

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ-
CAMPUS CASTANHAL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E
GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES

SIMONE DOS SANTOS SOUSA

CULTURA ORGANIZACIONAL AUTOGESTIONÁRIA APLICADA À
DINÂMICA DA COMERCIALIZAÇÃO DA “ASSOCIAÇÃO UNIDOS VENCEREMOS”
NO ESTADO DO MARANHÃO

CASTANHAL – PA

2018

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ –
CAMPUS CASTANHAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E
GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES

SIMONE DOS SANTOS SOUSA

CULTURA ORGANIZACIONAL AUTOGESTIONÁRIA APLICADA À
DINÂMICA DA COMERCIALIZAÇÃO DA “ASSOCIAÇÃO UNIDOS VENCEREMOS”
NO ESTADO DO MARANHÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid

CASTANHAL – PA

2018

S725c Sousa, Simone dos Santos

Cultura organizacional autogestionária aplicada à dinâmica da comercialização da “Associação Unidos Venceremos” no estado do Maranhão. / Simone dos Santos Sousa. — 2018.
200 f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares) — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, 2018.

1. Desenvolvimento rural – Maranhão (MA). 2. Cooperativas. 3. Administração – Participação dos empregados. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará. II. Título.

CDD: 307.1412098121

SIMONE DOS SANTOS SOUSA

**CULTURA ORGANIZACIONAL AUTOGESTIONÁRIA APLICADA À
DINÂMICA DA COMERCIALIZAÇÃO DA “ASSOCIAÇÃO UNIDOS VENCEREMOS”
NO ESTADO DO MARANHÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos
Agroalimentares do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Pará – Campus Castanhal, como
parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Data da defesa: ____/____/____.

Conceito: ____

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid
Instituto Federal do Pará - IFPA/Campus Castanhal

Membro Interno: Prof. Dr. Adebaro Alves dos Reis
Instituto Federal do Pará - IFPA/Campus Castanhal

Membro Externo: Prof. Dr. Walery Costa dos Reis
Instituto Federal do Pará - IFPA/ Campus Paragominas

Dedico a minha família, em especial, a minha mãe, pelo apoio incondicional, ao meu irmão pelo companheirismo e *In memoriam* de meu pai, que representa a força subjetiva nesta longa caminhada.

E a todos e todas que, de alguma forma, contribuíram na construção desta Dissertação de Mestrado.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pelo dom da vida e minha fonte principal de inspiração e sabedoria.

Ao meu orientador, Dr. Farid Eid, pelas contribuições valiosíssimas para a concretização desta dissertação, além do exercício de paciência, apoio e compreensão diante do percurso da pesquisa.

À Zaira Sabry, pelo incentivo e pelas contribuições realizadas neste trabalho, sendo fundamental para a concretização deste sonho.

Ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), que me proporcionou o acúmulo de vivência e conhecimento. Em especial à D. Eliane, Maria Inez e Edivan Oliveira e às famílias do Assentamento 28 de Agosto, representadas neste trabalho pela Associação Unidos Venceremos, sobretudo aos amigos: D. Eunice, Antonio José (Zezinho), Gracinete, Missanta e Gerson.

Ao Professor Isaac Bernat, pela oportunidade de inserção na Equipe Mais Extensão e aos amigos e colegas de trabalho: Marjorie Silva, Jefferson, Letícia Silveira e Tainan pelas vivências, estudos, trocas de ideias e possibilidade de outras parcerias junto à classe trabalhadora do campo.

Aos estudantes de mestrado (Turma de 2017), pela amizade, pelo compartilhamento de aprendizados e por toda a solidariedade nos momentos árduos. Em especial à Clarice Costa, Ivone Boaventura, Zelia, Gyseli Bandeira, Hiegliis, Jalyne, Kamila e Márcio Pina.

Deixo meus sinceros agradecimentos à Marta Pereira, à Rubenice Rodrigues, ao Esdras Barros e ao Jhonny Santos pela disposição e generosidade em contribuir no desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço imensamente aos amigos e amigas que estiveram comigo, mesmo nos momentos tristes e alegres, enquanto incentivadores deste trabalho: Aldenir Gomes, Aline Mendes, Clara Costa, D. Lúcia, Josefina Soares, Katia Gomes, Magno Soeiro, Raimundinha Araújo e Rose Rodrigues.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, na pessoa do professor Msc. Roberto Rocha.

Ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos, às professoras Dra. Roberta Rodrigues e Dra. Maria Regina Joele, às secretárias administrativas Suellen e D. Célia.

E agradeço também à Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico no Maranhão – FAPEMA, pelo apoio, através da Bolsa de mestrado concedida e que teve grande importância para a fase final desta pesquisa.

Em vez de serem apenas bons, esforcem-se para criar um estado de coisas que torne possível a bondade; em vez de serem apenas livres, esforcem-se para criar um estado de coisas que liberte a todos!

(Bertolt Brecht)

Quando se sonha sozinho é apenas um sonho. Quando se sonha juntos é o começo da realidade.

(Dom Quixote em Miguel de Cervantes).

RESUMO

As associações e cooperativas organizadas em assentamentos de reforma agrária do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) têm como proposta inicial trabalhar o sistema de produção e comercialização na perspectiva de coletivização de maneira integral. A partir da luta pela terra e sobrevivência da vida no campo, o MST representa um movimento de resistência cultural ao modo de produção capitalista. Neste contexto, os empreendimentos sociais geridos por essa organização enfrentam dilemas e contradições na materialização da autogestão, sobretudo nos processos de comercialização. Neste sentido, buscou-se analisar a formação da cultura organizacional autogestionária nos processos de comercialização da Associação Unidos Venceremos dos Pequenos Produtores Rurais do Assentamento Vila Santa Lúcia, situada no estado do Maranhão, tendo como foco o mercado institucional de alimentos, através dos Programas de Governo: Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). O texto traz um referencial teórico que dialoga com tais temáticas, apresenta duas experiências exitosas no MST, de cooperação a níveis mais avançados: a Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda. (COPAVI), no estado do Paraná e o Assentamento Mário Lago, em Ribeiro Preto/SP. Os principais objetivos desta dissertação foram: realizar um diagnóstico organizacional autogestionário com as famílias associadas do empreendimento em análise; contextualizar o processo de desenvolvimento rural, resistência e políticas públicas para agricultura familiar camponesa no estado do Maranhão, com foco nos Programas PAA e PNAE; e realizar um estudo de mercado sobre o processo de comercialização dos produtos da Associação, através da metodologia de pesquisa-ação. Na pesquisa-ação composta pelas quatro fases foi possível trazer uma abordagem mista – qualitativa e quantitativa – utilizando-se da pesquisa de campo e da pesquisa documental, além de ferramentas e instrumentos metodológicos com teor mais participativo, valorizando a troca de conhecimento e saberes na construção do Plano de Comercialização. As políticas públicas de valorização da compra institucional têm apresentado fragilidades, por isso o esforço em construir estratégias de comercialização para que os associados busquem ampliar a capacidade de resistência e autonomia, diante do ambiente hostil. Os principais resultados revelam dificuldades na coesão do grupo, ao mesmo tempo, em que existe uma identidade Sem Terra presente, que tende a contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional autogestionária do empreendimento em estudo. Conclui-se que a transformação da cooperação espontânea em cultura organizacional autogestionária aplicada à dinâmica de comercialização representa um desafio a percorrer neste caminho de construção de alternativas de oposição ao modo de produção capitalista. E que a aplicação de uma metodologia participativa foi fundamental para extrair sugestões e propostas que melhor se adequam à realidade e à demanda do grupo em estudo.

Palavras-chaves: Cooperação Agrícola, MST, Cultura organizacional autogestionária, Agricultura Familiar Camponesa, Mercado Institucional, Plano de Comercialização.

ABSTRACT

The associations and cooperatives organized in agrarian reform settlements of the Landless Rural Workers' Movement (MST) have as initial proposal to work the production and marketing system in the perspective of collectivization in an integral way. From the struggle for land and survival of life in the field, the MST represents a movement of cultural resistance to the capitalist mode of production. In this context, the social enterprises managed by this organization face quandaries and contradictions in the materialization of self-management, on all the marketing processes. In this sense, we sought to analyze the formation of the organizational culture autogestionary in the processes of commercialization of the Association we will win the small rural producers of the settlement Vila Santa Lucia, located in the state of Maranhão, having as Focus on the institutional food market, through the government programs: Food acquisition Program (PAA) and the National School Feeding Program (PNAE). It brings a theoretical referential that dialogues with these themes, presents two successful experiences in the MST of cooperation at more advanced levels, the cooperative of production (COPAVI), in the state of Paraná and the settlement Mário Lago, in Ribeirão Preto/SP. The main objectives of this dissertation were: Accomplish an organizational diagnosis autogestionary with the associated families of the enterprise analysis; Contextualize the rural development process, resistance and public policies for peasant family farming in the state of Maranhão, focusing on the PAA and PNAE programs; and carry out a market study on the process of commercialization of the products of the association, through action research methodology. In the action research composed of the four phases, it was possible to bring a mixed approach qualitative and quantitative, using field and documentary research, tools and methodological instruments with more participative content, valuing the exchange of knowledge and knowledge in the construction of the Marketing Plan. The public policies for valuing institutional purchase have presented weaknesses, therefore effort to build marketing strategies so that the associates seek to broaden the capacity of resistance and autonomy, in the face of the hostile environment. The main results reveal difficulties in the group cohesion, at the same time, in which there is an identity landless present, which tends to contribute to the strengthening of the organizational culture autogestionary of the enterprise under study. It concludes that the transformation of spontaneous cooperation into the autogestionary organizational culture applied to the commercialization dynamics represents a challenge when you walk this way of constructing alternatives opposed to the capitalist mode of production. And that the application of a participatory methodology was fundamental to extract suggestions and proposals that best fit the reality and demand of the group under study.

Word-keys: Agricultural cooperation, MST, Organizational culture autogestionary, Institutional market, peasant family farming, marketing plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Cultura	46
Figura 2 - Casas de alvenarias de propriedade da COPAVI.....	52
Figura 3 - Principais produtos oferecidos pela COPAVI	55
Figura 4 - Cestas agrofloretais	59
Figura 5 - Caminhão de transporte	61
Figura 6 - Grupo de estudo para a elaboração de um Plano de Comercialização da Associação	93
Figura 7 - Assentamento Vila Santa Lúcia	100
Figura 8 - Assembleia da Associação Unidos Venceremos	108
Figura 9 - Dimensão associativa.....	114
Figura 10 – Socialização de dois grupos durante a Dinâmica do Boneco	115
Figura 11 - Visita a Feira do Município Governador Newton Bello	119
Figura 12 - Vista panorâmica da feira	120
Figura 13 - Aplicação da Matriz FOFA.....	126
Figura 14 - Organograma da Associação Unidos Venceremos em 2018	134
Figura 15 - Mística de comemoração ao aniversário do Assentamento 28 de Agosto	137
Figura 16 - Proposta de Organograma alternativo para associação.....	144

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de pessoas na residência	102
Gráfico 2 - Faixa etária dos associados	104
Gráfico 3 - Escolaridade	105
Gráfico 4 - Renda Familiar dos associados	105
Gráfico 5 - Identidade grupal.....	107
Gráfico 6 - Participação em reuniões e assembleias.....	108
Gráfico 7 - Existência de trocas de serviços entre parentes ou vizinhos	109
Gráfico 8 - Contratação de mão-de-obra externa.....	110
Gráfico 9 - Avaliação Geral da dimensão associativa	117
Gráfico 10 - Venda para atravessador.....	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As ações iniciais do Mais IDH – por Dimensões e Secretarias.....	82
Quadro 2 - Principais políticas públicas no Maranhão na área da agricultura familiar relacionadas à comercialização. Governo Flávio Dino (2015-2018)	83
Quadro 3 - Metodologias aplicadas na Oficina sobre Comercialização	90
Quadro 4 - Diagnóstico da dimensão associativa a partir da sistematização dos grupos	118
Quadro 5 - Principais produtos comercializados pelos associados.....	122
Quadro 6 - Pontos positivos e negativos sobre o acesso ao mercado institucional	123
Quadro 7 - Análise da Matriz FOFA	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos totais destinados ao PAA – Brasil.....	77
Tabela 2 - Recursos destinados ao PAA – Maranhão.....	84
Tabela 3 - Valores repassados para o estado do Maranhão através do PNAE	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGERP – Agência Estadual de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural

AGRITEC – Feira da Agricultura Familiar e Agrotecnologia do Maranhão

ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão

AMARP – Associação de Mulheres Assentadas de Ribeirão Preto

ARFUSP – Associação Ribeirãopretana dos Funcionários da Universidade de São Paulo

BNDS – Banco Nacional do Desenvolvimento Social

CAE – Conselhos de Alimentação Escolar

CAEMA – Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão

CCA – Cooperativa Central de Reforma Agrária

CECANES – Centros Colaboradores de Alimentação e Nutrição Escolar

COMARCO – Companhia Maranhense de Colonização

CME – Campanha de Merenda Escolar

CNME – Campanha Nacional de Merenda Escolar

CPT – Comissão Pastoral da Terra

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento

CONCRAB – Confederação das Cooperativas da Reforma Agrária do Brasil

CONSEA – Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional

CONTAG – Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura

COOPERARES Cooperativa dos Produtores Rurais e Agrobiodiversidade Ares do Campo

COPAVI – Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda.

