALADARES, 1995, p.20).

Dessa maneira a OQS viabiliza a ampliação do exercício do poder na cooperativa, conduzindo a novas formas de controle democrático e de participação dos associados na vida de suas cooperativas, se concretizando, assim, numa forma de organizar a gestão social. Valadares (1995) ressalta ainda que a boa condução da OQS tende a viabilizar importantes espaços de capacitação e participação, ampliando de forma considerável o envolvimento direto de diferentes grupos de produtores rurais no processo de tomada de decisão e controle da gestão das cooperativas. Este espaço é concebido da seguinte forma:

Em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por “vizinhos”, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os cooperados daquela localidade. Em segundo lugar a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior, centralizadora, de forma a permitir uma dominação mais direta sobre os espaços de poder local, modificando o significado das coletividades territoriais. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada, comitê educativo, ou conselho de representantes, sendo constituída pelos cooperados-representantes eleitos nas comunidades de base. Esta estrutura assim implantada se ocupa de parte da administração local (ou de todo o conjunto de comunidades), e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder (VALADARES, 1995, p.30).

São nesses espaços que também são realizadas as capacitações que promovem a melhoria nas técnicas produtivas dos cooperados, por meio de palestras técnicas ou dias de campo, por

exemplo. Nas reuniões de OQS também são realizadas explicações e discussões sobre mercado agropecuário, preços, custos e requerimentos das cadeias produtivas, que possibilitam aos cooperados o entendimento de sua atividade produtiva também como um empreendimento econômico.

Como expressou Valadares (1995), a OQS é operacionalizada por meio de reuniões periódicas (mensais ou bimestrais) nas comunidades rurais, onde os cooperados elegem um ou dois representantes da sua comunidade e que, juntamente com os representantes das outras comunidades, formarão um comitê educativo (ou central) para reuniões mensais com a diretoria da cooperativa. Em alguns casos, a diretoria ou gerência participam inclusive das reuniões das comunidades. É comum ocorrer nessas reuniões, além das palestras técnicas, dinâmicas integrativas e confraternizações para socialização entre os cooperados. As reuniões nas comunidades são acompanhadas por um técnico disponibilizado pela cooperativa que será a ponte para troca de informações entre organização e cooperado. Assim, e para Valadares (1995)

De um certo modo, a comunidade de base e a sua organização central (o Comitê Educativo ou de Representantes), mesmo com seu aspecto de subordinação ao poder central da cooperativa, significa um encurtamento da distância dos direitos, e uma ampliação da representação dos interesses a nível local baseada no estabelecimento de um canal de comunicação mais direto com o poder político central, "modernizando" as formas tradicionais de mediação de interesses dos associados. (VALADARES, 1995, p. 23).

Além de reduzir a distância entre cooperado e cooperativa, nas reuniões da OQS ocorrem também os momentos de troca de conhecimentos técnicos produtivos, sendo consideradas assim, também, como estratégia de assistência técnica e extensão rural. Esse caráter educativo possibilita que os produtores rurais que participem ativamente das reuniões, levantando questionamentos e sugerindo soluções, possam ter contato com novas técnicas, tecnologias inovadoras e informações que levem a modificações no manejo produtivo. Essa mudança de atitude, advinda das reuniões, faz com que haja aumento da quantidade e na qualidade da produção entregue à cooperativa. Isso possibilita que a organização consiga se estabelecer com mais eficiência no sistema agroalimentar, além de se inserir em mercados mais exigentes como, por exemplo, os de exportação e os de certificação. Macedo (2012), em pesquisa realizada sobre a comunicação agroindustrial no modelo federado de cooperativas agropecuárias, identificou incremento na produtividade diária dos produtores de leite que frequentavam as reuniões de OQS, quando comparados com os que não participavam. A explicação dada pelo autor é que

As pessoas que participam dos comitês educativos recebem mais informações que aqueles que não participam. E, atualmente informação é um dos mais importantes recursos da organização produtiva, ou seja, o principal ativo dos produtores rurais para que eles consigam entender as exigências do mercado e conhecer as novas tecnologias disponíveis e acessíveis para atender a essa demanda. (MACEDO, 2012, p.12).

Dessa maneira, percebe-se que a valorização e o aumento do investimento na OQS pode possibilitar, diretamente, o aumento do faturamento da organização cooperativa. O corte das despesas nas questões educativas, tanto com a organização do quadro social, quanto com as atividades de assistência técnica e extensão rural, como é comumente feito pelas cooperativas que passam a ter redução da receita, talvez não seja a melhor alternativa para controle dos custos. Agir de maneira contrária, dessa forma, seria economicamente mais racional, visto que o aumento das entregas e da qualidade da produção entregue poderia levar ao aumento do faturamento da organização.

5. ATER COOPERATIVA

A partir do referencial apresentado previamente, voltamos com alguns questionamentos referentes a ATER cooperativa. Se as cooperativas se inserem no sistema agroalimentar da mesma forma que outras empresas altamente competitivas, deveriam elas exigir apenas o aumento produtivo dos seus cooperados? Ou, como são empreendimentos coletivos, deveria permitir-se que cada cooperado produzisse da forma e com a qualidade que lhe convier? Os custos realizados para a comunicação e a participação dos cooperados podem ser reduzidos sem reflexos negativos no faturamento das cooperativas agropecuárias? O departamento técnico é apenas um setor de assistência ao cooperado, sem grande importância para a cooperativa, que possibilitaria apenas o aumento das vendas do setor de agroveterinária, ou tem alguma importância maior no faturamento final da organização? A ATER pode ser financiada pelos recursos do RATES¹⁵? Ela só atende questões produtivas dos associados ou também potencializa e articula a gestão social e a empresarial?

Se as organizações cooperativas são entidades que possibilitam a inserção de produtores rurais de forma diferente nas cadeias de valor do sistema agroalimentar, é esperado que essas organizações atuem de maneira diferente das outras empresas (como as sociedades anônimas, por exemplo) orientando-se segundo a doutrina cooperativista. Para isso, é necessário que o funcionamento interno dessas cooperativas procure, no decorrer de suas atividades, articular a gestão empresarial com a gestão social, de modo a alcançar sua proposta de desenvolvimento. Isso significa dizer, que as ações executadas pautando o rendimento econômico e financeiro da organização, só alcançarão o sucesso esperado, caso esse sucesso seja também o alicerce do sucesso dos seus cooperados. Para que isso ocorra, é preciso que a organização mantenha um diálogo ativo e articulado com os seus cooperados a fim de compreender, a todo o momento, os seus reais anseios e necessidades.

As ações de assistência técnica e extensão rural, por sua vez, precisam ter uma atenção especial neste contexto, já que constituem o canal mais próximo entre a cooperativa e a propriedade do cooperado. Como os agentes de ATER geralmente estão em contato direto com as propriedades rurais, visitando-as periodicamente, o processo de diálogo estabelecido pode ser significativamente maior que com os outros setores da cooperativa, caracterizando-

¹⁵ A Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social (RATES) é destinada ao custeio dessas ações para os funcionários, cooperados e seus familiares. Foi instituído pela Lei 5764/71 (denominado como FATES) e teve sua nomenclatura alterada contabilmente pela Norma Brasileira de Contabilidade Técnica.

os, muitas vezes, como os operacionalizadores das ações de educação cooperativista dessas cooperativas. Além disso, durante suas intervenções, embora possam não ser conscientes disso, esses profissionais carregam consigo o poder instituído pela organização a qual representam. O profissional transforma-se assim no representante da cooperativa, ficando, portanto, responsável de propagar a filosofia e cultura específica da organização e de promover os objetivos por ela estabelecidos. O agente de ATER passa a ser porta voz de um poder institucional que deve ser executado da maneira que a instituição espera que ela seja¹⁶.

Ao mesmo tempo, também é necessário que a comunidade, reconheça nesse representante, o poder instituído pela organização. “A eficácia simbólica das palavras se exerce apenas na medida em que a pessoa-alvo reconhece quem a exerce como podendo exercê-la de direito” (BOURDIEU, 1996, p.95). Na medida em que esse profissional é reconhecido como funcionário da cooperativa, esse mecanismo é acionado.

Ao tratar da *Economia das Trocas Linguísticas*, Pierre Bourdieu (1996) também reflete acerca de como o poder simbólico que um indivíduo representa possibilita a economia dos diálogos estabelecidos. O autor considera que o papel assumido por determinado agente é resultado da derivação das expectativas que nele são depositadas. O poder das palavras expressas “é apenas o poder delegado do porta-voz cujas palavras constituem (...) um testemunho entre outros da garantia de delegação de que ele está investido” (BOURDIEU, 1996, p.87).

Como reflexo de uma instituição sendo representada, os produtores e as comunidades rurais percebem no agente de ATER a presença de alguém que pode contribuir para a mudança social que o local almeja. No caso das cooperativas, a proximidade estabelecida entre o departamento técnico e os produtores, faz com que eles busquem resolver problemas que não fazem (ou não fariam) parte de sua alçada, como por exemplo, reivindicar melhoria de estradas nas prefeituras municipais. Algumas vezes, similar ao refletido por Clifford Geertz em *Nova Luz sobre a Antropologia* (2001), o profissional deve manter um determinado afastamento e deixar explícito seus interesses e sua forma de agir para não gerar expectativas frustradas do grupo com o qual trabalha. Nas cooperativas agropecuárias isso parece mais recorrente, já que os produtores rurais, ao mesmo tempo em que são clientes dos

¹⁶ Nas cooperativas os sujeitos responsáveis por fazer o papel de seus representantes perante a organização e a sociedade são os diretores eleitos para tal função. No entanto, nas cooperativas com elevado número de cooperados, o contato direto entre cooperado-diretoria tende a ser dificultado. Por mais que não seja o ideal, funcionários da cooperativa acabam fazendo essa ponte e assumindo um papel que, de antemão, não lhes caberia.

serviços oferecidos, também são donos da organização que oferece esse serviço. Ou seja, os cooperados seriam simultaneamente clientes e patrões dos técnicos.

Os agentes de ATER, como mencionado, carregam consigo o poder simbólico que a organização cooperativa possui com aquela comunidade

O porta-voz autorizado consegue agir com palavras em relação a outros agentes e, por meio de seu trabalho, agir sobre as próprias coisas, na medida em que sua fala concentra o capital simbólico acumulado pelo grupo que lhe conferiu o mandato e do qual ele é, por assim dizer, procurador. (BOURDIEU, 1996, p.89).

Outra característica específica da ATER Cooperativa é a relação de proximidade e confiança estabelecida entre os técnicos e os produtores rurais. A principal diferença entre as outras organizações é que como nas organizações cooperativas, os cooperados além de proprietários também são os clientes e fornecedores dos serviços da cooperativa, o trabalho desenvolvido pelos agentes de ATER, além de garantir resultados técnicos produtivos favoráveis, pode também contribuir no processo de fidelização dos cooperados à cooperativa, fortalecendo assim, a face de empresa econômica presente nas organizações cooperativas.

Os cooperados, dessa forma, participariam mais da organização ao notar que suas opiniões e contribuições são valorizadas pela gestão da cooperativa. Para que isso ocorra, além das assembleias gerais, as cooperativas possuem estruturas como a OQS e as pré-assembleias nas comunidades rurais. A efetividade da participação dos cooperados deve se dar não apenas nessas instâncias de participação social, mas por meio de relações de confiança que garantam que esses cooperados direcionem toda a sua produção para a organização da qual são donos, ou seja, fomentem confiança e participação econômica. Isso só acontece quando há relação de confiança e de reciprocidade entre indivíduo e organização, estabelecida previamente ou simultaneamente ao processo econômico.

No entanto, a relação de confiança dentro dessa organização não se cria apenas a partir de troca de informações, ela é proveniente de várias fontes diferentes (LEVI, 1998) e é necessário que ela seja criada e reforçada pelas densas redes horizontais ligadas a essa sociedade (PUTNAM, 1993). Essas redes horizontais são estabelecidas quando os funcionários da cooperativa, os agentes de ATER, por exemplo, se colocam numa posição de parceria e de construção conjunta das ações a serem desenvolvidas, como o que se pretende nas reuniões de OQS ou nas pré-assembleias. Assim, ao invés de estabelecer uma relação com base numa extensão rural difusionista, baseada numa abordagem diretiva, ela se direciona

pela abordagem interativa, na qual ambos, e não apenas o técnico, são vistos como nós dessa rede de construção de parcerias e de projetos a serem desenvolvidos conjuntamente.

Esse exercício constante de construção de confiança pode possibilitar ganhos constantes dentro da organização, visto que a participação, política e econômica dos cooperados, tenderiam a aumentar a partir da ideia de um círculo virtuoso de confiança. Ao mesmo tempo, o efeito negativo de uma relação pode levar a perda da confiança estabelecida, criando um círculo vicioso que prejudicaria o trabalho.

Com o diálogo estabelecido entre os agentes de ATER da cooperativa e os cooperados, as orientações na produção podem ser feitas a partir das demandas reais dos produtores e as receitas agrônomicas/veterinárias elaboradas sem a menção das marcas dos produtos a serem adquiridos, mas com os seus compostos. Assim, os cooperados teriam a oportunidade de comprar o produto onde consigam melhor preço ou condições para pagamento. Essas compras muitas vezes são realizadas nas lojas agroveterinárias da cooperativa que, seria de esperar, ofereçam melhores condições de pagamento aos cooperados. No entanto, para garantir esse benefício, às vezes, é necessário o aumento do preço do produto, o que torna inviável para alguns cooperados fazerem pequenas aquisições com pagamento à vista, o que obriga a contar com outras opções de pagamento. Para criá-las os conhecimentos dos técnicos e o relacionamento da cooperativa com seus associados é fundamental para obter soluções adequadas para todas as partes.

Outra diferença no trabalho do departamento técnico das cooperativas deveria estar no direcionamento do olhar do técnico, que não deveria estar voltado apenas para as lavouras ou para o gado (ou a cultura específica daquela propriedade). O trabalho de campo deveria ser realizado observando a propriedade de maneira sistêmica, integrando a diversificação da produção, gestão da propriedade, qualidade de vida e saúde da família, adequação às legislações vigentes, etc.