COMATER – Cooperativa Mãos na Terra

CPA – Cooperativa de Produção Agropecuária

CRESOL – Centro de Referência Estadual de Economia Solidária do Maranhão

DAP – Declaração de Aptidão ao PRONAF

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAPEMA – Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico no Maranhão

FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNAI – Fundação Nacional do Índio

FUNBIO – Fundo Nacional para Biodiversidade

IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IMESC – Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

ITERMA – Instituto de Colonização e Terra do Maranhão

ITERRA – Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária

INUB – Instituto de Nutrição da Universidade do Brasil

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MDSA – Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social

MEC – Ministério da Educação

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

ONG – Organização Não Governamental

OCS – Organização de Controle Social

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

PAES – Programa de Acompanhamento às Empresas Sociais dos Assentamentos

PIB – Produto Interno Bruto

PC do B – Partido Comunista do Brasil

PDS – Projeto de Desenvolvimento Sustentável

PDT – Partido Democrático Trabalhista

PFL – Partido da Frente Liberal

PMA – Programa Mundial de Alimentos

PNAE – Programa Nacional Alimentação Escolar

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PROCERA – Programa Especial de Reforma Agrária

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

PRONAN – Programa Nacional de Alimentação e Nutrição

SAF's – Sistemas Agroflorestais

SAF – Secretaria de Agricultura Familiar do Estado

SAN – Segurança Alimentar e Nutricional

SCA – Sistema Cooperativista dos Assentamentos

SEAD – Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDES – Secretaria Estadual de Desenvolvimento Social

SEDIHPOP – Secretaria de Estado de Direitos Humanos e Participação Popular

SEDUC – Secretaria de Estado da Educação

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SEPAB – Sistema Estadual de Produção e Abastecimento

SES – Secretaria de Estado da Saúde

SETRES – Secretaria de Estado do Trabalho e Economia Solidária

SPCMA – Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente

SUDAM – Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia

SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

RL – Reserva Legal

TAC – Curso Técnico em Administração de Cooperativas

TCU – Tribunal de Contas da União

UEMA – Universidade Estadual do Maranhão

UGT – União Geral dos Trabalhadores

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

UNISOL – União de Solidariedade das Cooperativas

USAID – Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Problematização.....	21
1.2 Objetivos.....	27
1.2.1 Objetivo geral	27
1.2.2 Objetivos específicos	28
1.3 Estrutura da dissertação	28
2. FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA AUTOGESTÃO.....	30
2.1 Autogestão e cooperação agrícola: origens e experiências.....	30
2.2 Cooperação agrícola no Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra	36
2.3 Formação da cultura organizacional para autogestão	44
2.4 Cultura organizacional autogestionária a partir de experiências desenvolvidas pelo MST: COPAVI e Assentamento Mário Lago	50
2.4.1 Contexto histórico da COPAVI	50
2.4.1.1 A COPAVI e a materialização da autogestão	53
2.4.2 Contexto histórico e organizativo do Assentamento Mário Lago	56
2.4.2.1 Cestas agroflorestais como estratégias de comercialização.....	58
3. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A COMERCIALIZAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPONESA NO BRASIL	64
3.1 Desenvolvimento rural, resistência e políticas públicas para agricultura familiar camponesa.....	64
3.1.1 Programa de Aquisição de Alimentos: aspectos relevantes de seu histórico	67
3.1.2 Breve histórico do PNAE	73
3.1.4 Mudanças recentes no processo de desenvolvimento das políticas públicas para a comercialização da agricultura familiar camponesa na década de 2010	76
3.1.5 Políticas públicas para o fortalecimento da Agricultura familiar camponesa no Maranhão	79
4. METODOLOGIA	86
4.1 Instrumentos metodológicos da pesquisa	86
4.2 Caminhos da pesquisa-ação	87
4.2.1 Pesquisa Exploratória	88
4.2.2 Fase Principal.....	92
4.2.3 Ação	94
4.2.4 Avaliação	94
4.3 Análise dos dados	95
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	96
5.1 Associação Unidos Venceremos: processo histórico e construção da identidade Sem Terra.....	96
5.1.1 Caracterização do perfil das famílias associadas.....	101
5.1.2 Trabalho associado: avaliando a formação da cultura organizacional	106
5.1.2.1 Dimensão associativa: a partir da Dinâmica do Boneco.....	113
5.1.3 Caracterização dos processos de produção e comercialização	119
5.1.4 Análise da Matriz FOFA.....	125
5.1.5 Construção de novos cenários para a Associação Unidos Venceremos	130
5.1.6 Elementos explicativos do processo de formação da cultura organizacional autogestionária da Associação Unidos Venceremos	133

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICE A – PROPOSTA DE FORMAÇÃO PARA OS ASSOCIADOS DA ASSOCIAÇÃO UNIDOS VENCEREMOS.....	160
APÊNDICE B – PLANO DE ENSINO “OFICINA SOBRE COMERCIALIZAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPONESA”	163
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DA OFICINA SOBRE COMERCIALIZAÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPONESA	166
APÊNDICE D – PLANO DE ENSINO “CURSO SOBRE ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO”	167
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	173
APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR LOCAL DO PAA/PNAE.....	177
APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ASSOCIADOS FUNDADORES.....	177
APÊNDICE H – PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL AUTOGESTIONÁRIA DA “ASSOCIAÇÃO UNIDOS VENCEREMOS” ATRAVÉS DA METODOLOGIA DE PESQUISA-AÇÃO	178

1 INTRODUÇÃO

A autogestão organizada pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) nos moldes da cooperação agrícola tem como perspectiva ser um instrumento de luta pela terra e sobrevivência da vida no campo, através da propriedade coletiva dos meios de produção e da condução no processo de decisão de forma coletiva (BETANHO, 2008).

Neste sentido, Cardoso (2012) complementa afirmando que a organização das cooperativas agrárias apresenta-se como veículo importante para a territorialização da luta pela terra, tendo em vista, que não se restringe apenas à conquista do lote, mas, sim ao fortalecimento e à resistência das famílias assentadas no meio rural.

Esses empreendimentos sociais no campo têm fortalecido o desenvolvimento rural e territorial, e têm sido capazes de gerar uma dinâmica econômica aos municípios circunvizinhos. Além disso, há a valorização das tradições e saberes locais, do cultivo à produção diversificada; oportunidade de alimentação saudável e combate à insegurança alimentar e nutricional através das políticas públicas de mercado institucional como o exemplo do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Para Christoffoli (2015), tais programas têm estimulado a cooperação, promovendo práticas associativistas como forma de promoção ao desenvolvimento rural de forma sustentável.

Vale contextualizar que os conflitos entre o agronegócio e a agricultura familiar camponesa são acirrados na base das disputas antagônicas historicamente construídas. Na visão de Reis (2017), no Brasil existem duas linhas de discussão sobre agricultura familiar em que a primeira defende uma agricultura familiar moderna voltada ao mercado em grande escala, na produção agroexportadora de *commodities* e não considera o modelo agrícola antecessor, o campesinato, que, nesta dissertação é designado de agricultura patronal.

Já a segunda linha de discussão sobre a agricultura familiar apresenta-se a partir das raízes históricas do campesinato, sendo a *práxis* fundamental para o entendimento da agricultura familiar nacional que, por esse entendimento, discorre aqui neste estudo a denominação de agricultura familiar camponesa, buscando aglutinar vários sujeitos ligados à classe trabalhadora do campo, a saber, o pequeno agricultor, os ribeirinhos, os quilombolas, os extrativistas, os assentados, os acampados e os Sem Terra, entre outros, através da pluriatividade e da heterogeneidade que o campesinato representa no país.

Desse modo, os empreendimentos sociais e solidários se deparam com os dilemas e contradições da sociedade capitalista para a materialização dos processos de autogestão e, na particularidade aqui apresentada nesta pesquisa, nos processos de comercialização. Portanto, o MST, na prática, torna-se um movimento de resistência cultural ao modo de produção capitalista.

A presente dissertação teve como intuito analisar a formação da cultura organizacional autogestionária nos processos de comercialização sob o método de pesquisa-ação, junto à Associação Unidos Venceremos dos Pequenos Produtores Rurais do Assentamento Vila Santa Lucia, numa área de reforma agrária, organizada pelo MST, conhecida popularmente como Assentamento 28 de Agosto, no município de Governador Newton Bello, no estado do Maranhão.

Enquanto motivação pessoal, a realização desta pesquisa se fundamentou na experiência adquirida durante anos de atuação profissional nas associações e cooperativas das áreas de reforma agrária e no envolvimento com movimentos sociais. Assim sendo, esta experiência proporcionou vivenciar dificuldades e limites na área técnica e política para a gestão coletiva destes empreendimentos, relacionada com as contradições e dinâmicas oriundas do sistema hegemônico. A partir desta situação, foi possível instigar e analisar alguns elementos subjetivos relacionados à formação da cultura organizacional do grupo, favorecidos pela relação de confiança construída entre os envolvidos.

A cultura organizacional pode ser interpretada através de um conjunto de valores, crenças, normas e saberes compartilhados por determinado grupo e que marca sua identidade. Pontua-se que os valores e crenças que formam a cultura organizacional das associações, cooperativas e grupos coletivos defendidos pelos movimentos sociais referem-se à crítica aos valores cultivados pelo sistema capitalista. Assim, os empreendimentos orientados pelo MST buscam transformações no aparato social e político, por meio do cultivo de elementos organizacionais contrários ao modo da agricultura patronal.

Observou-se nesta pesquisa, que a cooperação, solidariedade, sentimento de pertencimento ao grupo, práticas de mutirão e trocas de serviços, além da mística, presente enquanto elemento subjetivo motivador para a luta permanente em defesa de tais valores, são elementos da cultura organizacional que contribuem para o fortalecimento e identidade da Associação Unidos Venceremos.

A partir do desenvolvimento do método de pesquisa-ação pôde-se envolver uma relação de teoria e prática, colaborando para o desenvolvimento organizacional e

fortalecimento do empreendimento em estudo. Assim, o desenvolvimento da pesquisa-ação utilizada nesta dissertação de mestrado permitiu, de forma compartilhada e cooperada, buscar resolução de problemas apresentados pelos sujeitos envolvidos.

Neste sentido, essa dissertação proporcionou, através da pesquisa-ação percorrer suas diversas fases, sendo que, na primeira fase, ocorreu a Pesquisa **Exploratória**, inicialmente através do diagnóstico participativo, para identificar os principais problemas e demandas dos sujeitos da pesquisa. Em seguida, buscou-se a revisão bibliográfica, necessária no decorrer das outras fases seguintes. Houve também a pesquisa documental e o processo de ensino aprendizagem junto às famílias associadas ao empreendimento. Na segunda fase, conhecida como **Principal**, foram coletados dados, a partir da pesquisa de campo, para análise e discussões, e, esses mesmos dados foram tratados e debatidos para formulações de hipóteses que serviram de subsídios para a elaboração do Plano de Comercialização. A terceira fase representa **Ação** e, em decorrência do curto período execução deste trabalho, não foi possível realizar nesta pesquisa. Por seguinte, teve a Fase de **Avaliação**, com objetivo de examinar os resultados das ações realizadas, corrigindo algumas falhas no decorrer do processo.

Portanto, essa dissertação proporcionou uma capacitação profissional e acadêmica, ao passo, que tal esforço resultou na elaboração de um Plano de Comercialização a partir da cooperação e participação das famílias assentadas, constituindo assim, uma tecnologia social. Considerando os cenários recentes no orçamento das políticas públicas do governo federal, torna-se fundamental buscar novos mercados, além do institucional. A próxima seção problematizará os principais limites da Associação Unidos Venceremos, no desenvolvimento da cultura organizacional autogestionária, dialogando com outras experiências apresentadas pelas associações e cooperativas dos empreendimentos solidários e dos assentamentos de reforma agrárias organizados pelo MST.

1.1 Problematização

O Brasil se configurou, historicamente, como um país de regalias aos que concentram maior poder, caracterizados como classe dominante, a quem, ao longo dos anos foram atribuídas condições de privilégios¹, que perpetuam até hoje e que têm como base a apropriação da terra através de mecanismos de expropriação, muitas vezes, garantidos por

¹ Exemplo da Lei nº 601, implantada em 1850, que impediu que os recém-escravos libertos se tornassem proprietários, favorecendo assim, os interesses da classe dominante.

meio do aparato jurídico em voga no país. Sobre isso, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária² (INCRA), entre o período de 2010 e 2014, houve um aumento de concentração de terras de, pelo menos, 2,5%, o que corresponde a seis milhões de hectares a mais nas mãos dos grandes latifundiários.

Neste sentido, no modo de produção capitalista, onde prevalece a busca pela maximização do lucro, a concentração de riquezas e a exploração de bens naturais, o capital desconsidera os aspectos ambientais, culturais e sociais, com exceção de situações em que podem obter produtividade e rentabilidade maior. No campo, a expansão capitalista tem como referência o desenvolvimento da produção, através da mecanização e informatização de alta tecnologia, organizada pelo agronegócio.

No estado do Maranhão, existem grandes extensões de terras destinadas à pecuária e ao monocultivo, como eucalipto, bambu, cana-de-açúcar e soja. O agronegócio no estado também organiza a extração do gás, ouro e calcário; todos estes projetos geram maior concentração de terras, a expulsão das famílias do campo e a degradação do meio ambiente, utilizando pouca força de trabalho.

Para Nascimento, Rodrigues e Santos (2013), o agronegócio maranhense apresenta características modernas e conservadoras: enormes extensões de terras cultivadas com tecnologia de ponta, convivendo com práticas execráveis, análogas à escravidão de famílias de trabalhadores.

Em contraposição a este modelo de produção, há a presença de vários movimentos sociais que apresentam alternativas populares para garantir a permanência de homens e mulheres no campo e o fortalecimento da classe trabalhadora, tanto no meio urbano quanto no meio rural. Dentre as alternativas, encontram-se empreendimentos ou organizações sociais que se caracterizam pela defesa do trabalho associativo e cooperado, na produção agroecológica, alinhando as dimensões social, cultural e econômica. Sob essa ótica de trabalho e produção coletiva, muitos sujeitos trabalham na perspectiva de transformação do aparato agrário que se constituiu no país, buscando a garantia de alimentação saudável e vida digna para a cidade e o campo.

Dentre muitas experiências espalhadas pelo país, destaca-se, desde anos 80, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), considerado uma importante referência quanto ao conceito de cooperação agrícola no Brasil, conceito este construído no

²Disponível em: <http://oglobo.globo.com/brasil/concentracao-de-terra-cresce-latifundios-equivalem-quase-tres-estados-de-sergipe-15004053>. Acesso em: 18 agosto. 2016.

processo de organização da produção nos assentamentos de reforma agrária em todo país, na perspectiva de construção do projeto de reforma agrária popular. Esta proposta, portanto, vai além da luta pela terra, abrange os aspectos estruturais da reprodução da vida social, como educação, moradia, saúde e infraestrutura, buscando qualidade nos serviços e políticas públicas às famílias assentadas. Ademais, a formação política ideológica dos sujeitos se apresenta como contraposição ao sistema hegemônico de produção capitalista (MST, 2014).

Eid, Scopinho e Pimentel (1998) afirmam que a reforma agrária defendida pelo MST não se resume apenas à distribuição de terras, mas se baseia na redistribuição da renda, do poder e de direitos. Para os autores, é necessário criar condições concretas para que esses sujeitos possam produzir com eficiência, dispondo de assistência técnica e mecanismos favoráveis de comercialização de seus produtos.

Neste contexto, encontra-se a Associação Unidos Venceremos dos Pequenos Produtores Rurais do Assentamento Vila Santa Lúcia, objeto empírico deste estudo que, apesar de fundada no ano de 1997, por mais de uma década de atividades limitava-se às questões de obrigações burocráticas básicas, não atingindo a área da produção e a comercialização. Inicialmente nem todas as famílias na comunidade eram associadas, sendo que, a partir do ano de 2009, por meio do acesso ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), essa associação iniciou a produção para a comercialização de milho, arroz, feijão, mandioca e hortaliças. Além do mercado institucional, foi possível, a partir daí, a comercialização em feiras do município e em seu entorno.

Entretanto, foram apenas dois anos (2009-2010 e 2011) de acesso ao PAA, mas deram impulso à produção e comercialização na comunidade. Neste período, as famílias foram estimuladas para se associarem à entidade, possibilitando com isso a perspectiva de melhoria de renda, promoção de alimentação saudável e a diminuição de aquisição de alimentos oriundos de comerciantes da região. Destaca-se que, em 2011, houve adesão completa das famílias assentadas. No entanto, em razão das dificuldades burocráticas do Estado e da própria gestão interna na associação, ocorreu um intervalo de quase quatro anos sem acesso ao mercado institucional.