Outra importante atuação dos agentes de ATER nas cooperativas é que eles se transformam em responsáveis por organizar a oferta da produção dos cooperados a ser entregue para a cooperativa, assessoram a gerência da cooperativa sobre a comercialização de produtos nas lojas agroveterinárias baseados nos seus cálculos sobre a demanda de insumos a serem adquiridos pelos cooperados, por exemplo. Para isso, é preciso que haja um canal direto de comunicação entre o departamento técnico e o departamento comercial da cooperativa. A partir da situação produtiva e da sazonalidade da produção, os agentes de ATER podem mensurar os insumos que os cooperados precisarão num futuro próximo, para que o

departamento comercial possa adquiri-los de maneira planejada e garantir melhores condições de compra para os cooperados. Os agentes de ATER estão em condições de contribuir também na articulação entre o que é produzido pelos cooperados e a demanda dos mercados, podendo assim, melhorar a competitividade da organização perante seus concorrentes.

A definição do foco de direcionamento do trabalho de ATER deveria ser construída a partir da concepção de desenvolvimento¹⁷ que a organização prestadora desse serviço tem para si. É essa concepção que deveria direcionar as ações (e inclusive a postura) dos técnicos no campo. As próprias tecnologias têm implícita uma determinada compreensão do mundo a qual tentar responder. A seguir, dois exemplos de direcionamentos da extensão rural que também são desenvolvidas por algumas cooperativas.

O Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PRONATER) do MDA, por exemplo, determina a agroecologia como matriz produtiva e as metodologias participativas como métodos de intervenção. São exigidos dos projetos de ATER financiados por essa política pública a utilização de formas participativas de construção e execução, monitoramento e avaliação das atividades do projeto. Por mais que possuam um grande número de públicos, não são todos os produtores rurais que podem se adequar aos critérios de acesso. Ao se exigir que os produtores optem pela agroecologia como matriz produtiva, se exclui os que não fazem essa mesma escolha.

O Educampo é outro projeto executor de atividades de ATER, e tem por objetivo aumentar a produtividade (leiteira, cafeeira, de cana de açúcar e fruticultura) a partir do acompanhamento técnico produtivo e da gestão zootécnica e financeira das propriedades. O funcionamento se dá sem a participação dos produtores nesse controle gerencial, onde os mesmos apenas colocam em prática as orientações que são dadas pelos técnicos. O projeto funciona em parceria com organizações de produtores, as que financiam parcialmente as despesas do projeto. Os custos são rateados entre produtor e organização de forma inversamente proporcional a sua produção. Quanto maior a renda auferida pelo produtor, menor o subsídio dado pela organização.

É importante ressaltar que não é possível estabelecer um padrão de ações que devem ou não ser desenvolvidas por todas as cooperativas, porque cada uma tem suas especificidades. Por mais semelhanças que haja entre as organizações devido à doutrina

¹⁷ Muitas vezes as organizações não manifestam qual concepção de desenvolvimento direciona suas ações. É preciso, assim, que seja feito uma análise de suas ações e políticas para que essa concepção seja percebida. No caso da cooperativa em estudo, essa concepção será analisada em capítulo próximo.

cooperativista que as orienta, como são organizações formadas por conjuntos específicos de pessoas, precisam respeitar as singularidades do coletivo que as constituem. Como nas cooperativas todas as ações realizadas não devem focar só no seu desenvolvimento, mas também no desenvolvimento individual dos seus cooperados, essa dupla natureza cooperativa configura-se como “duas faces de uma mesma moeda”¹⁸. Caso contrário, é possível que essas ações não tenham sucesso.

Isso direciona, inclusive, o modelo de ATER a ser implantado pela cooperativa e o caráter da atuação desses agentes. O que se espera da atuação desses agentes das cooperativas agropecuárias é a complementação das ações de assistência técnica com as de extensão rural. Como as cooperativas precisam agir em mercados cada vez mais competitivos e exigentes, o padrão de qualidade dos produtos por ela ofertados necessita ser adequado a essa realidade. No entanto, como a cooperativa não deve ser um fim em si mesmo, também os mercados em que atua devem ser adequados à realidade dos seus cooperados. Ao invés de transformar os produtores em escravos da produção agropecuária, espera-se que o trabalho dos agentes de ATER facilite essa relação, contribuindo para otimizar a relação entre a produção dos cooperados e os mercados da cooperativa.

Por tudo o que foi visto até agora, consideramos que as atividades de ATER podem ser consideradas um tipo específico de educação cooperativista, já que fazem parte dos processos que articulam a cooperativa e seus cooperados, incluindo-se nas atividades de capacitação produtiva as questões vinculadas à produção da forma anteriormente descrita. Esse talvez seja a razão que motiva a 58% das cooperativas agropecuárias mineiras a financiar as atividades de assistência técnica (agronômica ou veterinária) com os recursos do FATES (FERREIRA, 2009, p. 62).

Dado esse marco de atuação, é motivo de reflexão a formação acadêmica que esses agentes recebem nas universidades para atuarem no campo da assistência técnica e da extensão rural. Esses profissionais são preparados para atuarem nesse ambiente cooperativo? Schmitz (2010) se utiliza do exposto por Riascos (2007) para demonstrar que o extensionista rural “é visto como educador e o trabalho de extensão é baseado principalmente no poder persuasivo da demonstração, compreendendo aspectos de extensão, psicologia educacional, sociologia rural, antropologia rural aplicada” (SCHIMITZ, 2010, p.120). Assim o autor postula que se deve abordar o trabalho extensionista numa perspectiva multidisciplinar,

¹⁸ Presno Amodeo (1999).

pautada numa atuação transdisciplinar. Essa dificuldade é enunciada pelo relatório final do Seminário Nacional de ATER realizado pelo MDA em 2008, onde as principais dificuldades apontadas pelos participantes do estado de MG, em relação ao eixo temático “Ação Extensionista – Perfil” foram: “Pouco investimento das instituições e dos profissionais no desenvolvimento de habilidades compatíveis com os conhecimentos demandados para os agentes de extensão” e “A formação acadêmica é inadequada para a atuação dos profissionais na prática extensionista”.

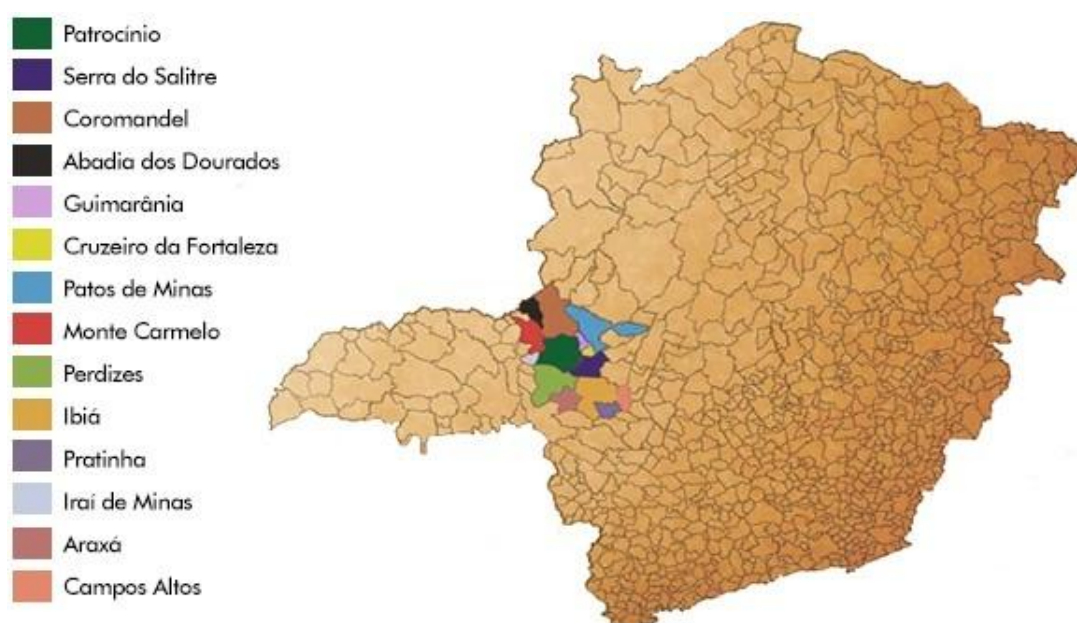
Seriam esses profissionais formados para esse tipo de atuação ou apenas para ‘resolver’ problemas técnicos produtivos? A necessidade dessa complementação da formação acadêmica é clara quando analisamos todas as influências e interesses externos (legislações, diretoria da cooperativa e cooperados, dentre outros) que os agentes de ATER devem articular para alcançar os objetivos do seu trabalho. Ainda, é importante lembrar que o próprio agente de ATER é um ser social que possui seus próprios interesses e que veio de um processo de construção histórica e social que lhe confere padrões de atuação determinados por uma ética própria.

Ao enfrentar-se a essa gama de interesses diversos, o profissional deve saber equilibrar esse jogo entre razão e emoção, entre exterioridade e interioridade e ter maturidade suficiente para não se prender a uma única compreensão de mundo. Geertz (2001) contribui ainda para as reflexões dos trabalhos de campo, lembrando que o profissional deve “reconhecer a tensão moral e a ambiguidade ética implícitas no encontro [entre técnico/produtor], e assim ser capaz de dissipá-la através das próprias ações e atitudes” (p.43). Assim, as intervenções também devem ser consideradas como um processo educativo, não só para o produtor, mas também para o agente de ATER.

6. A COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE PATROCÍNIO - COOPA

A Cooperativa Agropecuária de Patrocínio foi fundada em 1961 e tem atuação nas produções agrícolas e pecuárias. Tem seus serviços principais sediados em Patrocínio/MG e, também, conta com postos de atendimento ao cooperado em outros três municípios: Coromandel, Barra do Salitre e Ibiá. Sua área de atuação abrange 14 municípios na região de Alto Paranaíba e conta com, aproximadamente, 340 funcionários.

Figura 1. Área de atuação da COOPA



De acordo com o Censo Demográfico de 2010 do IBGE, o município é constituído de aproximadamente 82.471 habitantes e tem sua economia baseada primeiramente no setor de serviços (PIB no valor de R\$ 808.857.000,00 no ano de referência) e na agropecuária (PIB no valor de R\$378.013.000,00 no ano de referência). O setor industrial fica em terceiro lugar de importância no PIB do município, gerando como resultado o valor de R\$190.180.000,00. Pelo Censo Agropecuário de 2006, existem 2.712 estabelecimentos agropecuários no município. Na safra de 2004/2005, foram plantados 37 mil hectares de café (com colheita de 406 mil sacas), 12.500 hectares de milho e 10 mil hectares de soja. A produção de leite é realizada por 1.367 estabelecimentos, com 84.228.000 litros de leite produzidos por ano.

A COOPA, juntamente com a Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda. (COOPATOS), a Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu Ltda. (COOPERVAP)

e a Cooperativa Mista Agropecuária de Dores do Indaiá Ltda. (COMADI) – que aglomeram juntas cerca de 7 mil produtores rurais –, constituem a Cooperativa Central Mineira de Laticínios Ltda. (CEMIL). A Central¹⁹, inaugurada em 1993, hoje possui capacidade para processamento de 20 milhões de litro de leite mensais.

De acordo com seus documentos, a missão da COOPA diz respeito a “promover e apoiar o desenvolvimento sustentável dos produtores rurais associados, oferecendo tecnologia, serviços e condições adequadas à melhoria de sua renda e qualidade de vida” (COOPA, 2012). Para isso, tem como objetivo social o beneficiamento, padronização, armazenamento, industrialização e comercialização da produção agropecuária de seus cooperados, além de possibilitar a aquisição destes aos insumos necessários à atividade agropecuária por eles praticada.

O RATES é utilizado totalmente para cursos e treinamentos de funcionários e cooperados. O planejamento de sua utilização é realizado no final de cada ano com projeções, a partir da demanda de cada departamento para o ano subsequente. O foco principal dessa reserva é atender as necessidades dos funcionários da cooperativa, visto que acreditam não ser necessário gastá-lo com os cooperados, já que consideram que eles recebem todas as outras assistências da cooperativa. De acordo com os dados do Relatório de Atividades da cooperativa, as ações de assistência técnica e extensão rural não são financiadas por este fundo por ser seu volume financeiro insuficiente para custear todas as despesas.

6.1. Serviços prestados pela cooperativa para os cooperados

Atualmente, a cooperativa oferece os seguintes serviços para os seus cooperados:

- Posto de combustível, com entrega de diesel nas propriedades rurais;
- Supermercados em Patrocínio e em Coromandel;
- Loja agroveterinária (em Patrocínio, Coromandel, Ibiá e Serra do Salitre) com técnicos para prestar assistência técnica no balcão;
- Departamento de máquinas e implementos agrícolas;
- Fábrica de ração e sais minerais;
- Armazém graneleiro para armazenamento de milho dos produtores cooperados;

¹⁹As cooperativas se unem para formar uma cooperativa central na busca de melhor poder de barganha no mercado e redução em determinados custos operacionais. É importante ressaltar que essa dissertação não abordará a relação deste modelo federado. Para maiores informações sobre o tema, vide SOUSA (2011).

- Laticínio com recebimento de 20 mil litros de leite/dia;
- Departamento técnico com funcionários próprios e em parceria com Educampo Café e Leite;
- Parceria com a Expocaccer – Cooperativa de Cafeicultores do Cerrado - para armazenagem e negociação do café;
- Elaboração de projetos de financiamento bancário e governamental;
- 21 comunidades cooperativistas;
- Oferece bolsas de estudo para os cooperados e seus cônjuges e filhos, segundo critérios de outorga definidos pela diretoria (esses critérios são mantidos em sigilo).