Em 2017, a entidade ganhou a chamada pública para o acesso ao Programa Nacional Alimentação Escolar (PNAE) e o PAA, garantindo maior renda e trabalho para as famílias. Tal conquista, foi possível em decorrência da iniciativa do governo estadual através do Plano de Ações Mais IDH, Decreto nº 30.612 de 02 de janeiro de 2015 que tem como principal

objetivo promover ações estratégicas nas áreas da educação, saúde, renda, gestão municipal e meio ambiente (MARANHÃO, 2015).

Nesta lógica, no campo da agricultura familiar, foi reestruturada a Secretaria de Estado da Agricultura Familiar (SAF), por meio da Medida Provisória nº 187 de 02 de janeiro de 2015, que visava realizar as políticas públicas no que tange à facilitação do acesso ao crédito e aos instrumentos de assistência técnica, à regularização fundiária das terras públicas, a ampliação das oportunidades de capacitação profissional e de geração de trabalho e renda, entre outras ações (MARANHÃO, 2015). A criação da SAF é regulamentada pela Lei nº 10.205 de 23 de fevereiro de 2015, que constitui um sistema integrado de desenvolvimento da agricultura familiar formado pela SAF, ITERMA e AGERP (Agência Estadual de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural).

Acerca das políticas públicas de comercialização, houve maior acessibilidade aos programas PNAE e PAA, o que outrora não ocorria, pois segundo relatos dos agricultores assentados, havia um excesso de burocracia, impossibilitando assim, sua participação nas chamadas públicas nos municípios. Isto é confirmado por Cosme (2016, p. 327) quando analisa que, esses programas, “ao chegarem ao município, ficam nas mãos do poder municipal, através das Secretarias de Agricultura, que, na ampla maioria dos casos, dita as regras de acordo com seus interesses eleitoreiros, fomentando e aprofundando as relações clientelistas”.

Cabe citar a pesquisa realizada por Silva e Schutz (2017) que buscaram analisar como a gestão das cooperativas da agricultura familiar influencia seu acesso aos mercados institucionais, a partir das informações coletadas e produzidas pelo Projeto Mais Gestão, abrangendo 448 cooperativas em 19 estados, no período de 2013 e 2015. A pesquisa concluiu que os principais problemas quanto ao acesso ao PAA estavam relacionados à comercialização da produção, planejamento da oferta, logística de fornecimento, organização e manutenção da documentação fiscal. Já o PNAE os limites são maiores, devido ser mais rigoroso e exigente do que o PAA, sobretudo na área da gestão, ligados aos gargalos do processo de produção e comercialização.

Além disso, foram ouvidas as justificativas das entidades executoras do PNAE, sob o não cumprimento da legislação que obriga no mínimo 30% dos recursos para aquisição de produtos oriundos da agricultura familiar, quais sejam: dificuldade de emissão de documento fiscal, impossibilidade de fornecimento regular e constante dos produtos e condições higiênico-sanitárias inadequadas (SILVA; SCHUTZ, 2017).

Observa-se que, embora haja dificuldades por parte dos órgãos executores, existem também no interior das cooperativas, associações e grupos individuais que apresentam limitações na área da gestão, logística e comercialização em atendimento às normas e exigências dos Programas PAA e PNAE.

Para Cosme (2016), esses programas apresentam limitações onde se faz necessário uma avaliação mais cuidadosa. Para o autor, as famílias assentadas, no momento que conseguem produzir um excedente para a comercialização, ainda permanecem com o histórico gargalo do escoamento da produção, sendo “presa” fácil dos atravessadores.

Justamente a questão do escoamento da produção tem atingido os associados da organização em análise. Ademais, o planejamento no processo produtivo para atendimento eficaz e eficiente às exigências do mercado consumidor são limites para que a comercialização vá além do mercado institucional. Redin (2013) relata a visão autônoma dos agricultores familiares para construir um ambiente favorável para comercialização, não partindo de uma ideia estratégica e técnica de posição no mercado. No entendimento dos agricultores, o mercado é que deve estar organizado e estruturado para dispor de condições para a venda de seus produtos.

Não obstante, essa comunidade fazer parte da luta pela terra organizada pelo MST, na qual se busca desenvolver um modelo de organização da produção em oposição ao modelo capitalista, através do trabalho autogestionário, não se tem atingido a cooperação em níveis mais complexos, apenas de forma incipiente. A produção e comercialização dos produtos ainda são realizadas de maneira individual ou familiar. Observam-se aí dificuldades e entraves para se efetivar este modelo de cooperação agrícola nos assentamentos de reforma agrária, já apontados por pesquisas de Eid et al (2015), Chiariello (2008; 2012), Gallo (2004), Betanho (2008) entre outros autores.

Isto vem ao encontro da pesquisa realizada por Elias (2010) em assentamentos organizados pelo MST no estado do Maranhão; que constatou a presença de formas de cooperação com pouco nível de complexidade, o mutirão e a criação de associações são as formas autogestionárias mais comuns nos assentamentos pesquisados. Ainda de acordo com a autora, as formas coletivas de organização do trabalho presentes não tendem a níveis mais complexos de organização do trabalho. Em razão de não necessitarem de maiores conhecimentos técnicos e específicos de gestão ou cooperação, além de não ocuparem muito tempo do trabalho das famílias assentadas, que geralmente acontecem a partir de princípios de ajuda mútua, solidariedade e/ou necessidades imediatas.

Para Cardoso (2012, p. 80), a “aceitação do trabalho coletivo é uma barreira difícil a ser transposta, uma vez que a vontade de trabalhar individualmente e apenas com a participação familiar está enraizada no modo de vida dos assentados da mesma maneira que base Familiar camponesa”.

Franco (2005) complementa afirmando que a construção da dinâmica do coletivo tem por propósito sensibilizar o grupo às práticas para a cultura da cooperação, porém, para ele, isso não significa uma tarefa fácil.

Na prática, compreender que todos devem zelar pelo empreendimento, onde todos “são donos”, extinguindo a figura do patrão, é um grande desafio. Os estudos realizados por Eid, Scopinho e Pimentel (1998) em Cooperativas de Produção Agropecuária (CPA) no MST apontaram ser um dos principais problemas a questão dos cooperados e cooperadas não se sentirem parte do empreendimento. Comportam-se como empregados, não compreendendo o valor do patrimônio conquistado e isso pode gerar descuido com os equipamentos e máquinas agrícolas e desperdícios de matéria prima, dificultando a união do coletivo.

Isso quer dizer que romper com o modelo da heterogestão (administração hierarquizada e mediada pelas relações de poder) é um desafio para as organizações do campo e para empreendimentos solidários que em tese se propõem a construir uma cultura organizacional autogestionária.

Na concepção de Scopinho e Martins (2003) o trabalhador rural brasileiro não foi preparado, formal ou informalmente, para a cooperação autogestionária, logo, a organização e gestão do trabalho no campo, historicamente, sempre estiveram enraizadas à lógica da grande empresa patronal ou da pequena produção familiar de autoconsumo. Ainda, segundo os autores, as principais abordagens encontradas no universo literário especializado em desenvolvimento organizacional são direcionadas para os métodos que atendam à realidade organizacional empresarial, não correspondendo às necessidades e demandas da organização da produção coletiva, em termos de princípios organizativos, objetivos e modos de funcionamento.

Assim sendo, o processo de construção coletiva se torna muito desafiador, pois a sociedade atual ainda possui uma cultura onde prevalece o individualismo e a imagem de “chefe” que dita as ordens, mesmo em comunidades que buscam oposição a este modelo. Isto se justifica em razão do modo hegemônico da produção capitalista, logo, os indivíduos são formados culturalmente por divisões hierárquicas, entre subordinados e chefias e que vença o que individualmente se sobressair sobre os outros. A competitividade interpessoal e inter-

empresas tornam-se chave do sucesso nas empresas heterogestionárias, aliada ao acesso às políticas públicas de apoio ao empresariado.

Como faz notar Benini (2011) em seus estudos nos empreendimentos solidários, em que analisa que cultura organizacional vigente está fortemente enraizada pela concepção do modelo de heterogestão, configurado na burocracia de controle e dominação, que se efetua nos instrumentos, práticas e comportamentos sociais centrados na ideia de “um chefe”, em que carência significa, nessa lógica conservadora, o caos social, a desordem e bagunça. Benini (2011) ainda expõe a necessidade de criar novos métodos de decisão sob a ótica autogestionária.

Sendo assim, é notória a preocupação das organizações e movimentos autogestionários em buscar evitar a reprodução da organização taylorista do trabalho, centralizador e excludente (EID, 2012). Desse modo, um dos maiores desafios aos empreendimentos associativos “é o de encontrar mecanismos de poder e de decisão que sejam equilibradas atendendo às exigências essenciais da democracia e da eficácia” (EID, 2012, p. 48).

Portanto, o quadro exposto despertou o interesse para a investigação sobre essa experiência. Assim, seguem as seguintes perguntas-problema: Como transformar uma cooperação espontânea em cultura organizacional autogestionária aplicada à dinâmica de comercialização no mercado institucional? Será que a formação da cultura autogestionária daria conta desse processo? Qual a importância da construção participativa de um plano de comercialização para a organização e o fortalecimento das práticas de autogestão?

Dessa forma, tal pesquisa apresenta-se em um contexto distinto da lógica mercadológica de maximização dos lucros defendida pelas empresas capitalistas; se configurando, desse modo, na proposta de autogestão organizada em um assentamento de reforma agrária no estado do Maranhão.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar a formação da cultura organizacional autogestionária a partir do fortalecimento dos processos de comercialização do mercado institucional da Associação Unidos Venceremos dos Pequenos Produtores Rurais do Assentamento Vila Santa Lúcia, Município de Governador Newton Bello, Estado do Maranhão.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar um diagnóstico organizacional autogestionário com as famílias associadas do empreendimento em estudo, para análise sobre a formação da cultura organizacional e o fortalecimento das práticas de autogestão nos processos de comercialização;
- Contextualizar o processo de desenvolvimento rural, resistência e políticas públicas para a comercialização da agricultura familiar camponesa no estado do Maranhão, com foco no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE);
- Realizar um estudo de mercado do processo de comercialização dos produtos da Associação, através da metodologia de pesquisa-ação, finalizando com a elaboração de um Plano de Comercialização em conjunto com a Associação Unidos Venceremos.

1.3 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos: a introdução da pesquisa, aborda a justificativa, os objetivos e a estrutura da dissertação; o segundo capítulo trata da formação da cultura organizacional para autogestão e traz uma reflexão e análise sobre o surgimento do cooperativismo, a partir de algumas experiências organizadas na construção da autogestão, demarcando a cooperação agrícola desenvolvida pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) e pontua o debate sobre a formação da cultura organizacional autogestionária num contexto de hegemonia da produção capitalista. Além disso, analisa duas experiências exitosas de cooperação agrícola do MST: o Assentamento Mário Lago e a COPAVI, na perspectiva de construção de novos cenários para a Associação Unidos Venceremos.

O terceiro capítulo aborda a temática acerca das políticas públicas para o desenvolvimento rural no Brasil. Inicialmente, contextualiza as políticas públicas do mercado institucional de alimentos: o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), delimita a abordagem em torno do conceito de desenvolvimento rural, analisa o reflexo das mudanças recentes nas políticas públicas para a

agricultura familiar camponesa no Brasil e em qual contexto ocorre o fortalecimento das ações realizadas no meio rural no estado do Maranhão.

O capítulo seguinte apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, quanto ao método de investigação, o desenvolvimento das fases que compõem a pesquisa-ação, bem como as técnicas e instrumentos de coleta de dados e a forma de realização da análise.

Os resultados e discussões sistematizados com os dados coletados na pesquisa de campo e na aplicação da pesquisa-ação estão no quinto capítulo que, inicialmente, foi divididos em três partes: o perfil das famílias associadas para identificar as características socioeconômicas; nível de organização do trabalho associativo, no intuito de analisar a formação da cultura organizacional autogestionária; e a caracterização da organização da produção e comercialização, na busca pela melhor compreensão da dinâmica de produção e comercialização dos associados. Por fim, apresenta o resultado da aplicação da análise da Matriz FOFA e os elementos da cultura organizacional presente no empreendimento. Assim, as análises e discussões resultaram de embasamento prático e teórico para a construção do Plano de Comercialização.

O sexto e último capítulo recupera os objetivos da dissertação, avalia o percurso de construção das fases da pesquisa-ação e os desafios e limites deste processo no desenvolvimento do coletivo de trabalhadores associados.

2. FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA AUTOGESTÃO

Este item trata-se da revisão teórica das práticas de autogestão que, de forma dialética, apresenta sua dinâmica histórica, destacando a cooperação agrícola no Brasil, organizada pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Pontua-se ainda a importância da cooperação agrícola para as famílias assentadas e acampadas, caracterizada por um modelo alternativo e diferente ao cooperativismo historicamente imposto pelas elites brasileiras. Aborda ainda o debate da formação da cultura organizacional autogestionária, através de crítica ao modelo de heterogestão. Ao final do capítulo, são apresentadas duas experiências exitosas de cooperação agrícola do MST: Assentamento Mário Lago, na Região de Ribeirão Preto, estado de São Paulo e o Assentamento Santa Maria, pela Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória (COPAVI), no Município de Paranacity, estado do Paraná. O objetivo é trazer elementos importantes para a formação e consolidação da cultura organizacional autogestionária e, ao mesmo tempo, problematizar estas experiências para contribuir na construção de novos cenários para a Associação Unidos Venceremos, no estado do Maranhão.

2.1 Autogestão e cooperação agrícola: origens e experiências

O processo de origem das formas de trabalho autogestionário está relacionado ao surgimento do cooperativismo, a partir do início da Revolução Industrial como forma de resistência ao modo de produção capitalista no século XIX (TIRIBA, 2008). A Inglaterra foi a primeira a desenvolver essas práticas no mundo e, ao passo que houve uma inovação tecnológica e um avanço no modo de produção, ao mesmo tempo, foram intensificados vários problemas sociais, como crescente desemprego, maior exploração da população e consequentemente aumento da pobreza (VIANA, G., 2003).

Nesse sentido, várias foram as experiências de autogestão desenvolvidas nesta época, como núcleos autônomos de associação para produção e consumo, constituídos em oposição às condições de trabalho proporcionadas pelo modo de produção capitalista (CHIARIELLO, 2008).

Entre tais experiências, destaca-se Charles Fourier (1772-1837), que recebeu influência das ideias de Rousseau e criou os falanstérios que eram comunidades autogeridas, onde a maior parte da renda deveria ser utilizada para remunerar o talento, o capital e o trabalho. O projeto de Fourier contou com cerca de 1800 pessoas vivendo em comunidades e

sua proposta fundamentava-se no apoio auxílio filantrópico, por financiamento de empresários da época, porém seu projeto foi inviabilizado por falta de financiamento (PINHEIRO, 2013). Outra tentativa foi realizada por Robert Owen (1771-1858), reconhecido como o pai do cooperativismo, e sendo o que mais teve semelhança com a gestão no contexto cooperativista, em virtude da proposta de construção de unidades sociais orgânicas de números limitados e de base agrícola. Owen propunha um número mínimo e máximo de membros, além de detalhar a forma como o trabalho deveria ser organizado e dividido; combatia a propriedade privada; e defendia a educação como forma de proporcionar o despertar da alma. Sua experiência não foi bem-sucedida, porém, serviu de referência para a criação de outras aldeias (PINHEIRO, 2013; CHIARIELLO, 2012; KREUTZ, 2004).