6.2. Canais de comunicação entre cooperado e cooperativa

A COOPA possui um departamento de marketing para lidar com os canais de comunicação entre a cooperativa e seus cooperados. Eles podem ser divididos e agrupados da seguinte maneira:

- Informações da cooperativa para os cooperados: jornais informativos mensais; programa de rádio da cooperativa diário; torpedos/SMS por aparelho celular; ligações telefônicas; imprensa local; cartas e convites; canal de relacionamento da fábrica de ração (onde é realizado acompanhamento da utilização da ração após a venda e também informa aos cooperados sobre as campanhas desenvolvidas pela cooperativa e suas novidades); reuniões das comunidades cooperativistas; visita dos técnicos;
- Informações dos cooperados para cooperativa: ouvidoria (embora quase não seja acionada); ligações telefônicas; reuniões das comunidades cooperativistas; visita dos técnicos.

A Organização do Quadro Social, que será descrita a seguir, também faz parte do Departamento de Marketing da cooperativa.

6.2.1. Organização do Quadro Social

O primeiro contato que os representantes da COOPA tiveram com a OQS foi em 1993 através das discussões que a OCEMG fazia na época com as cooperativas agropecuárias do

Estado. No entanto, o trabalho só foi regimentado e inserido na estrutura da cooperativa em 1998. Atualmente são 21 comunidades cooperativistas que se reúnem bimestralmente, além do comitê educativo central que se reúne mensalmente com a diretoria da cooperativa e todos os seus principais gestores. Além das comunidades cooperativistas, a OQS também é constituída pela AMACOOPA (Mulheres Cooperativistas da COOPA) e pelo COOPAJOVEM (Jovens Cooperativistas da COOPA). Essas três instâncias fazem parte da estratégia da cooperativa para o seu relacionamento com o cooperado e visam garantir a integração da família dos cooperados no dia a dia da cooperativa, além de possibilitar a inserção e o interesse dos jovens na atividade agropecuária.

As informações que são recolhidas nas reuniões das comunidades são redirecionadas à cooperativa da seguinte forma: o técnico cooperativista (formado em Gestão de Cooperativas e também denominado pela COOPA como extensionista) encaminha correios eletrônicos para o setor da cooperativa sobre o qual surgiu alguma reclamação ou dúvida, com cópia para a diretoria. Os gestores do setor correspondente devem participar da reunião seguinte na comunidade ou ficam responsáveis por ligar para os cooperados na região para oferecer os esclarecimentos necessários sobre os comentários recebidos. Isso possibilita um fluxo contínuo das informações e visa garantir a participação ativa dos cooperados no dia a dia da cooperativa. Desta forma procura-se facilitar a fidelização do cooperado promovendo sua percepção de que “tem voz e vez” dentro da organização da qual faz parte.

A estrutura das reuniões segue o seguinte roteiro: algum cooperado faz uma oração para abençoar o andamento da reunião; o secretário realiza a leitura da ata da última reunião; o técnico cooperativista faz os informes das notícias da cooperativa, e os cooperados pedem esclarecimentos sobre dúvidas e fazem reclamações. Sempre ocorre uma palestra técnica sobre algum assunto de interesse dos cooperados (em cada reunião eles escolhem o tema que querem que seja apresentado na próxima reunião) em parceria com alguma empresa ou organização parceira. Após a palestra é oferecido um lanche pela cooperativa para promover a confraternização nas reuniões. Como representantes da cooperativa participam o técnico cooperativista, o assessor cooperativista, o diretor vice-presidente, o extensionista da região, o técnico do laticínio e os parceiros que darão a palestra técnica. Esse corpo técnico será apresentado no próximo tópico.

Como parte da OQS também ocorrem as pré-assembleias da cooperativa, com o objetivo de discutir previamente os assuntos que serão abordados na assembleia geral (seja ordinária ou extraordinária). Neste momento, a diretoria apresenta os dados da cooperativa,

discute e tira dúvidas com os cooperados em grupos menores. Consegue-se, assim, uma maior proximidade, que permite o surgimento de perguntas, manifestação de dúvidas e aprofundamento nas discussões sobre as decisões a serem tomadas.

6.3. Assistência técnica e extensão rural na COOPA

Para cumprir com seu objetivo social, a COOPA mantém, dentre outros, um departamento técnico para prestação de serviços de assistência técnica²⁰. Sua gestão é realizada sob a coordenação de uma engenheira agrônoma que trabalha como técnica na COOPA há nove anos.

De acordo com as informações obtidas, a prestação deste serviço na cooperativa é direcionado por 3 métodos:

- Individual: através do convênio COOPA/SEBRAE por meio do projeto Educampo Leite/Café, no qual os técnicos oferecem orientações técnicas produtivas e gerenciais aos produtores nele inscritos. Também, os técnicos contratados pela cooperativa realizam atendimentos individuais nas propriedades rurais a partir das demandas diretas dos produtores;
- Grupal: por meio da realização de palestras nas comunidades cooperativistas, estruturadas na organização do quadro social e, nos dias de campo;
- Massivo: através de veículos de comunicação em massa, como jornal institucional e programas de rádio semanais.

Além dos atendimentos para resolução de problemas técnicos, o departamento técnico auxilia os cooperados nas compras de insumos, faz o acompanhamento das propriedades rurais, discutem alternativas econômicas e produtivas com os cooperados e ajuda na elaboração de projetos de financiamentos bancários e governamentais (como o PRONAF).

O direcionamento da diretoria é que se promova ao máximo a diversificação da produção nas propriedades, a maior eficiência possível nos custos de produção e a melhoria da qualidade e quantidade dos produtos produzidos. As ações são planejadas conjuntamente entre os técnicos de campo e a gestora do departamento, que é também responsável pelo monitoramento das atividades e sua avaliação.

²⁰ Este assunto será abordado com maior profundidade e reflexão no decorrer deste trabalho.

Como o acompanhamento sistemático nas propriedades fica a cargo do Educampo, os funcionários contratados pela cooperativa, denominados por ela própria como extensionistas, ficam com a responsabilidade de fazer atendimentos específicos nas propriedades a partir das demandas dos produtores, para os quais são distribuídos em distintas regiões elencadas para cada técnico. Dessa forma, precisam realizar esforços conjuntos entre as organizações para prestar o serviço de ATER de maneira mais eficiente possível nas propriedades. As ações dos técnicos se complementam e, informalmente são divididas da seguinte forma:

- Educampo Café e Educampo Leite: projetos idealizados em parceria com o SEBRAE que buscam organizar e acompanhar as atividades produtivas, zootécnicas, gerenciais e financeiras das propriedades. As ações são parcialmente custeadas pelo produtor rural proporcionalmente à evolução na renda do mesmo;
- Projeto NUCOOPP: idealizado em parceria com a Expocaccer (Cooperativa dos Cafeicultores do Cerrado) e com o Sicoob COOPACREDI (Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Patrocínio e região). Os produtores de café da região, cooperados de alguma dessas três cooperativas, possuem assistência técnica, armazenamento dos grãos e maior facilidade para acesso aos mercados do café tipo especial. A COOPA disponibiliza um funcionário do departamento técnico para acompanhar os produtores que aderiram ao projeto;
- Técnicos de balcão: fazem os atendimentos técnicos específicos na própria cooperativa assessorando sobre suas alternativas na aquisição dos produtos pelos cooperados. Médicos veterinários também ficam de plantão na loja agroveterinária para realizarem os atendimentos emergenciais necessários nas propriedades;
- Extensionistas comerciais²¹: são contratados em parceria com fornecedores de produtos para que seja realizado um acompanhamento contínuo na utilização da linha de produtos determinados. É importante ressaltar, que não se trata de representantes comerciais, não recebem salário proporcional à comissão por venda, nem possuem metas de comercialização a serem cumpridas, mas possuem salário fixo e cronograma elaborado previamente;
- Extensionistas de campo: prestam assessoria técnica aos produtores rurais da cooperativa. Assessoram em todas as culturas adotadas pelos produtores, independente da relação da cooperativa com essa atividade agrícola específica. São distribuídos nas

²¹ Mesmo que essa nomenclatura possa parecer contraditória, opta-se por sua utilização por ser a utilizada pela cooperativa.

regiões para que acompanhem melhor o desenvolvimento produtivo e participem também das reuniões das comunidades cooperativistas daquela região. Elaboram os laudos técnicos produtivos dos produtores que fazem a inscrição para se associar à cooperativa, concedendo o parecer para o setor de cadastro da organização;

- Técnicos do laticínio: estes são técnicos que atuam especificamente no laticínio da cooperativa e prestam assistência específica nos assuntos relacionados à produção, armazenamento e transporte do leite, incluindo a manutenção de maquinários, como os tanques de armazenamento e as ordenhadeiras mecânicas;
- Técnicos da fábrica de ração e sais minerais: atuam principalmente nas orientações relacionadas à nutrição e alimentação dos animais das propriedades dos cooperados. Prestam, também, assistência técnica na utilização das rações fabricadas pela cooperativa, elaborando as dietas dos animais;
- Técnico cooperativista: apesar de ser funcionário do departamento de comunicação e marketing, também é intitulado como “extensionista” pela cooperativa. É responsável pela organização do quadro social da COOPA (acompanhamento das comunidades cooperativistas, reuniões e eventos da AMACOOPA e da COOPAJOVEM).

O relatório de atividades para a assembleia geral ordinária (AGO), apresentado na assembleia de 2012, referente às atividades de 2011, apresenta, dentre outras coisas, as principais despesas realizadas pela cooperativa e a evolução física e financeira de suas ações.

O quadro de colaboradores na assistência técnica da cooperativa pode ser representado pela Tabela 4.

Tabela 1. Demonstrativo do Quadro de Pessoal

Descrição	2009	2010	2011
Nº de Profissionais	06	7	10
Nº de Profissionais Educampo	09	10	10
Total de Técnicos de Campo	15	17	20
Variação do total de técnicos no campo	15,38%	13,33%	17,64%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Relatório de Atividades COOPA, 2012.

A evolução do seu quadro social é representada pela Tabela 5 elaborada pela própria cooperativa.

Houve um crescimento médio de 15,45% nas contratações de técnicos de campo nos últimos anos, e mesmo com número reduzido de funcionários, o crescimento anual de

associados foi de 13,71%. De acordo com o relatório de atividades da cooperativa referente ao ano de 2011, a evolução do quadro de funcionários e o número de propriedades assistidas por esses agrônomos, percebe-se que se mantém uma alta exigência de atendimentos a serem feitos por este número reduzido de agentes. Assim, a relação média de atendimentos por técnicos, pode ser representada como na Tabela 6.

Tabela 2. Crescimento do Quadro Social

Ano	2009	2010	2011
Número de associados	1.907	2.128	2.455
Varição do quadro social	14,19%	11,58%	15,37%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Relatório de Atividades COOPA, 2012.

Tabela 3. Assistência Agronômica em Propriedades Rurais

Descrição	2009	2010	2011
Qtd. propriedades assistidas	925	1028	1820
Técnicos no campo	6	7	1022
Propriedades assistidas/técnico	154	147	182
Varição no número de propriedades assistidas/técnico	+77,01	-4,54%	+23,81%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Relatório de Atividades COOPA, 2012.

²² No ano de 2011 havia 10 técnicos no departamento técnico. Atualmente, ele é composto por 11 técnicos e foram todos entrevistados. O total de agentes de ATER entrevistados totalizou 12 uma vez que ao técnico de OQS também foi entrevistado. Todos esses 12 funcionários da COOPA são denominados “extensionistas”.

7. ANÁLISES E DISCUSSÕES

7.1. Perfil dos respondentes e dos agentes de ATER

Neste tópico faremos a caracterização dos entrevistados segundo os resultados da pesquisa, dividindo-os em duas partes: a primeira descrevendo os cooperados, discriminando-os entre os que não possuem cargos de representação na cooperativa (aqui denominados apenas como “cooperados”), os representantes do comitê educativo e os integrantes do conselho de administração, e na segunda parte será realizada a descrição do perfil dos agentes de ATER entrevistados.

Em relação ao tempo que os entrevistados são associados à cooperativa, constatou-se que a maioria dos entrevistados possui menos de 10 anos de associação. Isso pode ser reflexo do crescimento médio de 13,47% do quadro social da cooperativa nos últimos anos²³. Apenas os cooperados representantes do conselho de administração estão, em sua maioria, há mais de 10 anos na COOPA; os representantes dos comitês também têm em média maior tempo de associados que os cooperados em geral. Isto pode caracterizar diversas razões: a necessidade de maior tempo necessário para adquirir o conhecimento da lógica de gestão da cooperativa ou por ir desenvolvendo maior sentimento de pertencimento, ou até, para serem reconhecidos como lideranças entre seus pares, antes dos cooperados se disponibilizarem para assumir cargos.

Como o número de respondentes varia de acordo com cada grupo, optou-se por tabular os dados em porcentagens referentes ao número total de respondentes de cada grupo. De acordo com os dados elaborou-se a seguinte Tabela 7.

Tabela 4. Tempo que os respondentes são cooperados

Tempo de cooperado	Cooperados (em %)	Representantes do comitê (em %)	Conselho de administração (em %)
Menos de 10 anos	75	62	40
Mais de 10 anos	25	38	60

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao tipo de produção desenvolvida por esses cooperados, foi possível dividi-los em produtores de café, produtores de leite e produtores que produzem simultaneamente café e

²³ Não há pesquisas que expliquem o motivo desse aumento no quadro social da cooperativa, no entanto, a partir de relatos de alguns produtores cooperados, acredita-se que seja devido a abertura dada pela atual diretoria da cooperativa, o que aproximou novos produtores rurais à cooperativa.

leite. Chama a atenção a não existência de nenhum representante deste último grupo entre os dirigentes membros do CA.

Tabela 5. Atividade produtiva dos respondentes

Produtos	Cooperados (em %)	Representantes do comitê (em %)	Conselho de administração (em %)
Leite	75	69	80
Café	10	15	20
Café/leite	15	15	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à quantidade média produzida, dividiu-se por tipo de produção e foram utilizadas as unidades médias de sacas de café produzidas na última safra e a média de litros de leite por dia.