Mais uma experiência de reconhecido sucesso foi a dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, considerada por Singer (2002) “a mãe de todas as cooperativas”. Foi constituída em 1844, em um importante centro têxtil no norte da Inglaterra, por 28 operários de diversos ofícios. O grupo fundou a Sociedade Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale, atuando como cooperativa de consumo, de produção têxtil e de calçados e diversificou os serviços que prestava. Diante da crise do algodão vivenciada pelos Estados Unidos da América (EUA), na década de 1860, maior fornecedor do produto à indústria inglesa na época, seu quadro de sócios, representado em sua maioria por acionistas, decidiu retirar a gratificação das sobras pagas aos operários, formando, dessa forma, a prática do assalariamento, extinguindo a relação igualitária entre sócios e trabalhadores, reproduzindo em sua gestão a estrutura das empresas capitalistas da época. A cooperativa permaneceu em funcionamento até 1996, como um empreendimento rentável e de sucesso (SINGER, 2002; CHIARIELLO, 2012).

Já a Comuna de Paris foi a primeira experiência da história que levou ao poder a classe trabalhadora, de modo que se pode considerá-la como uma experiência de autogestão, num curto espaço de tempo, de 18 de março a 28 de maio de 1871. As medidas realizadas pela Comuna contemplaram os aspectos não somente político, mas econômico, social e cultural, garantindo condições de sobrevivência para sua população. As fábricas abandonadas foram ocupadas pelos operários, que se organizaram em cooperativas. Estes operários puderam garantir suas antigas reivindicações, como diminuição de jornada de trabalho, melhoria nas condições de trabalho, determinação de um salário mínimo e processo de eleições de forma participativa, através do voto, o que significava um grande avanço para a participação popular e democrática daquela época (VIANA, N., 2011).

A Comuna de Paris, mesmo durante a curta existência, deixou um legado de grande relevância para a construção do processo de trabalho autogestionário. Considerada a primeira experiência de governo proletário na história (SILVA, 2011).

No que se refere às primeiras experiências de cooperativismo no Brasil, de acordo com Viana, G. (2003) foram iniciadas, em 1847, por um médico francês, Jean Maurice Faivre, que, influenciado pelas ideias de Fourier, fundou uma colônia com base cooperativa, junto com um grupo europeu, chamada de Tereza Cristina, tal cooperativa se localiza na região do Paraná. Em 1889, registra-se outra colônia de base cooperativa, organizada pelo agrônomo italiano Giovanni Rossi, em Palmeira, também no Paraná, porém, em 1894 se dissolve. Neste mesmo ano, 1894, nasceram a “Cooperativa do Proletariado Industrial de Camaragibe” e a “Cooperativa dos Empregados e Operários da Usina de Goiana”, organizadas por Carlos Alberto Menezes, em Camaragibe, no estado de Pernambuco (VIANA, G., 2003; CHIARIELLO, 2012).

Outras relevantes iniciativas para a consolidação do cooperativismo no país surgiram em 1903, em decorrência do decreto nº 979, que permitia aos sindicatos a organização de caixas rurais de crédito, assim como cooperativas de produção e de consumo. Esse decreto, apenas dispôs sobre a responsabilidade patrimonial das cooperativas e ampliou estas regras das sociedades civis em relação à liquidação (VICENTE, 2006).

No Brasil, a primeira cooperativa agropecuária que se tem datada é a *Società Cooperativa Delle Convenzioni Agricoli*, do ano de 1892, em Veranópolis, no Rio Grande do Sul, e que foi incentivada por imigrantes europeus e asiáticos mais precisamente no sul do país, que traziam de seus continentes o conhecimento das influências cooperativistas e buscavam a união para minimizar os problemas enfrentados em terras estrangeiras. Em meados de 1910, este segmento se expandiu no sudeste do Brasil, em Minas Gerais, pelo estímulo dado pelo governador João Pinheiro, que procurou organizar a produção e a comercialização do café (MAPA, 2006).

Nesta perspectiva, o surgimento do cooperativismo agrícola no Brasil, ocorreu no início do século XX, influenciado pelos pequenos produtores imigrantes europeus, principalmente da Alemanha e Itália, que se juntaram no intuito de aumentar a taxa de lucro através da eliminação de intermediários, sendo a organização, principalmente da comercialização, através de cooperativas do tipo agrícola ou de consumo. O cooperativismo agrícola iniciou-se a partir da iniciativa popular no intuito de resolver o problema do alto preço dos alimentos nos centros urbano-industriais em ascensão econômica.

Tais experiências não se restringiram às iniciativas pessoais ou de grupos, pois o próprio Estado assimilou a ideia do cooperativismo, chegando a definir diversos incentivos nesta direção. Esta concepção estatal deve-se ao contexto socioeconômico da década de 1930, em virtude de sua contribuição para solucionar os problemas de abastecimento do mercado interno, sendo um grande potencial econômico para modernização da produção agrícola; além disso, tal concepção promoveu questões de cunho ideológico e reformista para o Estado, como forma de resolver as questões sociais, em “favor das classes menos favorecidas” (SCOPINHO, 2006).

Desse modo, para Santos (2013), a concepção dessas cooperativas agrícolas tinha como objetivo promover melhor lucratividade no processo de comercialização, se organizando como um cooperativismo comercial e empresarial. O cooperativismo, que no ano de 1935 registrava o número de 15 cooperativas, aumentou para mais de 1.200 em 1960, grande parte no setor de produção.

Casagrande (2014) contextualiza que o mundo capitalista enfrentava uma crise no final de 1920 até o início dos anos 1970, diante da depressão econômica, posta pela queda do mercado externo, pela baixa no preço do café; e por problemas na importação no mercado interno, devido ao aumento do preço dos manufaturados. Perante esse quadro, o governo teve como alternativa o desenvolvimento de estruturas de comercialização, incentivando a instalação de cooperativas e, conseqüentemente, gerou o aumento destes empreendimentos.

Em 1932, foi assinado o decreto nº 22.239 de 1932, em que se define que as sociedades cooperativas de quaisquer naturezas, civil ou mercantil, são tidas como sociedades de pessoas, não de capitais. Pagotto (2004, p.06) traz uma análise crítica sobre este contexto:

No Brasil, assim como em outros países latino-americanos, as leis cooperativistas foram criadas a partir da incorporação do modelo europeu, ou seja, dos Pioneiros de Rochdale a partir das orientações da Associação Cooperativista Internacional – ACI, com o objetivo de desenvolver e modernizar o processo de produção agrícola no país. O cooperativismo foi implementado a partir de um decreto em 1932 e transformado em lei em 1971, de modo autoritário, com controle e intervenção do Estado e voltado essencialmente para a exploração agrícola em moldes de empresa agro-exportadora.

Isso quer dizer que o modelo de desenvolvimento adotado para o cooperativismo no país, somente privilegiou a grande empresa capitalista, pois, não se pensou uma política de incentivo voltada para os pequenos agricultores ou para o camponês (SOUSA, 2015). Tal concepção é referendada por Vazzoler (2004, p. 49), que também concorda com a ideia de privilégio do capitalismo,

[...] a partir da década de 60, o Estado passou a se valer da cooperativa como instrumento de modernização da agricultura, isto é, como facilitador da expansão do capitalismo no campo. Para tanto, o Estado subsidiou, mediante isenções fiscais e créditos especiais, a implantação e o funcionamento de cooperativas, principalmente agrícolas.

Portanto, no Brasil, o cooperativismo teve fortes tendências para as elites, na perspectiva de implantação do modelo desenvolvimentista e de modernização do campo. Após a Segunda Grande Guerra, frente aos interesses norte-americanos, viu-se no país um grande potencial para o surgimento do cooperativismo, aliado às políticas de reestruturação das instituições nacionais, na perspectiva de proporcionar melhorias no padrão de vida dos seus cidadãos, por meio do crescimento da produção industrial. Tratando sobre este modelo de desenvolvimento adotado no país, Gediel (2010, p. 80) caracteriza como:

[...] um modelo de desenvolvimento agroexportador, altamente produtivo, a introdução de modernas técnicas de produção e a posse da terra, que rompesse com as linhas de estruturas agrárias tradicionais, sem a implementação da reforma agrária e sem o risco de propiciar a organização dos pequenos produtores e dos trabalhadores do campo, apresentava-se não só como um desejo, mas também uma necessidade.

De acordo com Chiariello (2012), essa política não atendeu às necessidades reais da maioria da população brasileira, pois, o cooperativismo brasileiro foi incentivado pelos interesses individuais do próprio Estado em favorecimento ao desenvolvimento capitalista, servindo como implante do novo padrão de acumulação de capital no setor primário. Ou seja, de modo algum buscou-se implantar a reforma agrária como solução para o desenvolvimento do país, na perspectiva de que perpassasse a fase da produção primária, que perdura até os dias de hoje; muito menos buscou-se resolver as condições sociais da classe trabalhadora existente. Aconteceu, de fato, uma modernização tecnológica da produção no campo, porém sem alterações de suas estruturas gerais.

Para Betanho (2008), a modernização do país se dividiu em duas vertentes: a primeira estava pautada na modernização conservadora, em que se acreditava que o problema era do Estado, sendo feita a defesa da expansão da agricultura pela intensificação da mecanização e do uso de fertilizantes e defensivos químicos. No que se referem às questões sociais daí advindas, estas seriam resolvidas pela criação de empregos fora do setor agrícola. Já na segunda vertente apresentada pela autora, a modernização estrutural, acreditava ser necessário modificar não somente o setor agrícola, mas a estrutura agrária, em conformidade com as relações de produção no campo.

Em suma, segundo Costa, Amorim Júnior e Silva (2015), o Estado assumiu o cooperativismo de duas maneiras distintas no âmbito das políticas de desenvolvimento. De um lado, serviu como alternativa para amenizar os efeitos da crise econômica mundial de 1929 e o abastecimento dos centros urbanos. Na outra ponta, serviu para retomar o modelo baseado na produção de *commodities*. Assim, o cooperativismo agropecuário e a agricultura se desenvolveram de forma polarizada no país. “De um lado, pequenos produtores rurais produzem alimentos e gêneros básicos para atender às necessidades do mercado interno e, de outro, as grandes cooperativas consolidadas produzem commodities para exportação e artigos de maior valor agregado” (COSTA; AMORIM JUNIOR; SILVA, 2015, p. 114).

Assim, entre o período de 1930 até 1988, época que ainda caracteriza a modernização do campo por meio da Revolução Verde, juntamente com a reformulação da legislação cooperativista por meio da aprovação da Lei 5.764 de 16/12/1971, evidenciou-se a imposição do Estado no setor agrícola e a acumulação privada de capital, favorecendo os grandes proprietários em relação aos pequenos, não alterando a desigualdade social, pelo contrário, gerando ainda mais pobreza (SCOPINHO, 2006).

Para Vazzoler (2004), as cooperativas tidas como tradicionais, se assemelham às demais empresas capitalistas, pois, de forma geral, apenas têm o discurso de autogestão, mas buscam acumulação do capital, sem preocupação principal com a questão social.

Scopinho (2006) traz uma abordagem crítica acerca de algumas cooperativas que se instalaram no Brasil a partir da década de oitenta, em decorrência da mudança no artigo 90 da Lei 5.764/1971, que acrescentou a não existência de vínculo empregatício entre a cooperativa e seus associados, e da lei 8.949/1994, que alterou a redação do artigo 442 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), acrescentando não haver vínculo empregatício entre associados, cooperativas e seus tomadores de serviços em qualquer ramo de atividade econômica. Ou seja, o cooperativismo no Brasil, apresenta-se de forma controversa, pois, se por um lado, constitui importante estratégia de organização da classe trabalhadora na perspectiva de resolver situações de dificuldade; por outro, é apropriado em práticas oportunistas de exploração de força de trabalho. Esclarecendo sobre a questão, a autora citada esclarece que:

A partir da década de 1980, no bojo das grandes transformações em curso no mundo do trabalho rural, o cooperativismo rural passou a ter outros significados: de um lado, as cooperativas de mão-de-obra, tidas como fraudulentas e mais conhecidas como “coopergatas”; de outro lado, as cooperativas e associações de pequenos produtores assentados, tidas como estratégia de luta social em favor da reforma agrária (SCOPINHO, 2006, p. 05).

Chiariello (2008) acrescenta que a formalização das cooperativas, se deu com a criação da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), em 1969, e com a promulgação da Lei 5.764/71, que teve como objetivo regular a atividade cooperativa; porém, passou a ser concedida, de cima para baixo, instituindo-se na base taxas obrigatórias, normas estatutárias para acesso a créditos, impedindo por sua vez, a regularização das pequenas cooperativas, em razão de ter pouca informação e qualificação técnica dos trabalhadores em geral. Resultado disso é a redução no número de cooperativas autorizadas a funcionar. Além disso, os créditos oficiais passaram a se concentrar nas mãos das grandes cooperativas, forçando os pequenos produtores a nelas se afiliarem para ter acesso aos créditos, adaptando-se e submetendo-se à sua dinâmica.

Embora o processo histórico não tenha favorecido a constituição de cooperativas e associações populares, existem experiências organizativas que se contrapõem ao conservadorismo político do cooperativismo tradicional. Pode-se citar os empreendimentos solidários iniciados no Brasil nos anos 80, diante da crise estrutural e do desemprego. Na década de 1990, surgem as Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares e a transformação de empresas falidas em cooperativas pelos seus próprios empregados; aparecem em seguida a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão (ANTEAG) e a União de Solidariedade das Cooperativas (UNISOL) (SILVA et al, 2016). Nesta linha, segue a cooperação agrícola organizada e defendida pelo Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST), sobre o que discorrerá o subitem a seguir.

2.2 Cooperação agrícola no Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra vem construindo a cooperação desde sua formação, enquanto movimento social. Assim, o MST surgiu da luta pela terra, no início da década de 1980, em Cascavel no Paraná e, ao longo de sua história, vem buscando estratégias e mecanismos na conquista de assentamentos para famílias organizadas em todo o Brasil. Voltado para o uso da terra com base nos princípios agroecológicos, tem como a finalidade de melhorar as condições de vida das famílias assentadas e, ao mesmo tempo, preservar a natureza para as gerações futuras. Para tanto, o Movimento, discute a importância da organização da produção, consciente de que a forma de organização da produção hegemônica no campo aprofunda as desigualdades socioeconômicas desencadeadas com a expansão capitalista (AZAR, 2005).

Na perspectiva dos assentamentos de reforma agrária organizados pelo MST, existe a experiência de cooperação agrícola, conceituada como a forma de juntar ou somar os esforços de cada assentado ou assentada para cumprir determinado trabalho de maneira coletiva (CERIOLO; MARTINS, 1998).

Andrade Neto (2015, p. 178) analisa a cooperação agrícola na concepção do MST,

[...] entendida como a produção agropecuária voltada para o mercado e também para o autoconsumo, tendo como base práticas que associam diferentes indivíduos e famílias voltados a objetivos essencialmente – mas não exclusivamente – produtivos. As práticas de troca de dias de serviço, a ajuda mútua, o mutirão, os grupos de trabalho, as associações de produtores e cooperativas são algumas expressões da cooperação agrícola, a qual não se limita atualmente a modelos precisos e institucionalizados de associativismo ou de cooperativismo.