Tabela 6. Quantidade produzida pelos respondentes

Produção de leite	Cooperados (em %)	Representantes do comitê (em %)	Conselho de administração (em %)
Até 500l	56	91	75
De 501l-1000l	33	9	25
Mais de 1000l	11	0	0
Produção de café	Cooperados (em %)	Representantes do comitê (em %)	Conselho de administração (em %)
Até 200sc	60	75	0
De 201sc a 500sc	20	25	100
Mais de 501sc	20	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Embora não se trate de amostras aleatórias, nem contemos com a média correspondente à cooperativa, nota-se uma tendência a uma distribuição diferenciada a respeito da média de produção, concentrando a amostra dos conselheiros como sendo todos de produtores com tamanho produtivo intermediário, no caso do café, e menor, no caso do leite.

Para uma região que classifica como agricultor familiar todos os produtores que possuem até 160 hectares de terra (1 módulo fiscal representa 40 hectares), percebe-se que os respondentes possuem, em sua maioria, pequenas e médias produções, tanto para o café, quanto para o leite. De acordo com os agentes de ATER entrevistados, o público atendido por eles é considerado de baixa à média adoção tecnológica e que contratam em média 1 a 2 trabalhadores fixos para a produção leiteira. Para a produção cafeeira a contratação de mão de obra é feita apenas no período da colheita, sendo que na maioria das propriedades predomina a utilização de mão de obra familiar.

De maneira geral, também é possível classificar os respondentes por sua participação econômica em atividades da cooperativa, como compra de insumos utilizados na produção e porcentagem da produção que entrega à cooperativa. É importante ressaltar, que a COOPA não exige que os cooperados lhe entreguem sua produção²⁴.

Tabela 7. Quantidade de insumos comprados na cooperativa

	Cooperados (em %)	Representante no comitê (em %)	Conselho de administração (em %)
0%	0	0	0
De 1% a 49%	0	8	0
De 50% a 99%	45	8	50
100%	55	85	50

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 8. Quantidade da produção entregue na cooperativa

	Cooperados (em %)	Representantes do comitê (em %)	Conselho de administração (em %)
Menos de 50%	15	8	10
51% a 90%	5	15	0
Mais de 90%	80	77	90

Fonte: Dados da pesquisa.

Existe aparentemente uma tendência a maior fidelidade na compra de insumos que na venda de produção entre os entrevistados. Os cooperados possuem, legalmente, a liberdade em escolher para quem comercializam seus produtos. Mas mesmo assim nota-se que predomina a comercialização dos produtos feita via cooperativa.

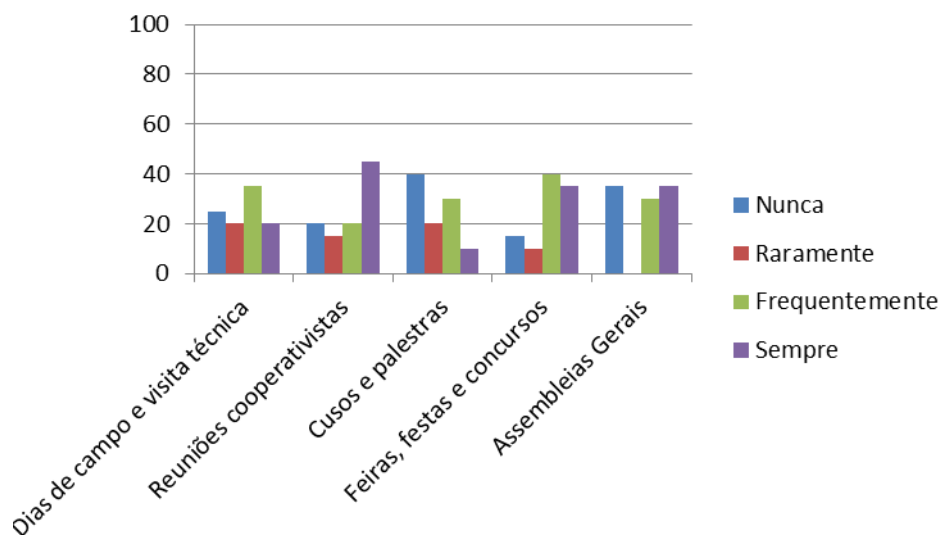
Quanto à participação social dos respondentes nas atividades organizadas pela cooperativa, tem-se a frequência que pode ser verificada na Figura 2.

Nota-se que dentre as atividades oferecidas pela cooperativa, os respondentes participam mais das reuniões das comunidades cooperativistas e das atividades de integração social, como feiras, festas e concursos. Ao mesmo tempo, nota-se um número elevado entre os respondentes que não participa das assembleias gerais da cooperativa. Essa característica é comum nas cooperativas do ramo agropecuário, onde os cooperados se sentem inibidos a dar suas opiniões, devido ao caráter formal e burocrático das assembleias. No entanto, dos cooperados respondentes que não participam das assembleias, 75% participam das reuniões

²⁴ Por ser uma cooperativa agropecuária que tem como objeto social ações que vão além de apenas comercializar os produtos dos cooperados, esses permanecem adimplentes com a cooperativa mesmo que não sejam fieis à ela na entrega da sua produção. No entanto, essa questão leva às cooperativas a possuírem gastos diversos com os produtores, principalmente com os serviços de ATER, sem que ela receba a contrapartida desses produtores com a comercialização do produto no mercado.

de comunidade cooperativista por ser um espaço de troca de opiniões e onde consideram que são realmente ouvidos pela cooperativa.

Figura 2. Frequência em que os cooperados participam das atividades (em %)



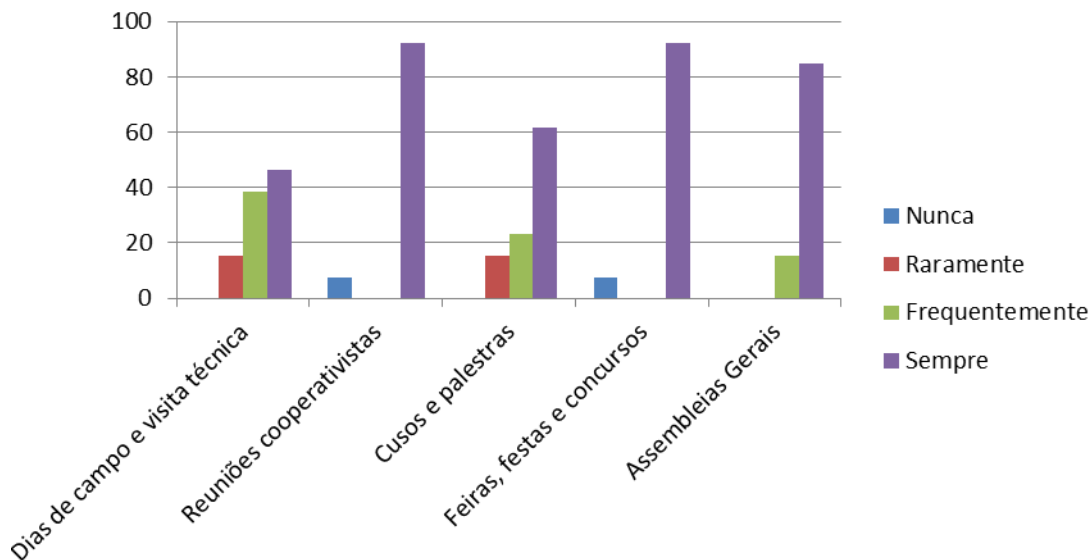
Fonte: Dados da pesquisa

Além de se preocuparem com o caráter muitas vezes excludente das assembleias, é preocupante o baixo índice de participação dos cooperados respondentes nas atividades educativas promovidas pela cooperativa, como os cursos e as palestras. A justificativa dada pelos respondentes para não participação em alguma atividade da cooperativa era sempre referente ao local ou ao horário de realização da mesma. Os organizadores desse tipo de evento deverão levar em consideração as especificidades de horário de seu público, ou isso poderá gerar um afastamento dos cooperados que a prejudicará no futuro (Figura 3).

Ao mesmo tempo em que parte dos cooperados respondentes não participa das atividades oferecidas pela cooperativa, os cooperados escolhidos pelos seus pares como seus representantes do comitê educativo sempre participam das atividades que a cooperativa oferece. É importante ressaltar que essa característica pode tanto ser fruto da confiança depositada pelos cooperados, quanto a causa para que isso ocorra. Como os delegados estão mais próximos da gestão da cooperativa e das tomadas de decisão, no que se refere aos serviços que serão oferecidos aos cooperados, esses representantes se sentem parte e responsáveis pela cooperativa da qual são donos. No entanto, esse sentimento de

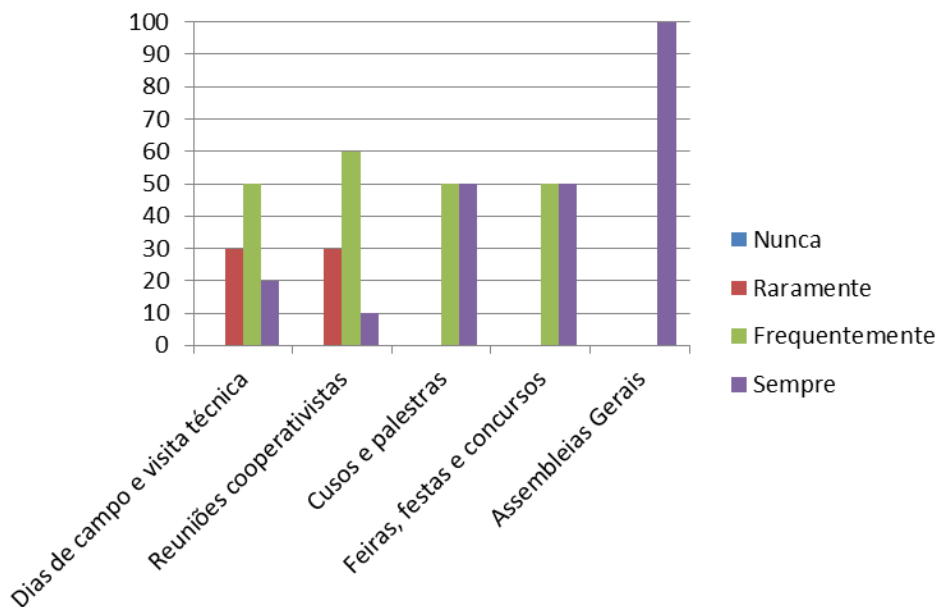
pertencimento deveria ser visto em todos os cooperados, já que todos também são donos da organização.

Figura 3. Frequência em que os representantes do comitê educativo participam das atividades (em %)



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 4. Frequência em que os representantes do conselho de administração participam das atividades (em %)



Fonte: Dados da pesquisa

Situação semelhante ocorre com os conselheiros de administração, que por se sentirem responsáveis pela cooperativa da qual são donos e residirem, em sua maioria, no centro urbano, próximo à sede da cooperativa, participam com mais efetividade das atividades promovidas por ela.

Importante é lembrar que apenas essa frequência nos eventos ou atividades utilizada aqui como indicador, não serve para qualificar a participação. Ela não fornece elementos que permitam perceber se a participação dos cooperados é ativa e consciente, com os participantes fazendo proposições, reclamações e opinando nas tomadas de decisões. No entanto, notou-se através da observação não participante nas reuniões de comunidades cooperativistas que neste espaço a participação se dá de maneira efetiva, onde os cooperados fazem proposições, discutem os temas que surgem e fazem reclamações do que lhes incomoda ou que não se realiza de acordo com seus interesses, não se tratando de espaços para referendar a gestão dos dirigentes, mas para orientar a sua ação. Esse apontamento será melhor analisado quando discutamos sobre o papel da ATER no desenvolvimento da cooperativa.

Os agentes de ATER que participaram da pesquisa fazem parte do departamento técnico da cooperativa (10), da fábrica de rações e sais minerais (1) e do departamento de comunicação e marketing (1). Do total, apenas 2 agentes são do sexo feminino e 10 são do sexo masculino. Esses agentes são formados em agronomia (7), técnico em agropecuária (3), Zootecnia (1) e em gestão de cooperativas (1). Desses, apenas 3 possuem mais de 10 anos de atuação como técnicos de campo, os outros 9 agentes tem menor tempo de atuação. Segundo o tempo de trabalho na cooperativa, vimos que 7 agentes têm menos de 3 anos e 5 agentes com mais de 4 anos de contratados pela cooperativa. O alto número de contratações nos últimos anos faz com que a maior parte dos técnicos tenha pouco tempo de casa.

Nota-se que o departamento técnico da COOPA é constituído por funcionários consideravelmente novos, com pouco tempo de atuação e formados há poucos anos. Basicamente, a formação acadêmica desses profissionais ocorreu num período no qual a PNATER já estava sendo elaborada e implantada (a partir de 2003). Seria de esperar que isto direcionasse a sua atuação segundo uma lógica mais participativa, dialógica e de diversificação da produção, condizentes com os direcionamentos do programa, de acordo também com a perspectiva dos princípios cooperativistas.

Conforme o que foi apresentado na caracterização das atividades do departamento técnico da COOPA, temos uma determinada divisão de ações que podem ser classificadas de três maneiras distintas. Existem os agentes responsáveis apenas pelas questões técnicas e

produtivas dos cooperados, dando orientações individuais nos balcões de atendimento, orientando sobre qual o melhor insumo a ser utilizado para otimizar a produção ou qual a quantidade de semente adquirir para a próxima safra. Conforme o Quadro 3 apresentado no referencial teórico, esses agentes podem ser classificados como prestadores de assistência técnica, vinculados apenas à eficiência empresarial da cooperativa, visto que se direciona apenas aos ganhos em qualidade e em escala da produção.

Ao mesmo tempo, a cooperativa também possui um “extensionista”²⁵ responsável pela organização do quadro social e pelo trabalho de educação cooperativista da COOPA. É ele quem discute com os cooperados as questões relacionadas ao dia a dia da cooperativa, sendo a ponte entre os órgãos diretivos e gerenciais e os cooperados. Ele é quem coordena as reuniões das comunidades cooperativistas e do comitê educativo; sua tarefa é promover a participação efetiva dos cooperados na avaliação e levantamento de demandas existentes na organização para que a cooperativa se planeje a fim de solucionar os problemas levantados. Ao invés de definir o que deve ser feito, dando respostas prontas, o profissional, nesse caso, é apenas um facilitador das discussões e interlocutor do diálogo entre diretoria e cooperado. Oferecendo cursos, oficinas, palestras e tirando as dúvidas dos cooperados, é possível que eles participem mais conscientemente das discussões relacionadas à cooperativa, promovendo efetivamente a gestão social da organização.

Este profissional, mesmo não sendo formado em cursos relacionados à produção agropecuária (como agronomia, zootécnica ou veterinária), também é um extensionista, a partir das características presentes no conceito de extensão rural apresentados no Quadro 3 e nas características do assessoramento em processos de solução de problemas (TRUSEN, 2004) descritas no referencial teórico. Esse reconhecimento dado pela cooperativa, não só é adequado teoricamente, como desafia o uso comum do termo geralmente vinculado a uma visão produtivista da ATER. Entre suas funções está a identificação dos entraves que os produtores enxergam na cooperativa e a tentativa de facilitar a sua superação.

A terceira forma de atuação das ações de ATER na COOPA, diz respeito ao grupo de entrevistados que fazem parte do departamento técnico e que são denominados pela cooperativa como “extensionistas de campo”, os quais têm o desafio de simultaneamente promover a eficiência produtiva e garantir a fidelização do produtor cooperado à cooperativa. Como eles são os únicos profissionais que vão diretamente às propriedades, realizando visitas

²⁵ Assim denominado por ela. Esse funcionário é vinculado ao departamento de comunicação e marketing da cooperativa.

e outras atividades fora da sede durante todo o tempo em que estão em serviço, eles representam a cooperativa na casa do produtor rural. Além dessas atividades, eles também participam de todas as reuniões das comunidades cooperativistas realizadas em suas regiões de atuação, oferecendo palestras técnicas para os grupos de produtores da região (cooperados ou não cooperados) e seus familiares. Juntamente com o agente responsável pela OQS, articulam com outras organizações para que sejam oferecidos cursos, dias de campo e palestras relacionados com os temas demandados pelos participantes. Dessa forma, esses agentes executam tanto ações de assistência técnica convencional, quanto às ações de extensão rural, e atuam no desenvolvimento tanto social quanto empresarial da cooperativa.

É importante lembrar que esses agentes, em sua maioria, não possuem formação ou capacitação específica para trabalhar em cooperativas. Essa dificuldade é apresentada por eles quando ressaltam que é preciso se adaptar a essa nova forma de trabalho no decorrer do próprio trabalho. Esse problema poderia ser reduzido se a cooperativa oferecesse periodicamente cursos de capacitação em cooperativismo para seus novos colaboradores.

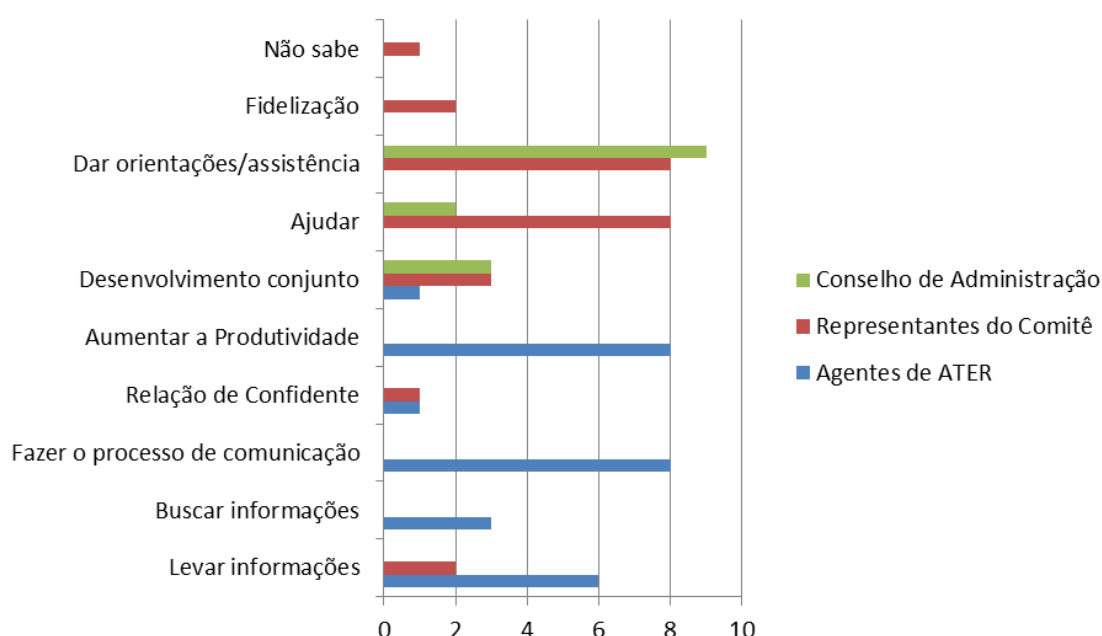
7.2. Como o trabalho de ATER e de organização do quadro social é percebido pelas diversas instâncias organizacionais

Para se discutir como o trabalho de ATER é operacionalizado na cooperativa, é importante compreender em primeiro lugar como os indivíduos envolvidos com essa atividade a percebem. Tal qual afirma Bourdieu (1996), os papéis são assumidos e as ações são executadas, a partir das expectativas que se depositam no indivíduo executor da ação. A partir daí é possível tentar compreender como as divergências de opiniões podem gerar certos tipos de problemas enfrentados pela cooperativa ou podem trazer benefícios resultantes da atuação dos agentes. Foi questionado aos entrevistados a sua opinião sobre o porquê da cooperativa possuir um departamento técnico. As respostas foram agrupadas da seguinte forma, apresentadas pela Figura 5.

Nota-se certa diferença de visões entre os cooperados (aqui divididos entre conselheiros e representantes do comitê educativo) e os funcionários (agentes de ATER). As categorias referentes a conceder suporte aos cooperados (“dar orientações/assistência”, “ajudar”) são provenientes dos cooperados que enxergam o trabalho do departamento técnico como crucial para o desenvolvimento da cooperativa. A resposta dada pelo representante 11 do comitê educativo é um exemplo dessa visão: “acho que é pra dar orientação pro cooperado.

Se ele não produz direito, não produz bem, não tem como a cooperativa ganhar com isso. Os técnicos são a cooperativa ajudando a gente na fazenda”. Para eles, é o trabalho dos agentes de ATER que faz com que suas atividades produtivas sejam rentáveis e alcancem resultados satisfatórios. Esse resultado faz com que haja melhoria da qualidade e na quantidade dos produtos comercializados que eleva, conseqüentemente, o seu poder de negociação com o mercado. Assim, manifesta-se a compreensão de que a cooperativa só cresce, quando os cooperados também crescem.

Figura 5. Gráfico-resposta da pergunta: Por que a cooperativa tem um departamento técnico?



Fonte: Dados da pesquisa

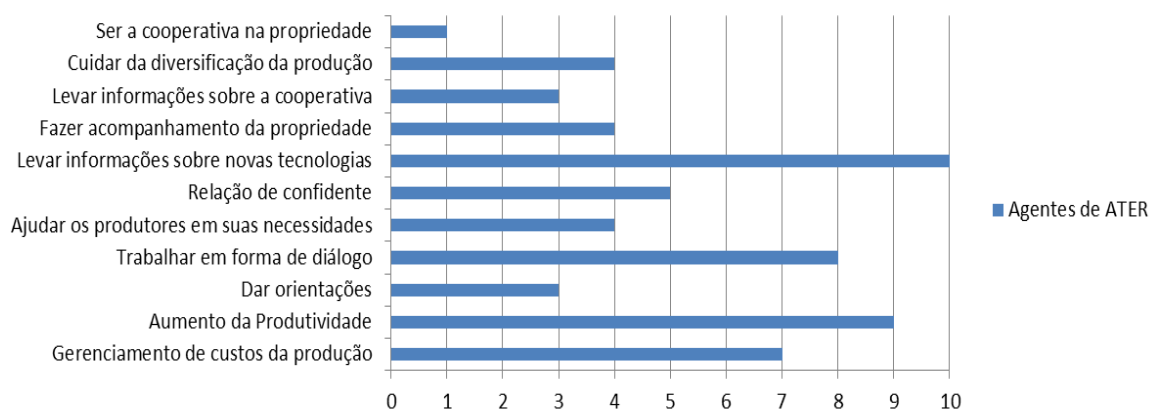
No entanto, ao se analisar as respostas dos cooperados representantes do comitê educativo, percebe-se uma visão dos produtores como receptores passivos de informações e de novas tecnologias, para os quais é preciso dar assistência, em forma de ajuda, por parte dos agentes de ATER para que possam produzir com qualidade e em quantidade adequada. Por mais que a cooperativa e o departamento técnico priorizem a sua ATER numa abordagem interativa, por meio dessa visão dos representantes, se caracteriza por uma abordagem diretiva²⁶ e de transferência de tecnologia.

²⁶ Apresentada no Quadro 2.

Ao mesmo tempo, como as opiniões refletem as condições do lugar de onde se fala, as respostas provenientes dos agentes de ATER condizem com a representação de seu papel como uma ponte, no que diz respeito à comunicação entre cooperado-cooperativa e vice e versa. Esse ponto pode ser representado pela resposta dada pelo técnico 4: “pra levar assistência pro produtor. Pra acompanhar a produção dele e ajudar ele no que ele precisar. Pra ficar mais perto do cooperado e poder ter essa troca de informação entre a cooperativa e o produtor.” Nota-se que além de aumentar a produtividade das atividades produtivas dos cooperados, eles compreendem que o papel do departamento técnico vai muito além de resolver questões técnicas e produtivas. Eles assumem o papel de representantes da cooperativa na casa do cooperado, assumindo o papel de comunicadores tanto de novas tecnologias e novidades da cooperativa, quando trazem para dentro da cooperativa os problemas enfrentados pelos cooperados, suas dúvidas e sugestões. Essa ideia coloca o agente de ATER e os próprios cooperados, no marco de uma abordagem interativa do processo de intervenção, tal como descrito no Quadro 2, apresentado no referencial teórico.

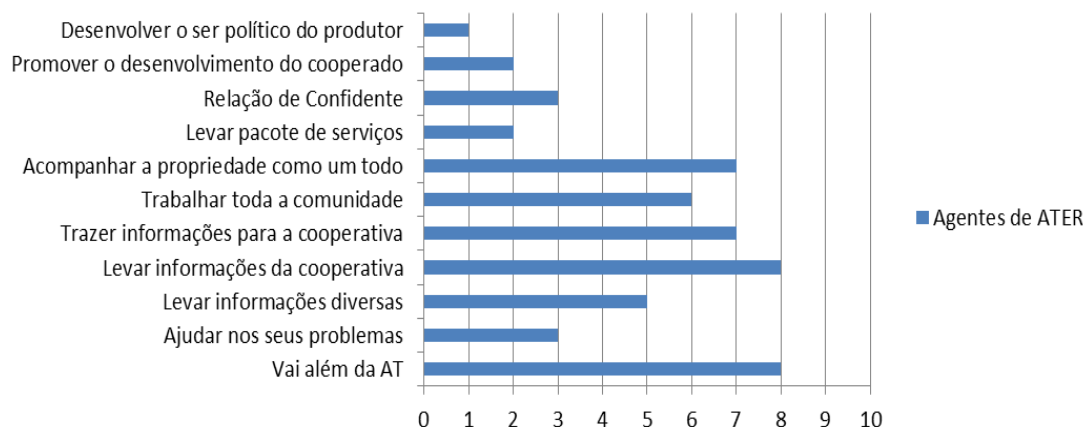
Essa diversificação nas respostas nos levou a questionar aos agentes de ATER qual era, na opinião deles, o conceito de assistência e de extensão rural. Importante ressaltar que a resposta era livre, portanto podiam responder utilizando vários conceitos e que a pergunta sobre o conceito de extensão rural só era feita após a resposta sobre o conceito de assistência técnica. As respostas foram agrupadas a partir do critério de semelhança entre seus significados (Figuras 6 e 7).

Figura 6. Gráfico-resposta da pergunta: O que é Assistência Técnica?



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 7. Gráfico-resposta da pergunta: O que é extensão rural?



Fonte: Dados da pesquisa

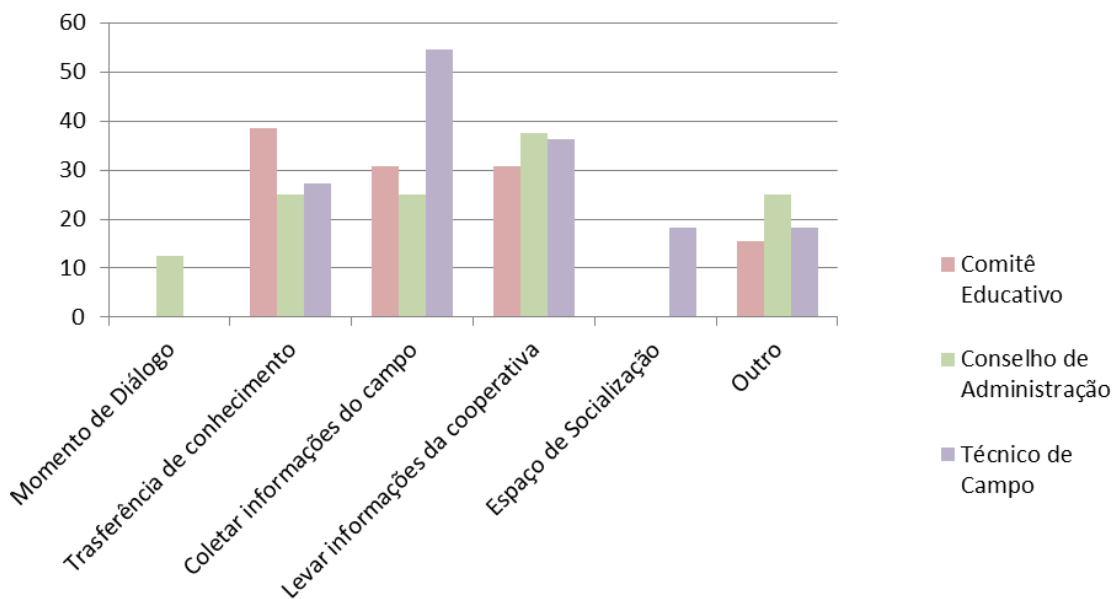
É possível perceber certa semelhança entre as respostas, o que condiz com a opção feita neste trabalho ao tratar estes conceitos de forma conjunta (e ao invés de separar assistência técnica de extensão rural, utilizar-se a expressão ATER) como apresentado oportunamente. A principal diferença existente na conceituação dos respondentes sobre as duas formas de atuação, é que a extensão rural também é vista como responsável por trabalhar com toda a comunidade na qual o produtor está inserido e a necessidade dos técnicos em trabalhar com os cooperados sua participação sociopolítica na cooperativa. A extensão rural para eles é a complementação das ações de troca de informações, de representação da cooperativa na casa do cooperado e orientação aos produtores em sua atividade produtiva, por meio do diálogo e do estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes envolvidas no processo.