Observa-se que a cooperação agrícola materializada nos assentamentos organizados pelo MST perpassa diferentes práticas, seja institucionalizada ou espontânea, não necessariamente exclusiva a produção, o que prevalece são objetivos em comum. Christoffoli (2015) complementa explicando que o associativismo e cooperativismo são expressões da cooperação agrícola dentro do MST, onde a experiência historicamente construída foi moldando o conceito de cooperação.

O que significa dizer que o processo histórico da construção política do cooperativismo o MST foi baseada em referências marxistas e experiências consagradas na história da cooperação agrícola no mundo, como: o Kolkhoz, na União Soviética; a Zadruga Eslava, na Iugoslávia; a Comuna Popular Chinesa; a Ejido, no México; as Cooperativas de Produção Agropecuárias, em Cuba e o Kibutz, em Israel³. Além destas, as experiências dos Laboratórios Experimentais, de forma muito particular, tiveram como referência Clodomir Santos de Moraes, além de forte influência nos estudos do MST (AZAR, 2005; CHISTOFFOLI, 2015).

Ademais, as cooperativas do MST se caracterizam, sobretudo, pelas experiências nos países de Cuba, Rússia e China; com essas vivências, e a partir da realidade dos trabalhadores rurais Sem Terra, a cooperação agrícola passou a fazer parte das práticas de produção nas diferentes regionais no Brasil (ELIAS, 2008).

No ano de 1985, o MST, no intuito de tirar da terra seu próprio sustento, passa a desenvolver e incentivar diferentes formas de cooperação, como grupo de base, grupos coletivos de trabalho, entre outros. Também organizaram associações para adquirir aquisições

³ Ver a cartilha “As experiências Clássicas de Cooperação Agrícola”, que compõe o **Caderno das Experiências Históricas da Cooperação**, n. 3, organizado pela Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária no Brasil – CONCRAB. São Paulo. 2001.

conjuntas de insumos, animais e máquinas de uso coletivo (BETANHO, 2008), tendo como base a estratégia do Movimento voltada para o uso da terra com a finalidade de melhorar as condições de vida das famílias assentadas através de debates sobre as alternativas ao modelo vigente.

Destaca-se como marco histórico para o Movimento, o I Encontro Nacional dos Assentados, realizado em 1986, quando introduziu-se a luta organizada por crédito para a produção, culminando com a conquista do Programa Especial da Reforma Agrária (PROCERA), criado pelo governo federal, através do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para o desenvolvimento socioeconômico dos assentados. Nesta mesma época, consolida-se o Setor de Produção no MST, que tem a Cooperação Agrícola como eixo principal para garantir a melhoria da produção agropecuária, ficando deliberado nesse I Encontro que o título da terra seria coletivo, quando possível, e as casas seriam construídas em agrovilas (BETANHO, 2008; VAZZOLER, 2004; AZAR, 2005).

Neste período de 1986 foi institucionalizada a cooperação, em virtude da exigência dos agentes financeiros para liberação das linhas oficiais de crédito. Ou seja, os assentados, para acessarem qualquer fonte de recurso público para a produção, só poderiam fazê-lo através de entidades coletivas regulamentadas que os representassem. Já no ano de 1988, foi lançado o “Manual de cooperação agrícola” do MST, tendo como objetivo orientar a formação e o funcionamento das associações de assentados. No ano seguinte organizou-se o “Manual para a estruturação, organização e administração dos grupos coletivos”, atendendo à demanda das regulamentações das entidades para o acesso aos créditos (SCOPINHO, 2006; VAZZOLER, 2004).

Para Elias (2008), durante o período de 1986 a 1992, intensificou-se no MST o debate sobre a cooperação agrícola, tendo como desafio a construção de propostas e experiências, promovendo a articulação das necessidades das famílias assentadas com os princípios e objetivos do Movimento, aliando a luta política com a econômica.

Em 1989, surge o Sistema Cooperativista dos Assentamentos (SCA), especializado em organizar a produção dos assentamentos em todo o país, que passa a pensar a produção, com a função de estimular e massificar a cooperação agrícola nos assentamentos organizados pelo Movimento, a partir da verificação dos limites do desenvolvimento socioeconômico dos assentamentos, até então desarticulados uns dos outros.

O Sistema Cooperativista dos Assentamentos (SCA) fundamentou-se na organização de três níveis diferenciados, mas interligados: os assentamentos que formariam as

Cooperativas de Produção Agropecuária (CPA), criadas através das associações e grupos coletivos existentes nos assentamentos; os estados teriam as Cooperativas Centrais Agropecuárias (CCA's), designadas pela união de no mínimo três Cooperativas de Produção Agropecuária; e a representatividade nacional por meio da Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), instituída de no mínimo três Cooperativas Centrais Agropecuárias (CCA's), sendo que a CONCRAB foi concebida em 1992 (ANDRADE NETO, 2015).

Neste contexto da organização política da cooperação agrícola, pode-se dizer que como o cooperativismo tradicional é representado pela Organização de Cooperativas do Brasil (OCB), o SCA tem como instância deliberativa das famílias assentadas, a CONCRAB. Sendo assim, para Dal Chiavon (1999), a criação de um sistema cooperativista desvinculado da OCB, permitiu a autonomia política das famílias assentadas, em relação ao governo e às grandes corporações cooperativistas.

No entendimento de Cerioli e Martins (1998), para os pequenos agricultores da Reforma Agrária, trabalhar a cooperação, segundo a orientação do Sistema Cooperativista dos Assentamentos (SCA), é trabalhar na perspectiva de resistência ao sistema capitalista, no qual prevalece o objetivo do lucro. Esta alternativa de organização da produção tem a finalidade de elevar a produção, conter o êxodo rural e evitar a exploração do camponês como força de trabalho barata. Assim, o SCA incentiva a busca conjunta da solução dos problemas, seja por meio do debate e/ou da luta contra a hegemonia econômica vigente.

Ainda segundo os autores o SCA, a partir de vários estudos e discussões, definiu os princípios da cooperação agrícola, que são: a necessidade comanda a vontade; gestão democrática; neutralidade religiosa, racial e partidária e; cumprir um papel formativo. Seguindo estes princípios, a cooperação nos assentamentos de reforma agrária pode ocorrer nas mais diversas formas de cooperação, desde as mais simples, por exemplo, os mutirões, a compra conjunta de insumos, a troca de dias de serviços, até alcançar formas mais complexas como, por exemplo, as Cooperativas de Produção Agropecuárias (CPA's), totalmente coletivas.

Vale ressaltar que as Cooperativas de Produção Agropecuárias (CPA's) se diferenciam das outras formas de cooperação agrícolas anteriormente definidas pelo MST. Na análise de Borges (2009), seu principal diferencial está na personalidade jurídica, alinhada ao papel mercantil. Ao mesmo tempo, o autor comenta que o Movimento buscou trabalhar a formação dos seus membros, inspirado pelos princípios socialistas.

Assim, é estabelecida uma série de linhas políticas para a organização dos assentamentos e também para a constituição de cooperativas coletivas, onde o SCA tem as seguintes responsabilidades: incentivar o desenvolvimento tecnológico; implantar os processos de transformação industrial ou da agroindústria; orientar a aplicação do crédito rural; assistir à comercialização. O SCA atua, também, “na organização política dos assentamentos, na conscientização e politização da base, [para] levar à mobilização social e articular lutas econômicas e políticas, bem como [contribuir] com o setor de massa” (CERIOLI; MARTINS, 1998, p. 11).

Andrade Neto (2015) aponta que o período de 1989 significou o auge das experiências de cooperação, em virtude da proposta da lógica da “coletivização total” se apresentar de forma radical nas linhas políticas do SCA.

Na visão de Carvalho (1999), esse modelo de cooperação refletiu contradições existentes entre as prioridades políticas e as econômicas. O autor identifica uma ruptura do modelo de cooperação nos assentamentos, em decorrência da crise econômica e social que limitou o acesso às políticas públicas por parte da agricultura camponesa. Por esse motivo, as linhas políticas do SCA passam a se restringir apenas aos aspectos de caráter econômico presente nas cooperativas formais, dando pouca ênfase ao desenvolvimento de outras formas de cooperação espontâneas.

Ainda seguindo esse raciocínio, Cerioli e Martins (1998, p. 12) destacam que:

Sempre haverá uma tensão (contradição) entre as duas faces do caráter do SCA: fazer a luta política e ser empresa econômica. Se só fazermos luta política não precisaríamos constituir cooperativas e nem legalizar associações. Se só agirmos como empresas econômicas caímos no desvio do economicismo.

Já no ano de 1991, o SCA passa por uma crise que, segundo Vazzoler (2004), foi em razão da falta de preparo dos assentados na gestão das Cooperativas de Produção Agropecuárias (CPA's). Scopinho (2006, p. 09) concorda com esta avaliação quando afirma que

[...] as CPA's enfrentam dificuldades de consolidação, especialmente, pela ausência de planejamento e controle administrativo que considerasse também a lógica do mercado e, externamente da ausência de incentivo econômico por parte do Estado, ou seja, de política agrícola que tornasse o crédito acessível para os pequenos.

Neste sentido, a conjuntura política do país se configurava no período de abertura neoliberal do mercado agrícola, onde muitos pequenos agricultores desapareceram, em decorrência do maior poder de barganha da concorrência de mercadorias agrícolas estrangeiras subsidiadas por seus países de origem (ANDRADE NETO, 2015). As

deficiências de gestão e compreensão da lógica de mercado refletem os limites no interior das organizações sociais do Movimento para permanecer-se em um ambiente competitivo, são questões ainda como desafios de períodos recentes a serem superados e/ou minimizados.

Além disso, Andrade Neto (2015) explica que crise das CPA's na década de noventa foi gerada, sobretudo, pela imposição de regras rígidas por parte de membros do MST para as famílias assentadas, em divergências às suas experiências anteriores. Consequentemente, “Muitas famílias se recusavam a aceitar as novas regras proposta pelo Movimento para fins de organização do assentamento e de cooperação agrícola, o que produziu diversos conflitos internos [...]” (ANDRADE NETO, 2015, p. 178).

No entanto, Stedile e Fernandes (1999) analisam que o período de 1986 a 1990 serviu para compreensão sobre a teoria da cooperação agrícola, onde os autores ressaltam: “Aprendemos também que as formas de aplicação da cooperação agrícola deveriam ser flexíveis. É preciso levar em conta as condições objetivas e subjetivas da comunidade que vai aplicá-las” (STEDILE; FERNANDES, 1999, p. 101). Importante salientar que as condições subjetivas contribuem para o desenvolvimento da cultura organizacional autogestionária, pois estas são constituídas pelo comportamento humano, correspondendo aos seus valores, crenças e hábitos, cujos elementos são fatores essenciais para a consolidação da cultura organizacional e a sua desconsideração, tende a gerar resistência por parte dos sujeitos envolvidos.

Em suma, a crise vivenciada pelas famílias assentadas, no que se refere à cooperação, teve como referência a gestão produtiva das cooperativas, sendo que o Plano Nacional do MST, elaborado no período de 1989 a 1993, apontou os principais problemas na implantação das linhas políticas do SCA do MST. Segundo Dal Chiavon (1999), tais problemas relacionam alguns fatores: falta de formalização e enfraquecimento do comprometimento dos membros, com frequência de dispersão frente a problemas objetivos ou subjetivos; permanência de vícios de gestão próprios aos empreendimentos tradicionais, fundados no individualismo, no oportunismo e na auto-suficiência; carência de qualificação para a gestão; não aplicação das leis e princípios da cooperação; dificuldade na aplicação das normas de trabalho e regras sociais para o bom funcionamento de grupos coletivos; incapacidade de coordenação e planejamento da produção e da comercialização, assim como das suas expansões; presença de conflitos entre os assentamentos; baixa produtividade do trabalho; dificuldades de acesso ao crédito rural de forma coletiva.

Diante de resolver questões e demandas para a organização das cooperativas e associações nos assentamentos, o MST cria, em 1993, o Curso Técnico em Administração de

Cooperativas (TAC); com o intuito de formar quadros técnicos capazes de dar conta do gerenciamento das organizações constituídas (CHRISTOFFOLI, 2007).

Interessante dizer que é de suma importância buscar qualificação dos cooperados através de cursos na área da administração e cooperativismo. Embora, segundo Gallo (2003), o laboro do escritório signifique algo novo para certos trabalhadores rurais, muito mais familiarizados com a agricultura e a produção do que com conhecimento de gestão, organização e controle. Para a autora, representa um dilema enfrentado por muitas cooperativas que, caso não consigam lidar com tal problemática, podem ser fechadas.

Christoffoli (2015) expõe que, enquanto mecanismo de estratégia de organização produtiva e social, o MST priorizou as cooperativas de comercialização e prestação de serviços, entre os anos 1993 a 1998, deixando para segundo plano os coletivos. Em virtude do aumento por créditos governamentais, as cooperativas regionais crescem em quantidade e tamanho, conquistam a estruturação em unidades de armazenagem e em menor escala, de processamento da produção agrícola dos assentamentos.

Desse modo, no Seminário da CONCRAB, em junho de 1996, foram definidas as diretrizes estratégicas que deveriam dirigir a ação das cooperativas, orientadas pela gestão coletiva do trabalho, pela inserção no mercado e a gestão das relações interpessoais. As principais diretrizes abordadas consistiam em: priorizar a inserção no mercado local e regional; buscar a diferenciação de produto: no uso da marca MST (padronizar), com preços menores ou mercados especiais (orgânicos e exportação); promover a diversificação da linha de produção; implantar a agroindustrialização, gerando maior agregação de valor; e fortalecer relações de intercooperação (EID et al, 2015).

Entretanto, de acordo com Christoffoli (2015), as cooperativas do Movimento passaram por cortes financeiros e repressão política (processos judiciais, perseguição policial, criminalização pela mídia, comissões parlamentares investigativas). O que gerou consequências graves para essas organizações, em especial durante o período entre 1999 e 2004, em que houve o fechamento ou imobilização de inúmeros empreendimentos, o aumento de inadimplências financeiras, o êxodo rural e o abandono dos assentamentos por parte do poder público.

No contexto de um processo evolutivo e crítico, no ano de 2002, o MST decide então reorganizar o Sistema de Cooperação Agrícola (SCA), ampliando o seu foco de atuação e substituindo-o pelo Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente (SPCMA), que vem com o propósito de adequar o apoio oferecido pelo MST às novas propostas, com o objetivo

de fazer cumprir as linhas políticas desenvolvidas no decorrer da história de lutas do Movimento, manifestadas em práticas comprometidas com a preservação do meio ambiente, melhoria de vida das famílias assentadas e a resistência contra o modelo capitalista. Esta visão sustenta a pretensão de trabalhar a sustentabilidade econômica, cultural, política e social na agricultura camponesa (MST, s/d).

Frade e Sauer (2017) complementa que o SPCMA teve como principal diretriz a reformulação da organização produtiva nos assentamentos, trazendo o debate da agroecologia, no intuito de superar a crise e problemas da cooperação agrícola.