Uma crítica surge, quase sempre por parte dos técnicos, em relação a sua própria atuação. Ao dividir o número total de cooperados pelo número total de funcionários do departamento técnico (como apresentado na Tabela 6), fica visível que é inviável a sua atuação da maneira como eles próprios acreditam que seja ideal. Não seria possível fazer um acompanhamento tão direto e de toda a propriedade, inclusive de maneira preventiva, dado o alto número de atendimentos que precisam ser feitos por cada técnico. Assim, eles acabam muitas vezes, realizando “visitas técnicas” ao invés de oferecer serviços de ATER. Esse déficit é parcialmente sanado nas reuniões das comunidades cooperativistas. Como os agentes de ATER sempre estão presentes, é possível que o diálogo ocorra em mais um momento além da própria visita técnica na propriedade do cooperado.

No entanto, não pode ser deixado de lado o caráter difusionista existente no discurso desses significados para os agentes de ATER. Nota-se que tanto no que diz respeito ao papel do departamento técnico, quanto no significado que assistência técnica possui para eles, as ações são voltadas à transferência de tecnologia, ajudar os produtores rurais no que eles precisam, transmitindo o conhecimento de quem o possui para quem não o possui. Por mais que suas ações não se limitem a isso, e seja reflexo das necessidades sentidas no campo, esse é um dado que não pode ser deixado de lado ao se analisar a proposta de desenvolvimento que essa cooperativa tem para si. Essa característica é minimizada devido ao trabalho educativo e de comunicação proposto pela própria cooperativa, permitindo, assim, que se enquadrem numa abordagem interativa da ATER. Pela importância existente no trabalho de OQS para a cooperativa, também optou-se por questioná-los (agentes de ATER, conselheiros de administração e representantes do comitê educativo) sobre o assunto.

Ao serem questionados sobre o que acham ser o motivo que leva a cooperativa a ter o trabalho da OQS, as respostas foram conforme a Figura 8.

Figura 8. Gráfico-resposta da pergunta: Por que a cooperativa tem o trabalho de OQS?



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se a homogeneidade das respostas no que diz respeito a levar informações da cooperativa para os cooperados, permitindo que esses estejam mais conscientes do dia a dia da cooperativa, cumprindo assim com o objetivo principal dessa ferramenta de gestão,

conforme exposto por Valadares (1995). Os agentes de ATER são os que manifestam mais claramente a importância da OQS para que a própria cooperativa também conheça seus cooperados e seus reais anseios, podendo direcionar, assim, as decisões gerenciais. Nesse sentido, percebe-se que tanto o departamento técnico da cooperativa, quanto as reuniões das comunidades cooperativistas, contribuem para a sensação de presença da cooperativa na casa do produtor, compreendendo a realidade em que ele vive.

Outra característica a ser levada em consideração sobre a importância percebida dessa ferramenta na gestão da cooperativa é o expressado por um entrevistado ao responder o seguinte:

porque esse trabalho aí, eu acho que é a maneira do pessoal educar mais no cooperativismo, passar mais informações pra eles, dar mais entendimento pra eles. Porque ali você tá passando informações, você tá levando muita coisa, e não é só pros cooperados. Ali tem a família, filho, empregados. Então é uma coisa muito importante. (representante 6 do comitê educativo).

Esse relato demonstra como que a OQS, conforme exposto por Macedo (2012), Ferreira (2009), Valadares (1995), dentre outros, contribui no processo de melhorias técnicas e educativas para os seus participantes, se tornando não só um espaço para levar informações da cooperativa para os cooperados, mas também promover a socialização entre os familiares, os trabalhadores rurais, os cooperados e outros produtores rurais da região em torno de um processo de mudança no meio rural que engloba todos eles.

Pelas entrevistas foi possível perceber como os integrantes da COOPA valorizam o trabalho do departamento técnico da cooperativa e permitem a sua inserção na rotina dos outros departamentos. Dado que os agentes de ATER são vistos como o principal elo para comunicação entre cooperado e cooperativa, todos os departamentos lhes informam formalmente (via reuniões periódicas e comunicados emitidos pelo departamento de comunicação e marketing) e informalmente durante o dia a dia de trabalho, os acontecimentos pertinentes a cada setor. Essas informações vão desde as ofertas do supermercado e no posto de combustível, até novas linhas de concessão de crédito que tenham sido negociadas entre a cooperativa e os bancos no município.

7.3. Políticas de ATER e as estratégias de trabalho dos agentes de ATER

O departamento técnico da cooperativa não possui uma política de ATER definida, porém se pauta em direcionamentos emitidos pela diretoria atual. Realizam-se reuniões

semanais de todos os funcionários com a diretoria para alinhamento das ações, repasses de informações sobre a cooperativa e sobre o andamento das atividades no campo. Os agentes de ATER elaboram relatórios mensais que são acompanhados pela gestora do setor, que também é responsável por fazer a avaliação dos resultados do departamento. Nessas reuniões também se definem o planejamento e as estratégias de atuação que serão utilizadas para a prestação dos serviços aos cooperados. No entanto, como as ações são pautadas nos direcionamentos da diretoria da época, que nas cooperativas são cargos eletivos com duração máxima de 4 anos (na COOPA se permite apenas uma reeleição), as ações podem acabar se tornando voláteis com a mudança dos diretores. Isso pode acarretar em uma descontinuidade no andamento dos trabalhos de ATER e de participação dos cooperados.

Algumas parcerias são realizadas com outras organizações para apoio à execução de suas próprias atividades de ATER, para realização de eventos de trocas de experiências, para elaborar e executar projetos, dentre outros.

O projeto Educampo, já mencionado anteriormente, tem como objetivo prestar assessoria técnica e gerencial na produção de leite e de café, com a proposta de tratar as propriedades rurais como empreendimentos a serem gerenciados, aumentando sua profissionalização. Há um acompanhamento mensal dos técnicos de campo contratados pelo próprio projeto aos grupos de cooperados da COOPA.

Outro exemplo dessas parcerias é o Nucoop, articulado pela COOPA, Expocaccer e Sicoob COOPACREDI, o qual tem como objetivo beneficiar a produção e a comercialização do café do cerrado. Para participar, os produtores precisam ser cooperados de ao menos uma das cooperativas participantes do projeto e suas principais vantagens, de acordo com informações oferecidas pela COOPA, são que “o produtor assistido terá assistência técnica para ajudá-lo na qualidade de seu produto, com custos diferenciados na armazenagem dos volumes estocados, facilidades para comercialização e recursos para aquisição de insumos para desenvolver sua produção” (COOPA, 2012). O projeto teve início em 2008.

Quanto à execução dos projetos Educampo e o Nucoop, cada um segue as orientações previamente acordadas e são acompanhados pelos seus respectivos proponentes. É importante ressaltar que, excetuando-se esses dois projetos, não há planejamento prévio e acompanhamento efetivo das parcerias. Elas são firmadas a partir de demandas esporádicas e os contatos eventuais entre as organizações são coordenados pela gestora do departamento técnico com o apoio dos agentes de ATER.

Pelo que foi explicitado aqui, é possível perceber que, mesmo sem uma política definida, as ações de ATER desenvolvidas pela cooperativa são diversas. A Tabela 12 mostra a frequência com que essas ações são executadas pelos agentes de ATER da COOPA.

Tabela 9. Atividades desempenhadas pelos agentes de ATER

Atividades	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
Organizar atividades de OQS	1	3	4	4
Participar das reuniões de OQS	1	0	4	7
Entrega da folha de leite	7	4	1	0
Organizar palestras técnicas	0	0	7	5
Organizar palestras sobre cooperativismo	7	4	1	0
Organizar visitas técnicas e dias de campo	0	0	6	6
Organizar eventos	0	3	6	3
Faz atendimentos emergenciais	1	0	2	9
Tirar dúvidas sobre a cooperativa	0	0	3	9
Participar de reuniões de acompanhamento das atividades	0	0	2	10
Elaborar projetos de financiamento para os cooperados	6	1	1	4
Elaborar relatórios periódicos	0	0	1	11
Elaborar jornal da cooperativa e participar de programa de rádio	0	1	6	5
Representa a cooperativa em eventos e/ou reuniões	0	3	5	4
Fazem a certificação das propriedades dos cooperados	5	1	6	0
Informa aos cooperados sobre ofertas ou oportunidades de negócios	0	0	2	10
Informa aos cooperados sobre as atividades organizadas pela cooperativa	0	2	0	10
Discute alternativas econômicas com os cooperados	0	1	7	4
Assessora a gerência sobre organização da oferta/demanda de produtos/insumos	0	4	4	4
Assessora à gerência sobre organização ou a oferta de serviços	1	2	5	4
Elaboração de laudos técnicos sobre as propriedades dos cooperados	1	0	0	11

Fonte: Dados da pesquisa.

Fazer atendimentos emergenciais (9 sempre e 2 frequentemente) e tirar dúvidas sobre a cooperativa (9 sempre e 3 frequentemente) são as ações mais frequentemente realizadas pelos agentes de ATER. Isso nos leva a refletir sobre o caráter esporádico do contato dos agentes com os cooperados e a dificuldade no acompanhamento do andamento das propriedades rurais. Os profissionais alegam que mesmo estando divididos por regiões, o que facilita o contato mais direto com os produtores, ainda prejudica o alto número de cooperados a serem atendidos por cada um. Como o número de cooperados cresce a cada dia, torna-se ainda mais difícil para os agentes de ATER acompanharem essa evolução do quadro social e se programar com antecedência para fazer um trabalho que não seja esporádico e de “apaga fogo”, como os próprios o definem. Essa característica torna difícil o processo de construção

de confiança e promove o caráter extremamente tecnicista e produtivista do trabalho de ATER. No entanto, graças a outras atividades que também são muito realizadas, como as periódicas reuniões de comunidade, as complementam e contribuem para uma atuação extensionista de perfil mais dialógico. Como se sabe, através de apenas realizar-se reuniões com os cooperados não se configura uma relação dialógica. No entanto, como o levantamento dos dados também foi realizado por meio de observação não participante, é possível afirmar que elas possuem o caráter dialógico da educação.

Nota-se que as ações que mais tiveram resposta “*sempre*” [participar de reuniões de acompanhamento das atividades (10), elaborar relatórios periódicos (11), informar aos cooperados sobre ofertas ou oportunidades de negócios (10), informar aos cooperados sobre as atividades organizadas pela cooperativa (10) e elaboração de laudos técnicos sobre as propriedades dos cooperados (11)] são, em sua maioria, atividades para as quais os profissionais das ciências agrárias recebem pouca formação acadêmica para realizar (não mais de uma ou duas disciplinas dedicadas a questões que possam lhes dar subsídio para isso, pouco mais de cem horas, entre os milhares de horas/aula de sua formação). Inclusive quando são contratados, essas atividades não são descritas entre as que deverão ser realizadas pelos candidatos selecionados. Percebe-se que os agentes de ATER se tornam comunicadores no dia a dia da cooperativa agropecuária, transformando-se em interlocutores privilegiados na troca de informação entre cooperados e cooperativa sem, na maioria das vezes, estar realmente preparados para executar esse papel.

7.4. Estratégias e atividades de ATER vinculadas à eficiência empresarial e à participação social

Como foi possível perceber na descrição do trabalho do departamento técnico da COOPA, a cooperativa possui agentes de ATER que podem ser divididos em três grupos distintos: os que executam atividades apenas técnicas e produtivas, os que executam ações de caráter técnico, produtivo, educativo e de assessoramento gerencial à cooperativa e um agente que realiza as ações de educação cooperativa e de articulação entre o conhecimento técnico e produtivo com o conhecimento da gestão da cooperativa. Essa distinção é feita ao se analisar o trabalho de assistência técnica e extensão rural de cooperativas agropecuárias que valorizam a integração dessas diferentes áreas. Assim, essas ações distintas podem ser representadas pelo esquema da Figura 9.

Figura 9. ATER nas Cooperativas Agropecuárias



Fonte: Elaborado pela autora.

As áreas de intersecção nos mostram mais precisamente como o trabalho do departamento técnico se articula com a dupla natureza cooperativista (associação e empresa). De acordo com os conceitos apresentados no referencial teórico, o círculo “ATER” pode ser definido como o trabalho de assistência técnica e extensão rural convencional, como o prestado por outras organizações não cooperativas. Essas são as ações com o intuito de resolver os problemas relacionados ao manejo, profilaxia e prevenção de pragas e doenças, por exemplo. A metodologia utilizada pela COOPA para essa atuação possibilita um ambiente de cooperação e troca de experiências, visto que parte das suas ações são articuladas com as ações de educação cooperativista representadas pelo outro círculo. Nessas ações são incorporados os cursos, palestras, pré-assembleias e as reuniões das comunidades cooperativistas, desenvolvidas na OQS. A articulação entre as duas ações se dá devido à escolha metodológica ter sido incluir os agentes de ATER do departamento técnico nessas atividades de OQS, aproximando-os ainda mais dos cooperados e aproveitando as reuniões para prestar os serviços de ATER de maneira coletiva e de troca de experiências entre os participantes.

Ao mesmo tempo, o círculo “ATER” tem espaços de intersecção com as atividades de “assessoramento técnico econômico para a cooperativa” visto a importância dada ao conhecimento adquirido pelos agentes de ATER sobre as demandas e necessidades dos cooperados em suas atividades produtivas. Isso possibilita que nas tomadas de decisão estratégicas ou operacionais esses agentes possam – e devam – assessorar a gerência no planejamento de compras e vendas casadas, por exemplo. Colaboram ainda na elaboração de

laudos técnicos das propriedades rurais dos produtores que se inscrevem na cooperativa para se tornarem cooperados. Isso possibilita que a gerência e o conselho de administração tenham informações concretas sobre as atividades e capacidades produtivas de futuros novos associados.

Os agentes de ATER nas cooperativas têm um leque de atividades bastante diferente da atuação que eles teriam sob sua responsabilidade em outros tipos de organizações. Os assessoramentos técnicos estão a serviço, simultaneamente, da gestão empresarial e da gestão social da cooperativa. Se uma de suas atribuições é colaborar com a organização de compras do setor comercial da cooperativa, no momento da renovação do estoque de produtos da loja agroveterinária, isso é feito para que os cooperados possam adquirir esses produtos com menores custos. Os agentes de ATER são os funcionários mais adequados para assessorar nesse processo, pois são os profissionais que estão mais próximos das atividades produtivas dos cooperados. O mesmo ocorre quando análises de solo (por exemplo) são feitas na região e os agentes podem mensurar a quantidade e qualidade de fertilizante que os cooperados vão precisar futuramente e ajudar a cooperativa a se preparar para atender adequadamente essa demanda.

A “educação cooperativista” também se intersecciona com as ações de “assessoramento técnico econômico para a cooperativa”, pois é nas reuniões da OQS onde os cooperados possuem a possibilidade de estarem mais próximos à cooperativa e aos seus dirigentes, sendo mais uma ferramenta comunicacional estabelecida entre cooperados-cooperativa. Assim, este se torna um espaço onde as dúvidas são tiradas, as reclamações são feitas e as sugestões são oferecidas. Se bem aproveitados pela diretoria, o delineamento das ações durante as tomadas de decisão gerencial da cooperativa é executado com maior clareza das necessidades dos seus cooperados e as repostas às sugestões ou reclamações podem ser dadas com maior efetividade e agilidade.

São nessas reuniões em que também ocorrem as discussões sobre organização da produção, as ações comunicativas entre cooperado e cooperativa, a organização de eventos educativos (técnico-produtivos ou de capacitação profissional) e a organização de serviços a serem oferecidos pela cooperativa aos produtores, resultantes da intersecção das três esferas, que encontramos o que denominamos de ATER cooperativa. Quando são listadas as atividades que os agentes de ATER desempenham (Tabela 12), vemos que elas vão além de atividades técnico produtivas especificamente. Dentre elas se incluem a organização dos eventos, apoio à gerência comercial e às ações educativas. Assim, percebe-se que estes

agentes unem três formas de atuar como agentes de ATER, articulando tanto as ações técnicas e produtivas, quanto na construção do conhecimento, o que possibilita o protagonismo dos produtores/cooperados, assessorando a gerência da cooperativa nas tomadas de decisão administrativas da cooperativa. Essa forma de atuação também contribui com a dupla natureza cooperativa, articulando as ações que promovem a eficiência empresarial com outras relacionadas com a participação social.

É importante notar que a articulação entre essas três esferas norteadoras do trabalho da cooperativa possibilita que as necessidades dos cooperados sejam conhecidas e a definição das estratégias seja realizada com a participação de representantes que estejam atentos e conscientes dos anseios dos produtores aos quais representam. Isso possibilita maior fidelização dos cooperados à cooperativa, visto que se sentem mais próximos da organização ao qual são donos, usuários e clientes.

Mesmo identificando que na COOPA essa interlocução entre as diferentes esferas seja realizada rotineiramente, também é possível perceber que não há uma política de ATER definida anteriormente que direcione um tipo de desenvolvimento escolhido pela cooperativa e os seus cooperados. Essa definição de proposta de desenvolvimento da cooperativa e para a região na qual atua não necessariamente está explícita na organização.

7.5. Papel da ATER no desenvolvimento social e empresarial da Cooperativa Agropecuária de Patrocínio

Antes de discutir se a ATER contribui ou não para que a cooperativa promova o desenvolvimento social e empresarial, é preciso analisar o que a COOPA compreende como desenvolvimento. Para alcançar sua missão de promover e apoiar o desenvolvimento sustentável dos seus cooperados, a COOPA define como sua perspectiva de desenvolvimento: fomentar a melhoria na qualidade de vida e o incremento da renda dos seus produtores associados. Nota-se que esta perspectiva abrange apenas o desenvolvimento de seus próprios cooperados, sem pretensões diretas de atingir a região como um todo. Pelos dados da pesquisa, apenas 16% dos 43 cooperados entrevistados (4 cooperados, 2 conselheiros de administração e 1 representante do comitê educativo) acreditam que as atividades propostas pela cooperativa devam ser estendidas à todos os produtores rurais da região, sejam eles cooperados da COOPA ou não. Os outros 84% afirmam que não haveria vantagem em ser cooperado, participando ativamente da sua gestão e dos seus investimentos, se a cooperativa

atuar de maneira semelhante para todos os produtores da região. No entanto o impacto proporcionado pela cooperativa na região acaba abrangendo outros públicos, independente de serem ou não cooperados. Atualmente, a cooperativa movimenta em torno de 2 milhões de reais em faturamento por ano em um município onde o segundo maior propulsor da economia gira em torno da agricultura e da pecuária. Isso a coloca como balizadora de preços no comércio local de produtos supermercadistas e de produtos agroveterinários.

A opção de não promover o desenvolvimento de todos os produtores rurais da região, diferentemente de seus próprios cooperados nos direciona a outra análise que precisa ser retomada. Promover o desenvolvimento do meio rural por meio de ações pautadas num direcionamento político com escolhas de métodos, matriz produtiva e público beneficiário, por exemplo, é uma obrigação de o estado nacional realizar. Quando no referencial teórico apresentamos as dificuldades enfrentadas pelas esferas públicas em atender a toda essa diversidade de públicos, tomamos como partida a descentralização das ações e a privatização do serviço de ATER para que os próprios produtores rurais pudessem ser atendidos no direcionamento que escolhessem. Assim, cooperativas agropecuárias prestadoras do serviço de ATER não precisam seguir o mesmo padrão de serviço adotado pela PNATER, que direciona organizações como a EMATER, o CTA ou outras organizações que recebem recursos públicos para oferecem esse serviço por meio da descentralização orçamentária.

Direcionar suas ações para um público específico e oferecer serviços com uma metodologia específica de ATER que seja condizente com os anseios e vontades dos seus próprios cooperados é o que é feito pela COOPA. No entanto, é preciso notar que a caracterização feita deste serviço de ATER é semelhante ao que era oferecido pelo governo nacional durante o período do final da década de 70, com o difusionismo produtivista e início da década de 80, com a fase do humanismo crítico. Pode ser questionada se a razão para isso deve-se à visão tradicional dos produtores ou à visão tradicional deriva da própria formação dos técnicos.

O que precisa ser refletido pela COOPA é se essa estagnação de uma proposta de desenvolvimento baseada naquela vivenciada pelo país a mais de 30 anos é devido a formação dos seus agentes, a vontade de seus cooperados ou mesmo por opção política de sua diretoria.

De qualquer forma, o que não se pode deixar de lado é que a gestão da cooperativa se pauta nas necessidades advindas do cotidiano de cooperados e o seu processo de tomada de decisão vem do contato que ela estabelece com eles. Assim, mesmo que seus objetivos de promover o desenvolvimento não se direcionem para toda a região ou se assemelhem aos

direcionamentos atuais da PNATER, os seus ganhos acabam se estendendo a outros. Ao questionar os diretores sobre qual o papel da cooperativa na região, uma das respostas foi a seguinte:

Na verdade, eu acho que a primeira função da cooperativa, e isso a gente tenta colocar aqui, é organizar pessoas. Por consequência depois é tudo isso que você disse aí [representar politicamente seus associados; atuar na comercialização de produto e insumos; atuar como prestadora de serviços sociais]. Então a primeira coisa, a existência de uma cooperativa é a organização de pessoas, é fazer as pessoas sentarem e conversarem com o objetivo comum, certo? Então depois que vem tudo isso aí. A outra coisa antes também, por consequência de sentar e conversar, é a questão de ser parâmetro na sua atividade para a sociedade como um todo de onde ela tá agindo. Então se ela é uma cooperativa de médico, agropecuária, naquilo que ela atua, ela passa a ser parâmetro. Por quê? Pra nós aqui, e todos devem entender dessa forma, que a cooperativa tem a sua margem de contribuição pra pagar a existência do negócio, mas essa margem é mais humana. Ela não é essa margem que explora, que tem uma margem de lucratividade. Então, depois eu acho que ela é a questão de ser representante política, depois ela é a questão comercial. E a prestação de serviço vem antes da comercial. Porque o serviço vai existir a partir de uma necessidade do grupo. O grupo é que vai definir o que vai fazer. Então o próprio ato de criar uma loja, já é um serviço que a gente vai oferecer. Então, o primeiro de tudo é fazer as pessoas sentarem e se organizarem e é isso que a gente tenta colocar. Porque a medida que as pessoas já tem um espaço e um propósito de sentar e conversar, já começa a mudar o relacionamento das pessoas. E conseqüentemente você vai ter uma sociedade mais humana, sociedade que vai tratar melhor as pessoas e assim por diante. (Diretor 1).

Essa fala demonstra a visão de que o intuito da cooperativa é alcançar seus resultados econômicos a partir dos anseios dos seus cooperados e os resultados provenientes desse crescimento tenham como objetivo promover o desenvolvimento dos próprios cooperados. Assim, e como visto anteriormente, a dupla natureza cooperativista estaria articulada adequadamente sendo os desenvolvimentos econômico e social, faces da mesma moeda.

Mas para que isso ocorra é preciso que a própria cooperativa se estruture internamente com essa visão. No caso da COOPA a estrutura organizacional adotada é de utilizar as comunidades cooperativistas e o departamento técnico como vínculos de proximidade constante entre cooperado e cooperativa para que as decisões tomadas na gestão empresarial estejam sempre embasadas nas necessidades e expectativas desses cooperados. Outro diretor, quando questionado sobre as distintas ações relacionadas à eficiência empresarial e à participação social na cooperativa, expressa o seguinte sentimento:

Na verdade, eu não sei se tem essa diferenciação. Elas se complementam. Na hora que eu vou pegar um empréstimo no banco, que é uma atividade puramente empresarial, eu estou fazendo isso por quê? Eu estou fazendo isso pra atender alguma necessidade do produtor, que é, que pode ser uma questão social. Eu vou estar dando condições para o produtor crescer socialmente. Então eu não sei se tem essa diferença, sabe? Eu acho, na hora que eu estou, vou falar assim, sentando com o RH, estamos trabalhando a nossa política salarial, o que estamos fazendo? Estamos melhorando a mão de obra

nossa e com isso melhorando a nosso atendimento. Então eu não sei se tem alguma diferença nisso. (...). E particularmente eu acredito, que quanto menos tiver essa separação, mais a cooperativa vai estar fazendo o seu papel. Quanto mais isso tiver entranhado, quanto mais isso tiver ligado, mais a cooperativa realizando vai estar cumprindo o seu papel. (Diretor 2)

Assim, as atividades desempenhadas por esses profissionais, tanto do departamento técnico, quanto da organização do quadro social ou da diretoria, não se restringem apenas às questões técnicas e/ou gerenciais. A ATER cooperativa é desenvolvida por profissionais que desempenham ações integradas entre diversas áreas, numa perspectiva muito mais transdisciplinar do que multidisciplinar, que estabelecem processos de diálogo entre os diversos setores da cooperativa, outras organizações parceiras e os próprios indivíduos que as constituem.

8. Considerações finais

Diversas organizações possuem perspectivas de desenvolvimento que diferem entre si. As cooperativas podem ter objetivos próprios de desenvolvimento, diferentes dos objetivos de desenvolvimento propostos pelo Estado, por exemplo. No que diz respeito à assistência técnica e extensão rural, para o Estado, ela é um direito público que deve ser direcionado a partir de uma matriz produtiva e um padrão tecnológico previamente estabelecidos pela PNATER. Já o serviço de ATER prestado pelas cooperativas agropecuárias é de caráter privado e busca alcançar objetivos estabelecidos por essas organizações, em especial, pelos cooperados que a compõem. Nesse sentido, ela busca articular a produção dos cooperados para acessar os mercados conseguindo maiores resultados para os mesmos, a fim de possibilitar a melhoria produtiva e na qualidade de vida²⁷.

Essa diferenciação ainda persiste no que diz respeito à forma de atuação dos agentes de ATER, que necessitam, além de atender às exigências e expectativas dos produtores e alcançar os indicadores definidos por seus contratantes (que ocorre tanto no serviço público, quanto nas organizações cooperativas), nas cooperativas agropecuárias esses profissionais precisam ainda fazer a intermediação entre as prioridades diretivo-gerenciais e as dos cooperados. Como visto anteriormente, os cooperados das cooperativas agropecuárias são donos, fornecedores e clientes dos serviços oferecidos pela cooperativa. E os agentes de ATER agem como a ponte que conecta a organização com os seus associados, com prioridades muitas vezes divergentes, fazer essa articulação e garantir a fidelização desses cooperados é um desafio a mais vivenciado por esses profissionais. O papel de fidelizar os cooperados seria, assim, uma das maiores diferenças existentes entre a ATER cooperativa e outras organizações prestadoras desse serviço, como a EMATER, por exemplo.