Esse debate da transição agroecológica, trouxe presente o reconhecimento dos saberes e culturas tradicionais, valorizando o modo de vida camponês.

Cabe mencionar ainda neste contexto histórico que, a partir do governo Lula (2003-2010) houve a criação de programas públicos de apoio ao acesso ao mercado, de modo que incentivou a cooperação nos assentamentos, dentre os principais, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentos Escolares (PNAE), que de forma desburocratizada exige que o Estado compre para alimentação escolar, produtos da agricultura familiar e da reforma agrária, estimulando a comercialização e a produção agroecológica nos assentamentos, na qual será abordado no próximo capítulo desta dissertação (CHRISTOFFOLI, 2015).

Na concepção de Andrade Neto (2015), os entraves na materialização das formas autogestionárias estimularam flexibilizações nas propostas relativas à organização e cooperação das famílias assentadas, fazendo ressurgir novas bases teóricas e práticas da cooperação, não necessariamente o cooperativismo aplicado às CPA's. Por sua vez, o camponês passa ser compreendido enquanto sujeito que compõe um conjunto de subjetividade, no modo de vida, na organização do trabalho, na produção e nos aspectos culturais.

Portanto, percebe-se a importância da cooperação agrícola para as famílias camponesas, em que sua construção foi marcada por lapidações necessárias e coletivamente refletida, seja pelas famílias assentadas, teóricos ou estudiosos orgânicos ou lideranças do Movimento. Logo, o contexto político de cada época resultou em transformações no desenvolvimento das ações nas diferentes formas de cooperação. Não obstante, ainda se tem um desafio enorme a percorrer no processo de formação da cultura organizacional autogestionária dentro das associações e cooperativas, o qual será analisado a seguir.

2.3 Formação da cultura organizacional para autogestão

O interesse no tema da cultura na área da administração iniciou-se na década de 1980, em empresas capitalistas, a partir do sucesso das empresas japonesas. Estas empresas japonesas ficaram reconhecidas mundialmente por agregar qualidade, confiabilidade, valor e serviço, num país com elevada concentração de pessoas, distribuídos em pequenas ilhas e com pouca estrutura tecnológica. Portanto, essa temática tornou-se relevante nas empresas, no exercício de relacionar cultura e vida organizacional dentro das empresas (MORGAN, 2002).

Neste processo de construção da gestão da cultura organizacional nas empresas, pode-se situar a década de 1960 como período inicial deste debate, por compor as propostas de desenvolvimento organizacional por meio de métodos participativos para apaziguar os conflitos e problemas organizacionais. Tais ideias se resumem em administrar a cultura de uma organização monitorando e propondo mudanças nos hábitos, as crenças, valores e atitudes dos sujeitos (PINHEIRO, 2013), em síntese, procura ‘domesticar’ o trabalhador ao padrão.

Ainda de acordo com Pinheiro (2013), a cultura no âmbito da administração se identifica pela criação da realidade social, manifestada por seus conhecimentos, valores, ideologias, rituais e leis, constituindo códigos de ação para estabelecer orientação e controle ao desempenho dos membros da organização. Ao passo que conduziriam à criação de mini-sociedades com valores e padrões próprios compartilhados, em que as normas produtivas garantiriam o pleno funcionamento da empresa.

Pereira et al (2013), a partir de uma perspectiva cooperativista, reportam a visão de que o comportamento de um indivíduo ou um grupo está direcionado tanto pelos valores quanto pela ideologia. Assim:

[...] a ideologia cooperativista está relacionada com os princípios cooperativistas e a cultura cooperativa com as práticas e os vínculos simbólicos estabelecidos entre os associados. Quando os associados apresentam valores culturais comuns, diz-se que têm *identidade* entre eles. Quando os associados possuem ideias semelhantes ou mesmo ideal de vida, diz-se que há *identificação* entre eles (PEREIRA et al, 2013, p. 65).

Para esses autores, a ideologia se manifesta na ação de um indivíduo ou um grupo que é formado por um conjunto de ideias e crenças; enquanto que a cultura se refere à prática, ao hábito.

Fleury e Fischer (1989) conceituam a cultura organizacional por um conjunto de valores e pressupostos básicos que se manifestam em elementos simbólicos; em que na sua

capacidade de ordenar, atribuir definições e desenvolver a identidade organizacional, tanto atua como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Pelo conhecimento do trabalho autogestionário aplicado nas associações e cooperativas orientadas pelo MST, torna-se mais emblemática esta tarefa analisada pelas autoras, isso porque em suas estruturas organizacionais, o desafio é romper com as relações de dominação e poder. Cabe, assim, no seio dos empreendimentos autogestionários dos assentamentos de reforma agrária, construir uma identidade organizacional coerente com os seus princípios e valores da cooperação, contrário à subordinação, a hierarquia e poder.

Existe o conceito que Aktouf (2007, p. 43) aborda, no qual pontua a identidade grupal e enfatiza os interesses comuns como motor fundamental.

Uma cultura de empresa seria um conjunto de evidências ou um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros. Seria também um sistema de representações e valores compartilhados que faz com que cada um, na empresa, a dirá a uma visão comum do que é a organização. É um sistema de crenças, de valores e normas que constituem modelos de comportamento.

Já Figueira e Hamaski (2007) estudaram a cultura organizacional em empreendimentos solidários e concluíram que ela se baseia na construção do reconhecimento e na necessidade singular de cada sujeito, atribuindo-lhe um papel essencial nesse processo. Com isso, busca afirmar a totalidade do indivíduo, sustentado na sua história, sua cultura e suas experiências e, assim, constituem uma maneira única de pensar, agir e ser no mundo, onde determinarão sua própria dinâmica.

Schein (1984, citado por SALAZAR; ANDRADE; CARVALHO, 1997, p. 34), considerado um dos autores mais citado nesta área, refere-se a cultura organizacional como:

[...] conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo organizacional tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizado para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos básicos tenham funcionado com sucesso o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como forma correta de perceber, pensar e sentir com relação àqueles problemas.

Em outras palavras, os grupos organizacionais se baseiam em estratégias para lidar com os conflitos, que, uma vez válidas constituem o modo aceito como verdade para lidar com tais situações. Isso é ensinado aos demais membros, tornando tais valores e crenças norteadores do grupo organizacional.

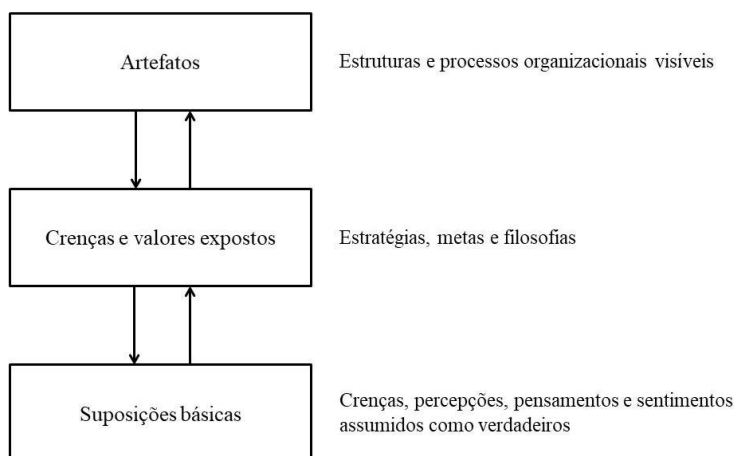
Na concepção de Schein (2009, citado por NEGREIROS, 2011, p. 27), o comportamento organizacional pode ser reflexo da cultura. Para tal entendimento o autor elenca três diferentes níveis para melhor compreensão da cultura organizacional, os quais sejam:

a) **Artefatos** – referem-se aos aspectos mais fáceis de serem observados, mas não prontamente decifráveis, como o ambiente físico, estrutura organizacional, os processos de trabalho, políticas e diretrizes, vestimentas, tecnologia empregada e produtos;

b) **Crenças e valores expostos** – são considerados razão do comportamento do grupo, o que reflete sua ideologia, compreendidos no que acreditam ser certo ou errado dentro da organização. Neste nível, as razões implícitas ao comportamento dos grupos ficam ocultas ou inconscientes;

c) **Suposições básicas** – suposições subentendidas que representam crenças, intuições e valores que são ditos como verdadeiros e aceitos pelos membros do grupo, na medida em que vão gerando resultados esperados, determinando a maneira como o grupo percebe, reflete e sente. Assim, são consequentemente transformados em pressupostos inconscientes; logo, sua análise permite um entendimento mais profundo da cultura organizacional do que nos dois níveis supracitados. Por constituir os aspectos implícitos são mais difíceis de compreender e interpretar, assim como, onde se situam as razões de resistência para mudanças.

Figura 1 - Níveis de Cultura



Fonte: Schein (2009, p. 24, citado por NEGREIROS, 2011, p. 28).

No que se refere à resistência às mudanças, segundo Pereira et al (2013) o cooperativismo no Brasil ainda está fundamentado nas relações tradicionais que compõem os

vícios do capitalismo, baseado no personalismo, autoritarismo, paternalismo, clientelismo e assistencialismo. Os autores sistematizam alguns fatores que dificultam ou impedem a identidade cooperativa, quais sejam: (1) relações personalistas, paternalista ou tutorial, estes indivíduos tomam a frente dos empreendimentos movidos por interesses particulares, geralmente a justificativa se dá pelo fato de terem mais disponibilidades de tempo e conhecerem articuladamente o poder local; (2) os associados passam a ser clientes das lideranças da cooperativa, agindo conforme o termo *cultura do silêncio*, utilizado por Paulo Freire, e assumem uma relação de dependência, em que a figura da liderança ou do bom patrão soluciona seus problemas e traz os benefícios esperados; (3) conflito entre a diretoria, a administração e os associados em relação ao modelo ideológico de gestão cooperativista; e (4) as relações competitivas do mercado capitalista causam ruptura com os vínculos de identidade.

Tais questões oriundas do sistema de produção capitalista são justificadas por Lima (2010) quando apresenta a cultura do trabalho, marcada pelo assalariamento, em que não favorece a participação democrática, uma vez que, parte dos trabalhadores tem o pensamento que a gestão não é seu problema. A relação de subordinação, em grande medida, das cooperativas ao mercado competitivo, compromete sua autonomia pelas necessidades de adequação de padrões produtivos e formas de organização do trabalho similares às empresas tradicionais como forma de sobrevivência e busca pelo crescimento a qualquer custo.

Gallo (2003) traz a reflexão do cuidado dos empreendimentos solidários em trabalhar a cultura organizacional coletiva, fundamentada na solidariedade, igualdade e democracia, construída no percurso de sua história de desenvolvimento e de superação de entraves. O empreendimento tanto pode transformar-se em uma empresa capitalista tradicional, hierarquizada e não participativa, a partir do momento que cresce e se desenvolve; quanto pode fechar e concluir suas ações.

Enquanto que Freitas, M. (2006) enfatiza a cultura organizacional como um instrumento de poder, a partir de um conjunto de representações imaginárias construídas e reconstruídas nas relações cotidianas do ambiente organizacional, que se manifestam nos valores, normas, significados e interpretações para direcionar e unir, capaz de formar identidade que os membros se reconhecem na mesma.

Contudo, Zago (2013) explica que um membro de uma organização traz consigo uma bagagem cultural formada por suas experiências de vida, sendo um representante da cultura

local, ao passo que se orienta por uma cadeia composta por outros níveis culturais de maior abrangência (regional, estadual, nacional e internacional).

Assim, a cultura organizacional de uma empresa, considera sua história, os princípios e os valores que dirigem a organização e que servem de padrão para as ações individuais e coletivas (COSTA, 2011). A organização passa a se compor como um organismo com identidade própria que representa a sua cultura (ZAGO, 2013). Desse modo, a formação da cultura da autogestão é fundamental nos assentamentos de reforma agrária, configurando-se numa nova proposta de modelo de resistência ao sistema de produção capitalista. De acordo com Scopinho e Martins (2003), a proposta se constitui fundamental diante da perspectiva de que se efetive uma reforma agrária que busque solucionar os problemas relacionados à pobreza e à exclusão social.

Sendo assim, para o Movimento, o processo de autogestão que se materializa na cooperação agrícola, assume outras dimensões como a produção de alimentos, saúde, educação e articulação política. Há a clareza de que a terra, por si só não resolve a pobreza no Brasil, por isso, é preciso ter as condições necessárias para bem viver, manter as famílias camponesas no campo e ainda produzir alimentos saudáveis para a cidade, sem uso de agrotóxicos ou fertilizantes químicos (SOUSA, 2015).

Pode-se dizer então que as cooperativas e associações vinculadas ao MST e aos empreendimentos solidários são construídas por valores e princípios de resistência à lógica do mercado capitalista, que prioriza a acumulação do lucro; e abrange, além da economia, questões culturais, sociais, políticas e ambientais. Desse modo, buscam estratégias como diferenciação de produtos, como uso da marca MST e/ou produção agroecológica, que alinha a uma identidade grupal.

Pires e Macedo (2006) apresentam a cultura de uma organização como um conjunto de características que a distingue em relação à outra organização. “A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (PIRES; MACEDO, 2006, p. 88)”.

Ainda partindo da base conceitual da cultura organizacional, na visão de Pires e Macedo (2006) se torna fundamental a construção das estruturas organizacionais. Logo, para a formação da cultura organizacional coletiva é necessário alterar consideravelmente o modo de conceber estruturas organizacionais hierarquizadas.

Além disso, não se deve pensar que tal processo se resume a apenas numa divisão de atividades. A estrutura organizacional vai além do organograma, uma vez que nos empreendimentos coletivos é necessário construir novos mecanismos organizacionais no processo de decisão e poder que atendam aos valores de cooperação e ajuda mútua.

Para Costa (2011), a maneira como os trabalhadores se relacionam formalmente na organização, em grande parte, é estabelecida pela estrutura organizacional adotada, o que representa os níveis hierárquicos definidos e suas interações. Numa lógica coletiva, a estrutura organizacional é pensada a partir da reestruturação das relações de poder, em que, *a priori*, não agrega níveis hierárquicos de poder. Na compreensão deste autor, a estrutura organizacional é a forma pela qual a organização interage com o ambiente interno e externo para desenvolver suas atividades.

Brandão Junior (2003), ao analisar a gestão hierárquica, explicita que o método hegemônico de administração das empresas, foi empregado pelas organizações desde a Primeira Revolução Industrial. Assim, na gestão hierarquizada, as decisões são tomadas de cima para baixo, formada pela divisão entre quem executa e quem planeja, advinda dos métodos taylorista e fordista, iniciados na segunda fase da revolução industrial, impulsionados a partir do início do século XX.

Para Hall (2004, citado por COSTA, 2011, p. 25), as estruturas organizacionais possuem três funções básicas. Primeiramente, produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais, ou seja, ser eficazes; segundo, minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização, garantindo que os indivíduos adaptem às normas e regras das organizações; e, terceiro, representar o poder exercido, as decisões a serem adotadas e as atividades realizadas.

Na estrutura de uma organização, faz parte de sua estratégia vislumbrar a comercialização da produção ou a prestação de serviço, e também desempenhar várias funções (COSTA, 2011). Isso abrange também a inserção de tecnologias adequadas para o alcance dos objetivos definidos no empreendimento.