Quando analisamos as ações prestadas pelos agentes de ATER da COOPA, notamos a semelhança existente entre os âmbitos de ação da ATER e os da organização do quadro social em cooperativas agropecuárias. As atividades das comunidades cooperativistas se direcionam tanto para promover as melhorias nas condições técnicas e produtivas, quanto para possibilitar a melhor compreensão das rotinas administrativas e políticas da cooperativa por parte dos cooperados, transformando-se em lugar privilegiado de comunicação e intercâmbio entre a

²⁷ Para a cooperativa, promover a qualidade de vida dos seus cooperados é garantir que eles possuam condições de elevar sua renda de maneira que possam acessar ao mercado consumindo o que necessitam ou acessando aparatos médicos e educacionais de qualidade.

organização e seus associados. Assim, as atividades da assistência técnica e extensão rural do departamento técnico nos padrões discutidos neste trabalho e a OQS fariam parte do que podemos denominar de ATER cooperativa, e como manifestado, ambas podem se considerar vinculadas à educação cooperativista.

A pesquisa serviu para evidenciar também como os agentes de ATER das cooperativas são responsáveis por uma gama muito maior de ações do que o esperado de profissionais formados pelas ciências agrárias. Geralmente eles sequer recebem alguma capacitação sobre o que seja uma cooperativa, sua doutrina, princípios ou qualquer outra informação sobre o funcionamento destas organizações. No entanto, quando são contratados pelas cooperativas, espera-se desses profissionais uma atuação pautada nos princípios norteadores do desenvolvimento cooperativo, que estão relacionados à eficiência empresarial e à participação social dos cooperados na rotina da cooperativa. O mesmo ocorre com os profissionais formados pelos cursos voltados ao cooperativismo, que possuem poucas disciplinas voltadas ao trabalho de ATER e específicas sobre o meio rural. Mas a principal pendência existente nessas grades curriculares é a visão sistêmica das disciplinas e a maneira com elas deveriam ser articuladas entre si. Isso facilitaria que os profissionais formados ao irem para o trabalho no campo pudessem atuar de maneira transdisciplinar.

O que ficou ressaltado nesta pesquisa é que para se alcançar os objetivos gerais estabelecidos pelo cooperativismo agropecuário, muito mais se espera dos agentes do departamento técnico dessas cooperativas, do que as orientações técnicas produtivistas para o qual muitos deles são formados. Como visto, para a atuação desses agentes espera-se que valorizem os produtores independentemente de sua capitalização ou potencialidade produtiva, que participem da organização de eventos sociotécnicos, que sejam comunicadores, educadores e facilitadores do processo de trocas de experiência e de construção da gestão participativa destes empreendimentos coletivos.

Notou-se que não é apenas o extensionista responsável pela organização do quadro social que atua diretamente nas comunidades cooperativistas. A educação cooperativista e as ações técnicas produtivistas são articuladas para poderem alcançar o melhor resultado para cada um dos cooperados, adequando as tecnologias à realidade de cada um dos produtores. Ao assumirem o papel de ponte entre cooperativa e cooperado, esses agentes de ATER se transformam em portadores da realidade vivenciada no meio rural para que os diretores da organização possam pautar melhor suas ações de dirigentes nos anseios de seus cooperados. O caminho inverso também é verdadeiro, informar e explicitar as políticas desenhadas pelos

dirigentes no dia a dia do meio rural para que se entendam os esforços e as dificuldades enfrentadas pela organização, para conjuntamente, solidificarem uma proposta de gestão coletiva dos seus interesses e recursos comuns.

O esquema apresentado na Figura 9 sistematiza a ideia proposta da construção de um conceito da ATER cooperativa, que vai além dos conceitos definidos como o de assistência técnica, de extensão rural ou assistência técnica e extensão rural. A ATER cooperativa é o trabalho voltado para oferecer orientações aos cooperados no que diz respeito à melhoria das suas condições de trabalho e de vida no meio rural. Ela possibilita a capacitação técnica e profissional do cooperado e de seus familiares para que possam atuar em suas atividades produtivas de maneira adequada a sua realidade e compreendendo a sua propriedade como um empreendimento a ser gerenciado. A ATER cooperativa oferece subsídios para que a educação cooperativista seja efetiva e permita que a participação social e econômica dos cooperados ocorra de maneira consciente e ativa, fidelizando-os ainda mais na organização.

No entanto, sabe-se que a realidade da COOPA não pode ser generalizada como a realidade vivenciada em todas as cooperativas agropecuárias mineiras. O que se pretendeu com essa pesquisa foi identificar uma experiência exitosa que pudesse ser tomada como exemplo a ser seguido pelas organizações do mesmo tipo. A estrutura organizacional, a legislação e os objetivos da COOPA são semelhantes às outras cooperativas agropecuárias do estado, e o que a diferencia, nesse caso, é o olhar que o seu quadro diretivo e, conseqüentemente, os seus funcionários, possuem do importante papel que o cooperado tem dentro da organização. Os serviços de assistência técnica, extensão rural e organização do quadro social, articulados e valorizados, possibilitam que a cooperativa permaneça efetivamente próxima do seu cooperado, dando-lhe vez e voz no dia a dia da cooperativa.

Assim, pode-se afirmar que eficiência empresarial e participação social em cooperativas também se tornam “duas faces da mesma moeda” quando o serviço de ATER prestada por ela se baseia em ações voltadas ao fortalecimento dos cooperados em quanto produtores rurais, proprietários de uma organização coletiva e cidadãos.

9. Referências bibliográficas

- ACI (Aliança Cooperativa Internacional). *Identidad y Principios Cooperativos*. Declaração adotada por el Congreso y Asamblea General 1995 de la ACI. Cudecoop, Montevidéo, 1996.
- ALEX, Gary, ZIJP; Willem; BYERLEE, Derek. Rural Extension and Advisory Services: New Directions. Washington, D.C.: Agriculture & Rural Development Department, World Bank. *Rural Development Strategy Background Paper #9*, aug. 2002, 49p.
- BENECKE, D. *Cooperação e Desenvolvimento*. Porto Alegre: Coojournal, 1978.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *Cooperativas, negócios, eficiência e tendências*. Congresso Centenário da Aliança Cooperativa Internacional. Manchester, Inglaterra. 1995. In: BIALOSKORSKI NETO, S. Ensaios sobre o cooperativismo. Série Didática nº 121. Universidade de São Paulo. Piracicaba, São Paulo. 1998. P. 36-45.
- BOURDIEU, Pierre. Linguagem e poder simbólico. In: _____. *A economia das trocas linguísticas*. São Paulo: Edusp, 1996. P. 81-128.
- BRASIL, MDA/SAF. *Institucional. Assistência Técnica e Extensão Rural*. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/portal/saf/institucional/assistenciaatecnicaextensaorural>
Acesso em: 14 de setembro de 2012.
- BRASIL, MDA/SAF. *Relatório Final do Seminário Nacional de ATER*. Disponível em: <http://www.deser.org.br/publicacoes/Sistematiza%C3%A7%C3%A3o%20final.pdf>
Acesso em: 30 de março de 2013.
- CAPORAL, F. R. *Bases para uma nova ATER pública*. Santa Maria, 2003. 19p.
- CARRICAT, P. *Processos de territorialización y desterritorialización em el mundo cooperativo*. Projeto INTERRA. Agriterris. s/d.
- COELHO, F. M. G. *A arte das orientações técnicas no campo: concepções e métodos*. Viçosa: Editora UFV, 2005.
- CTA-ZM. *Projeto ambientes de interação agroecológica*. Disponível em <http://www.ctazm.org.br/projeto/8>; Acesso em: 27 de setembro de 2012.
- DESROCHE, Henri. *Le Projet Cooperatif*. Paris, Ed. Ouviaés, 1976.
- DIAS, M. M. *As mudanças no direcionamento da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER) face ao difusionismo*. Revista Oikos, Viçosa, v.18, n.2, p. 11-21, 2007.

- _____. *Distintas abordagens da extensão rural e os papéis atribuídos aos extensionistas e aos agricultores de acordo com Rogers (1995)*. Resumo de Apoio Didático 1 – Notas de Aula da Disciplina ERU 451 – Extensão Rural. Viçosa: UFV. 2010.
- _____. *Modelos básicos de assessoramento adaptado de Grundman & Stahl (2002)*. Resumo de Apoio Didático 2 – Notas de Aula da Disciplina ERU 451 – Extensão Rural. Viçosa: UFV. 2010.
- _____. *Fases e Faces da extensão rural no Brasil*. Resumo de Apoio Didático 3 – Notas de Aula da Disciplina ERU 451 – Extensão Rural. Viçosa: UFV. 2010.
- ESCOBAR, G. *Diseño de una Agenda de Extensión Rural Latinoamericana para un Desarrollo Rural Inclusivo. Extensión rural con un enfoque participativo y de mercado: Hacia un marco conceptual*. RIMISP: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Boletín Intercambios. Año 11 Número 127, Febrero 2012.
- FERREIRA, Palloma Rosa. *A educação cooperativista em minas gerais: mapeando as organizações*. Dissertação de Mestrado. UFV: Viçosa, 2009.
- FIGUEIREDO, R. P. *Fundamentos de extensão rural no Brasil: assistência técnica e transferência de tecnologia*. Brasília: ABCAR. 1974. (documento mimeografado).
- FONSECA, M. T. L. *A extensão rural no Brasil, um projeto educativo para o capital*. São Paulo: Edições Loyola. 1985.
- GEERTZ, Clifford. O pensamento como ato moral: dimensões éticas do trabalho de campo antropológico nos países novos. In: ____ *Nova luz sobre a antropologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Agropecuário 2006*. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. Disponível em:
http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/brasil_2006/tab_brasil/tab5.pdf Acesso em: 09 de fevereiro de 2013.
- LEVI, M. A state of trust. In: BRAITHWAITE, V.; LEVI, M. (Eds.). *Trust and governance*. New York: Russell Sage Foundation. 1998.
- KAGEYAMA, A. (coord). *O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais*. In: DELGADO, G.C.; GASQUES, J.G.; VILLA VERDE, C. M. (orgs.). *Agricultura e políticas públicas*. Brasília, IPEA, Série IPEA 127, 1990.
- MACEDO, A.S.; AMODEO, N.B.P.; SOUSA, D.N.; PINHO, J.B. *Gestão social em cooperativas agropecuárias: análise do trabalho de organização do quadro social (OQS)*.

- In: v Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social - ENAPEGS, 2011, Florianópolis. *Anais do V Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Gestão Social*, 2011.
- MAGLIONI, J. R. *Um retrato da Extensão Rural estatal brasileira*. Coleção Semear 5. ASBRAER, 2009.
- MAIA, E. M. *Educação rural no Brasil: o que mudou em 60 anos?* Revista da Associação Nacional de Educação/ ANDE. São Paulo, 1 (3): 5-11, 1982. Disponível em <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2163/1431>>. Acesso em: 05 de setembro de 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MINAS GERAIS. *Associação de Crédito e Assistência Rural*. Relatório 1950/1951. Belo Horizonte, 1951.
- MINAYO, M. C.S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8. Ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- MUDO, M. S. *A capacitação de caprinocultores como estratégia de extensão rural*. Dissertação de Mestrado. Viçosa: UFV, 2008.
- MUNIZ, J. N. *A Extensão Rural em tempos de mudanças*. Informe agropecuário, Belo Horizonte, v. 20, n. 199, p. 56-60, jul./ago. 1999.
- PEIXOTO, M. *A extensão privada e a privatização da extensão: uma análise da indústria de defensivos agrícolas*. Tese de doutorado. CPDA/UFRRJ, Seropédica/RJ. 2009.
- PINHO, D. B. *As Grandes coordenadas da memória do cooperativismo no Brasil*. Vol.II. *Avaliação do cooperativismo e modernização da agricultura cooperativista*. Brasília. OCB/Coopericultura, 1991.
- PRESNO AMODEO, N.B. *As cooperativas agropecuárias e os desafios da competitividade*. Tese de doutorado em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Seropédica, Rio de Janeiro. 1999.
- QUEDA, O. *A extensão rural no Brasil: da anunciação ao milagre da modernização agrícola*. Tese para Livre Docente. Piracicaba: USP, 1987.

- _____. *Extensão Rural: para quê e para quem?* Congresso da Federação das Associações e Sindicatos dos Servidores da Extensão Rural do Brasil, 3. Anais... Fortaleza: ASSER, 1991.
- RICCIARDI, L.; LEMOS, R. J. *Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos*. São Paulo: LTr. 2000.
- ROGERS, A. *A extensão rural de terceira geração: em direção a um modelo alternativo*. Revista Atualização em Agroecologia. Rio de Janeiro, n. 28, p. 9-11, jul. 1995.
- ROLING, N. *Toward an interactive agricultural science*. European Journal of Agricultural Education and Extension 2(4): 35-48, 1996.
- RUAS, E.D. *Metodologia participativa de extensão rural para o desenvolvimento sustentável*. Belo Horizonte: Emater-MG, 2006.
- SCHNEIDER, J. O. *Pressupostos da educação cooperativa: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo*. Educação Cooperativista e suas práticas. SESCOOP, 2003.
- SCHMITZ, V. R. *Comunicação nas Cooperativas: seus diferentes públicos e instrumentos*. In: SCHNEIDER, José Odelso (Org.). Educação Cooperativa e suas práticas. SESCOOP: Brasília. 2003. P. 195-205.
- SCHMITZ, H. *Agricultura Familiar: extensão rural e pesquisa participativa*. São Paulo: Annablume, 2010.
- SILIPRANDI, E. *Desafios para a extensão rural: o 'social' na transição agroecológica*. Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável. Porto Alegre, v. 3, n. 3, julho a dezembro de 2001.
- SOUZA, D.; KIRST, S. *A gestão comunicacional das contradições decorrentes do aspecto econômico e social das organizações cooperativas; fortalecendo o posicionamento de mercado*. In: Revista Reflexão Cooperativista. ESCOOP: SESCOOP/RS. N°1, agosto, 2012.
- SOUSA, D. N. *A Comunicação na articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas*. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – Minas Gerais, 2011.
- TRUSEN, C. *Desenvolvimento local sustentável: novos desafios para a extensão rural*. In: BROSE, M. *Participação na extensão rural: experiências inovadoras de desenvolvimento local*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.
- VALADARES, J. H. *Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária*. Dissertação de Mestrado. Lavras: UFLA, 1995.

VALADARES, J. H. *Mecanismos Institucionais de participação e controle democrático. Estratégias de Educação para a Cooperação*. Viçosa: UFV, 2005.