Nesta perspectiva, esta dissertação se propõe a desenvolver uma pesquisa-ação tendo como apontamento estratégias de comercialização a partir da cultura organizacional autogestionária. Nesse sentido, antes de qualquer instituição entrar no mercado, é preciso primeiramente ter o conhecimento mais detalhado do mercado, de seu ambiente interno e externo, minimizando riscos e incertezas, justamente contemplados pelo Plano de comercialização aqui desenvolvido para Associação Unidos Venceremos.

Essa associação comercializa através do mercado institucional (PAA e PNAE) e venda em feiras locais. Na pretensão de conhecer tais políticas públicas para melhor contribuir no debate teórico, este assunto será abordado no próximo capítulo.

2.4 Cultura organizacional autogestionária a partir de experiências desenvolvidas pelo MST: COPAVI e Assentamento Mário Lago

Este trabalho se propõe a analisar a formação da cultura organizacional a partir do fortalecimento dos processos de comercialização da Associação Unidos Venceremos, que tem o desafio de construir novas estratégias de comercialização, que perpassem a base do mercado institucional. Neste sentido, torna-se importante avançar em práticas de autogestão, evoluir da cooperação espontânea para uma cultura organizacional autogestionária consolidada.

Nesta perspectiva, esta seção tem como propósito apresentar duas experiências exitosas de trabalhos autogestionários desenvolvidas em assentamentos de reforma agrária, seguindo os princípios da cooperação agrícola defendidos pelo MST: Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda. (COPAVI), conhecida como exemplo exitoso de CPA's, pela capacidade de gestão coletiva, em que os lotes, bens e patrimônio no assentamento são de propriedade da Cooperativa; e o Assentamento Mário Lago tendo como estratégia principal a venda de cestas agrofloretais de forma coletiva.

2.4.1 Contexto histórico da COPAVI

A Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda. (COPAVI) representa uma importante experiência de cultura organizacional autogestionária forte e consolidada, por meio da proposta de CPA construída ao longo do processo histórico da cooperação agrícola orientada pelo MST, alcançando a cooperação materializada em níveis mais complexos.

Desse modo, a COPAVI está vinculada à CONCRAB por meio da Cooperativa Central de Reforma Agrária do Paraná (CCA-PR), seguindo princípios organizativos e políticos deliberados pelo MST. Localiza-se no assentamento Santa Maria, no estado do Paraná, com 250 hectares e apenas 500 metros de distância da cidade de Paranacity e está a 400 km da capital Curitiba e a 80 km de Maringá, sendo que, antes da desapropriação, a fazenda estava totalmente coberta pelo monocultivo da cana-de-açúcar (EID; PIMENTEL; SEVERINO, 2009).

Em junho de 1993, foi fundada a COPAVI e, ainda no processo de ocupação da terra, já se pensava na organização da produção e do trabalho de forma coletiva (CHIARIELLO, 2008). Importante citar o apoio da Igreja Católica neste processo que, segundo Severino (2006), foi fundamental para garantir a simpatia da população local, explicando e sensibilizando a população através de uma carta aberta de apoio à causa das famílias.

A emissão de posse ocorreu em maio de 1994 e, diante da discussão que transcorria desde o processo de ocupação da terra, os títulos foram emitidos em nome da cooperativa, impossibilitando a venda ou arrendamento dos lotes. Tal atitude caracteriza os elementos organizacionais de acordos e normas que garantem manter os valores defendidos pelo grupo. Inicialmente eram 25 famílias assentadas, com a desistência de 05, foi solicitada autorização ao INCRA para reduzir a capacidade do assentamento para 20 famílias.

Nesse sentido, Chiariello (2009) explica que tanto a propriedade da terra, as instalações físicas para a produção e os meios de trabalho, quanto sua utilização, são constituintes da maneira coletiva pela cooperativa desde sua fundação.

Manfiolli (2014) relata alguns recursos governamentais no qual a COPAVI foi beneficiada, tais como os subsídios do Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária (PROCERA), do Projeto Paraná 12 Meses do Governo do Estado do Paraná, Emenda Parlamentar e recursos do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), através do Projeto Terra Sol.

Isso possibilitou às famílias garantir estabilidade e investir em capital inicial na cooperativa, como aquisição de maquinários e instalações e promovendo agregação de valor aos seus produtos. Assim, os créditos se tornaram uma importante estratégia para o desenvolvimento da cooperativa (CHIARIELLO, 2008).

O mesmo autor expõe que, a partir de 2000, a cooperativa passou a ter maior autonomia financeira, uma vez que seus investimentos e mesmo a distribuição de sobras para os cooperados foram viabilizados pelas receitas oriundas da venda de sua produção.

Resultado disso são as benfeitorias instaladas na cooperativa, conforme citado por Eid, Pimentel e Severino (2009) destacam-se: 19 casas de alvenarias (Figura 2) e 02 de madeiras, 01 refeitório comunitário, 1 parque de diversão, 2 escritórios, 1 barracão para estocagem de insumos, produtos acabados, máquinas e equipamentos, 1 secador solar, 1 usina-engenho, 1 chiqueiro, 1 curral, 1 granja, 1 viveiro de hortaliças, 1 viveiro de mudas de plantas nativas da região para reflorestamento, 1 laticínio e 1 abatedouro.

Figura 2 - Casas de alvenarias de propriedade da COPAVI



Fonte: Daniela Calza/Divulgação/MST⁴

No intuito de otimizar tempo, reduzir custos e permitir maior socialização entre as famílias cooperadas, o café da manhã e o almoço são feitos coletivamente no refeitório comunitário, onde é servido de segunda a sexta uma média de 110 refeições; o local também é utilizado para assembleias e festividades (PIMENTEL; SEVERINO, 2009; CHIARIELLO, 2008; EID; SEVERINO, 2006).

Ressalta-se que há uma significativa renda não monetária proporcionada às famílias cooperadas, quanto ao consumo de energia elétrica, água, transporte e café da manhã nos quais são de responsabilidade da COPAVI; acrescenta-se o acesso gratuito aos produtos da cooperativa; sendo que o almoço é oferecido por peso e os valores pesados são descontados da renda familiar. Nota-se que as necessidades básicas de cada família são custeadas pela cooperativa, assim, a renda monetária fica dedicada aos investimentos em melhoria nas infraestruturas de moradia, saúde e gastos individuais dos membros (EID; PIMENTEL; SEVERINO, 2009).

Nesse sentido, na visão de Chiariello (2008), as condições de vida dos cooperados são relativamente melhores em relação aos demais assentamentos, sobretudo aqueles que não praticam o trabalho autogestionário.

Culturalmente criou-se a imagem do camponês na simbologia da pobreza. Desse modo, pensar na estrutura política e econômica, na qual se inserem as famílias cooperadas da

⁴Disponível em: <http://g1.globo.com/noticias/brasil/0,,mul1288744-5598,00-assentamento+do+mst+no+parana+produz+e+exporta+cachaca+para+a+europa.html>. Acesso em: 05 julho 2018.

COPAVI é exemplificar em termos concretos que a autogestão é um modelo alternativo viável, e que o campo é um modo de vida, para além da lógica produtivista.

Em suma, essa cooperativa reflete uma experiência de êxito, cultivando os valores e princípios organizativos do MST, configurando-se em um instrumento de luta e resistência a partir de uma perspectiva autogestionária. E, alinhada a uma gestão eficiente e eficaz alcançou sucesso na comercialização dos seus produtos. O subitem a seguir pontuará alguns pontos relevantes desse processo organizativo.

2.4.1.1 A COPAVI e a materialização da autogestão

O ponto de partida das práticas de autogestão nas ações da COPAVI inicia-se nas assembleias. Severino (2006) concluiu em seus estudos nesta cooperativa que as assembleias representam um espaço de deliberação e discussão, em que a distribuição de tarefas e conteúdo de cada atividade de acordo com a afinidade, capacidade de trabalho e disponibilidade de cada trabalhador para atuar em diferentes setores são organizadas. Além disso, os métodos de trabalho são decididos pelos membros dos setores em reuniões de seus grupos.

Nesta perspectiva, a formação da estrutura organizacional da COPAVI em 2003, de acordo com Eid, Pimentel e Severino (2009), era: a Assembleia Geral, a Diretoria, o Conselho Fiscal e o Conselho Deliberativo, este último, formado pela diretoria, coordenadores dos setores e coordenadores dos núcleos de famílias. Retomando Severino (2006), o autor complementa que no ano de 2005, constitui-se também a estrutura organizacional, o grupo de estudo, com a finalidade de acompanhar as estratégias de comercialização e discutir as atividades produtivas e comerciais da cooperativa, formado pelo(a) tesoureiro(a), setor de administração, coordenador(a) comercial e coordenador(a) de produção.

Observa-se a formação do grupo de estudo, na perspectiva de análise do ambiente interno e externo, no acompanhamento das ações produtivas e no atendimento às necessidades dos consumidores através de um estudo de mercado. Com isso, torna-se um instrumento importante para o desenvolvimento de estratégias de comercialização. Essas ações, segundo Chiariello (2008) iniciaram em 1998, quando a cooperativa intensificou a prospecção de clientes na cidade de Paranacity e em outras cidades próximas.

Ainda na análise da estrutura organizacional, pontua-se o trabalho coletivo dividido em setores, em que ocorrem rodízio nas coordenações, nos diferentes níveis de função e

tarefas, até mesmo para aqueles que estejam em cargos de diretoria. Assim, todos e todas, em algum momento, devem compor a coordenação dos setores. Infere-se que esse método organizativo contribui notadamente para coesão e fortalecimento da cultura organizacional autogestionária do grupo.

Para Chiariello (2008), isso permite a participação coletiva de todos os membros da cooperativa no processo de produção, planejamento, administração e execução, conforme expressa a seguir:

Observa-se que os cooperados integram o núcleo central das deliberações acerca das atividades de trabalho. Todos participam da esfera de planejamento do trabalho e tomada de decisões como membros da assembléia, delineando as atribuições específicas a cada trabalhador na execução das atividades em seus setores. A presença dos trabalhadores nas instâncias que representam o poder decisório mostra a inclinação da COPAVI para a prática da autogestão, no que concerne à organização do trabalho (CHIARIELLO, 2008, p. 101).

Severino (2006) corrobora com essa questão analisando o processo de fusão entre o trabalho manual e o intelectual, em que os trabalhadores que definem o planejamento são os mesmos que executam. Nota-se que tais estratégias buscam materializar uma cultura inversa ao modelo de heterogestário, que se baseia pela divisão, de quem planeja e quem executa. O autor ainda reforça a importância dos rodízios nos cargos para garantir a capacitação dos cooperados em diversas atividades de trabalho do empreendimento e para manter esse alinhamento. Contudo, sua pesquisa constatou que este procedimento não é assíduo, ocorre com maior frequência no interior dos setores em relação aos rodízios intersetores, já nos trabalhos com alto grau de especialização são menos frequentes.

Do mesmo modo, Chiariello (2008) constatou os limites por parte dos cooperados em assumir funções que demandam maior grau de responsabilidade e comprometimento, seja na administração do empreendimento ou na coordenação dos setores, comprometendo de modo efetivo o método de rodízio de funções. Seguindo o pensamento do autor, infere-se que a COPAVI expõe limites para execução da autogestão plena.

Vale ressaltar a preocupação que a cooperativa tem em sanar tais contradições na medida em que estimula a qualificação profissional, em que todos os adultos assentados que não tinham terminado o ensino médio, o concluíssse através do supletivo até 2005. E, em geral, os jovens que cursam o ensino superior ou técnico são licenciados temporariamente da cooperativa para estudarem em outras cidades. Também são realizados convênios entre as

universidades e o MST, por meio do estudo de graduação especial modular⁵ ou qualificação técnica por meio do TAC (EID; PIMENTEL; SEVERINO, 2009).

Em outra perspectiva, apresenta-se a estrutura de produção desta cooperativa, dividida em produção pecuária, cana, hortaliças e legumes, indústria e panificações. Toda produção parte da proposta agroecológica e o último produto a aderir o selo de orgânico foi a produção do leite. Assim, a COPAVI aposta na estratégia da diferenciação, qualidade e diversificação dos seus produtos, constituindo maior agregação de valor a eles.

Neste sentido, a partir das estratégias desenvolvidas pela COPAVI, foi possível alcançar diversos mercados. Logo, Maschio (2015) descreve os principais produtos oferecidos⁶ e seus respectivos canais de distribuição, são: a) açúcar mascavo e melado: atacadistas, lojistas especializados em produtos naturais e de reforma agrária; b) hortaliças e legumes: merenda escolar e venda direta ao consumidor final, como feiras agroecológicas e venda porta-em-porta; c) Panificações: merenda escolar e venda direta ao consumidor final; d) Leite: mercados, padarias, merenda e consumidor final (Figura 3).

Figura 3 - Principais produtos oferecidos pela COPAVI



Fonte: Ferreira (2017)⁷

⁵ Os estudantes que dividem o tempo letivo entre tempo escola e comunidade.

⁶ Além dos referidos produtos, são produzidos: rapadura, queijo, erva-mate, iogurte, geleia, doce de leite, banana-passa, madeira, bolo e pão.

⁷ Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2017/02/15/cooperativa-do-parana-tera-selo-organico-na-producao-de-leite/>. Acesso em: 05 julho. 2018.

No que se refere ao mercado institucional, conforme citado por Manfiolli (2014), iniciou-se no ano de 2008 e representa mais de 29% no faturamento da cooperativa.

Ademais, a COPAVI alcançou o mercado exterior, na venda da cachaça artesanal camponesa, exportada com o selo de produto orgânico aos países da França, Itália e Espanha. Ao longo dos seus vinte e cinco anos de história a COPAVI consolidou em uma marca de sucesso no mercado, a partir do trabalho autogestionário desenvolvido pelo MST.

Assim sendo, tornou-se referência em nível nacional e internacional pela sua gestão com eficiência, ao mesmo tempo cultivando os valores e princípios defendidos pelo Movimento, embora não se constitui a cooperação de forma plena, conforme apresentado pelos autores Chiariello (2008) e Severino (2006). De fato, conforme estudos realizados anteriormente a esta dissertação, torna-se evidente que no seio dos empreendimentos coletivos e solidários ocorrem contradições, diante da hegemonia da produção capitalista que defende a cultura do individualismo e da subordinação.

Remete-se, assim, ao desafio das famílias da Associação Unidos Venceremos em avançar na cooperação espontânea para níveis mais complexos, alinhando a cultura organizacional autogestionária aos processos de comercialização mais eficiente para agregação de valor aos produtos. A seguir, será analisada a experiência exitosa do Mário Lago que se apresenta como uma cultura organizacional consolidada alinhando práticas autogestionárias e estratégias de comercialização coletiva.

2.4.2 Contexto histórico e organizativo do Assentamento Mário Lago

Uma experiência exitosa que apresenta elementos da cultura organizacional autogestionária bem definidos no que tange ao processo de organização e comercialização coletiva realizado no Assentamento Mário Lago, a partir de Sistemas Agroflorestais⁸ (SAF's), localizado na antiga Fazenda da Barra, município de Ribeirão Preto no estado de São Paulo. Esta fazenda ficou conhecida pela produção de cana-de-açúcar, sendo desapropriada em razão de processos trabalhistas e ambientais.

⁸ Sistemas Agroflorestais (SAF's) combinam culturas agrícolas anuais, animais e espécies perenes lenhosas em uma mesma área ou período, contribuindo para minimizar a degradação do solo e otimizar a produtividade a ser obtida, o que atende aos princípios agroecológicos a partir de uma produção diversificada.

No período de acampamento que se inicia em 2000, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), contou com expressivo apoio da sociedade civil na região, fato que contribuiu de forma positiva para o andamento do processo (NUNES; SILVA, 2016).

Em 2007, com a emissão de posse, dividia a antiga Fazenda da Barra em três assentamentos distintos, e o Assentamento Mário Lago é formado por mais da metade do território, instituído como Projeto de Desenvolvimento Sustentável (PDS), organizado por 264 famílias.

O INCRA assinou, perante a Promotoria de Conflitos Fundiários do Meio Ambiente, um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), exigindo a garantia de que 35% da área da antiga Fazenda da Barra seria destinada à Reserva Legal e à recomposição florestal das Áreas de Preservação Permanente (CASSIN; NALLI, 2016).

Esse assentamento localiza-se em área de afloramento do Aquífero Guarani, reconhecido como o maior manancial de água doce do mundo, com uma extensão de aproximadamente 1,2 milhão de km², abrangendo Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, sendo de grande importância ambiental. Nesta perspectiva, a organização do assentamento teria que ser pensada objetivando a produção agroecológica (MACHADO; BIZZO, 2016).

Ressalta-se que a região de Ribeirão Preto é conhecida como “a capital brasileira do agronegócio”, o que representa maior risco de contaminação do Aquífero Guarani (NUNES; SILVA, 2016; MACHADO; BIZZO, 2016).

Aguiar (2011) analisa o potencial de valorização da localidade do assentamento, em razão de estar situado na cidade de Ribeirão Preto, fazendo divisa com três bairros urbanos (Ribeirão Verde, Portinari e Parque dos Flamboyans) facilitando o escoamento da produção e redução do custo de transporte. Esta caracterização na concepção do MST é chamada de Comuna da Terra, onde os assentamentos estão mais próximos do meio urbano. O tamanho do lote é menor comparado aos assentamentos e acampamentos convencionais, o que favorece práticas de autogestão, pois é necessário trabalhar coletivamente.

Por outro lado, o assentamento Vila Santa Lúcia, objeto empírico desta dissertação, apresenta-se longe dos centros urbanos, tendo como cidade mais próxima Governador Newton Bello, com aproximadamente 11 mil habitantes distribuídos nos meio urbano e rural. Reflete uma realidade diferente em termos estruturais e regionais, porém, não deixa de ser uma referência importante para extrair ensinamentos na estratégia organizativa e de autogestão, presente nas ações das famílias do assentamento Mário Lago.

Na análise de Firmino (2009) sobre as famílias do assentamento Mário Lago, destacam-se as iniciativas associativista e cooperada, prevalecendo o coletivo sobre o particular; o não arrendamento de terra, parceria ou venda; produção agroecológica, no que tange programas de fomento, disseminação, multiplicação e massificação da agroecologia, bem como programas de agrobiodiversidade e florestal, manejo sustentável da água, irrigação e rejeição do uso de agrotóxicos. Assim sendo, apresenta-se uma cultura organizacional consolidada, em que os valores e crenças são compartilhados pelos membros do grupo.

Nesta concepção, esse assentamento segue os princípios organizativos do MST, como a formação de núcleos de famílias, num total de 20 núcleos que variam entre 8 e 22 famílias. Todos são identificados por nomes que homenageiam personagens importantes da história do Brasil e da América Latina. Existe também a organização de setores e coletivos (CASSIN; NALLI, 2016). Destacam-se tais métodos organizativos enquanto princípios norteadores, capazes de garantir a unidade e identidade grupal.

Esses processos organizativos são fundamentais para garantir as discussões e deliberações tanto na área política quanto nas áreas produtiva e econômica fortalecendo as práticas de autogestão. As iniciativas preservam princípios organizativos defendidos pelo MST, como os núcleos de base e os setores, questões que influenciam fortemente em resultado satisfatório desses empreendimentos. A localização é também um dos elementos positivos que diminui as despesas com transporte e facilita o acompanhamento político por parte dos militantes do MST.

Em contrapartida, os lotes menores tornam-se um desafio para organizar a produção, daí uma maior necessidade de utilizar sistemas alternativos como os Sistemas Agroflorestais (SAF's). Cassin e Nalli (2016) mencionam que, além das dificuldades quanto ao tamanho dos lotes, os assentados enfrentam a falta de água na região. Questão esta que as famílias do assentamento Vila Santa Lúcia não enfrentam, face à disponibilidade de poço artesiano e açudes na região.

À luz da proposta do plano de comercialização construído nesta dissertação, o próximo item abordará de forma sucinta as estratégias de comercialização desenvolvidas no assentamento Mário Lago, como forma de subsidio para abertura de novos mercados para a Associação Unidos Venceremos.

2.4.2.1 Cestas agroflorestais como estratégias de comercialização

O que tem ganhado destaque maior neste assentamento é o projeto de comercialização de cestas agroflorestais compostas por produtos cultivados em Sistemas Agroflorestais (SAF's) atendendo às orientações do Projeto de Desenvolvimento Sustentável (PDS).

Neste sentido, de acordo com Groenendal (2016), a iniciativa começou em janeiro de 2015, com a entrega de 08 cestas por semana, já no final do corrente ano, eram vendidas 80 cestas semanalmente (Figura 04).

Figura 4 - Cestas agroflorestais



Fonte: Groenendal (2016)

Freitas, G. (2018) explica o processo de planejamento e organização da produção para a montagem das cestas. Em geral, toda segunda-feira as famílias produtoras se reúnem para definir quais alimentos irão conter na cesta da semana. O momento serve também para definir estratégias de comercialização, além de acompanhar e avaliar o desenvolvimento das atividades.

A oferta e a venda das cestas agroflorestais são realizadas por meio do uso de uma página na rede social *Facebook*. Normalmente, representa o primeiro contato entre o consumidor e o produtor/comerciante. Os interessados podem acessar a página denominada “Comuna da Terra: Cestas Agroflorestais” onde encontrarão informações necessárias para compra; apresentação dos produtores sobre a produção agroecológica e o sistema agroflorestal; informações e agenda de visitas de campo, caso o consumidor tenha interesse em conhecer a produção; entre outras informações.

As cestas são constituídas de produtos diversificados, respeitando a sazonalidade de alguns alimentos. São oferecidas duas modalidades de cestas, uma com cerca de 5 quilos e outra com 8 quilos, que custavam, em meados de 2018, cerca de R\$150 e R\$200 mensais,

respectivamente, os compradores (clientes ou consumidores) têm direito de quatro cestas ao mês. As retiradas das cestas acontecem semanalmente em vários pontos de feiras agroecológicas da cidade de Ribeirão Preto e a escolha fica a critério do consumidor, sendo possível a opção de apenas um ponto de retirada.

Interessante citar a localização desses pontos, pois, além da venda das cestas, há a possibilidade da venda direta ao consumidor na escolha de produtos de forma avulsa. Além disso, tais pontos representam uma importante estratégia de comercialização organizada em diferentes locais, cada um com suas particularidades relacionadas ao consumo responsável, quais sejam: Loja Livre Leve, ligada à alimentação saudável; Escola Bela Lira, que adota a pedagogia Waldorf⁹; a Associação Ribeirãopretana dos funcionários da Universidade de São Paulo (ARFUSP); União Geral dos Trabalhadores (UGT), onde funciona o Memorial da Classe Operária; e Estação Luz, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, ligada em tecnologia sustentável (FREITAS, G., 2018).

O projeto de comercialização das cestas agroflorestais, contou com o apoio financeiro de três diferentes projetos: Projeto Agroflorestar, patrocinado pela Petrobras Ambiental; Projeto Candeia, via Fundo Nacional para Biodiversidade (Funbio); e Projeto Renascer das Águas do Aquífero Guarani, em parceria com a Secretaria de Meio Ambiente. Tais projetos foram responsáveis pelo capital inicial, fundamentado nos seguintes objetivos principais: gestão participativa; formação teórica e prática; implantação de agrofloresta nos lotes e nas áreas de Reserva Legal (RL); e estruturação de um sistema de comercialização condizente com a realidade das famílias, o que possibilitou a construção do barracão de beneficiamento, viveiro de mudas, aquisição de caminhão refrigerado (Figura 05), barracas de feira, escritório para administração dos processos, computador, material de comunicação, entre outros (NUNES; SILVA, 2016).

⁹ A pedagogia Waldorf é uma abordagem educativa baseada na filosofia da educação do filósofo austríaco Rudolf Steiner a partir de 1919. Esse processo de aprendizagem consiste em desenvolver outras competências além das curriculares, de modo interdisciplinar, integrando elementos práticos, artísticos e conceituais.

Figura 5 - Caminhão de transporte



Fonte: Groenendal (2016)

Outro fator relevante na construção e consolidação desse projeto refere-se à assistência técnica realizada pela Associação dos Agricultores Agrofloreis de Barra do Turvo e Adrianópolis, conhecida como COOPERAFORESTA, que supriu o propósito do grupo. Inclusive houve a contratação de profissionais técnicos do próprio assentamento Mário Lago. Não obstante, algumas dificuldades ocorreram durante o percurso, conforme apresentado por Freitas, G. (2018) em que a assistência técnica disponibilizada pelo governo estadual não se alinhava com a concepção do MST e a demanda de implementação dos SAF's.

No processo de cooperação institucionalizada, Nunes e Silva (2016) identificaram no assentamento duas cooperativas: Cooperativa dos Produtores Rurais e Agrobiodiversidade Ares do Campo (COOPERARES) e a Cooperativa Mãos na Terra (COMATER); e três associações: Associação Eldorado, Associação de Mulheres Assentadas de Ribeirão Preto (AMARP) e Centro de Formação Socioagrícola Dom Hélder Câmara.

Quanto ao acesso às políticas públicas do mercado institucional de alimentos, até 2016 havia o acesso ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), garantindo uma renda mensal às famílias. No entanto, Freitas, G. (2018) explica, segundo relato dos assentados evidenciado em sua pesquisa, que esses programas, a partir de 2017, sofreram redução ou fechamento no seu acesso. Ao passo que, para o autor, “[...] a dependência gerada caso o assentado não busque outras maneiras de comércio, se torna onerosa no médio prazo, pois está à mercê exclusivamente das variações do orçamento do Estado” (FREITAS, G., p. 120, 2018).

Sendo assim, pode-se dizer que há uma fragilidade atenuada nas estratégias de comercialização do Assentamento 28 de agosto, pois tem como mercado principal o institucional. Portanto, pensar outros canais de distribuição, torna-se necessário e urgente. De

fato, o Mário Lago busca construir sua independência e autonomia diante da instabilidade política e econômica do estado.

No que tange à agregação de valor aos produtos, em 2015 houve a iniciativa de cinco agricultores no processo de certificação participativa vinculados a uma Organização de Controle Social (OCS). Em seguida, as 80 famílias envolvidas com a implantação das agroflorestas iniciaram o processo de certificação via OCS, com a assistência técnica do Instituto Biosistêmico e acompanhamento do Centro de Formação Socioagrícola Dom Hélder Câmara (NUNES; SILVA, 2016).

O projeto em questão contou com iniciativas financeiras que garantiram a estrutura inicial, apoio essencial para a concretização das ações. Para isto, valeu-se da participação autogestionária, da formação teórica e técnica e de infraestruturas necessárias para efetivar o projeto, desde material de comunicação para divulgação dos produtos nas redes sociais; a organização da logística, na aquisição do caminhão refrigerado; barracas de feiras e balanças; assistência técnica contínua, acompanhamento da produção agroecológica, para assim, possuir certificação orgânica de seus produtos.

Em suma, a experiência do assentamento Mário Lago, permitiu analisar tanto os elementos organizacionais de formação de uma cultura autogestionária consolidada, quanto os estudos de estratégias de comercialização, através das cestas agroflorestais. Tais ações foram possíveis, devido ao acompanhamento e avaliação contínua, a partir dos valores e princípios de cooperação cultivados pelo MST, além dos estudos e orientações na área de assistência técnica, proporcionado pelos projetos e fomentos adquiridos no assentamento, em que houve unidade, empenho e compromisso das famílias assentadas, contribuindo fortemente para os bons resultados e desenvolvimento organizacional do grupo.

Todavia, o empreendimento em estudo situado no Maranhão, não se apresenta na perspectiva de apoio e parcerias financeiras, sendo que nos seus vinte e cinco anos de existência, pouco tem recebido de recursos financeiros. A falta de investimento para subsidiar a produção e comercialização, a ausência de assistência técnica, alinhada às precárias condições estruturais no estado, são fatores que fragilizam o processo de construção de estratégias para a consolidação do empreendimento em análise.

Cabe pontuar que nos últimos anos o Maranhão tem recebido incentivos e ações de fortalecimento na agricultura familiar camponesa, através do Plano Mais IDH, em contraposição a outros estados que sofrem com a redução nos seus orçamentos. Desse modo,

na pretensão de conhecer tais políticas públicas de incentivo a comercialização no campo e para melhor contribuir no debate teórico, tratar-se-á deste assunto no próximo capítulo.

3. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A COMERCIALIZAÇÃO DA AGRÍCULTURA FAMILIAR CAMPONESA NO BRASIL

O capítulo a seguir tem como intuito contextualizar as políticas públicas para a agricultura familiar camponesa, trazendo uma reflexão sobre o desenvolvimento rural no processo de construção das políticas públicas para a comercialização voltada para o campo, com foco no mercado institucional: Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e sua importância para a melhoria de vida dessas famílias. Registra-se também o debate acerca do cenário de mudanças recentes no Brasil no âmbito do desenvolvimento da agricultura familiar camponesa, refletindo um ambiente de incertezas quanto a seguridade dos direitos sociais conquistados; e ainda aborda as políticas públicas voltadas para o campo no estado do Maranhão.

3.1 Desenvolvimento rural, resistência e políticas públicas para agricultura familiar camponesa

É no contexto do suposto desenvolvimento rural que Freitas, Alan; Freitas, Alair e Dias (2012) explicam que, entre as décadas de 1950 e 1960, há o surgimento das indústrias agroalimentares no país. Assim, a agricultura de pequena escala, compreendida outrora como atrasada, ganhou espaço nas políticas de crescimento econômico, promovendo avanços tecnológicos, especialmente aqueles referentes a créditos e assistência técnica, difundidos pela Revolução Verde.

Registra-se na década de 70, sob o domínio dos governos militares, o período da chamada modernização conservadora da agricultura brasileira (FREITAS, Alan; FREITAS, Alair; DIAS, 2012; SCHNEIDER, 2010; NAVARRO, 2001), intensificando os processos de concentração e centralização de capitais nas mãos de grandes grupos econômicos em detrimento dos pequenos produtores rurais.

Reis (2017) complementa que esse período marcou o modelo produtivista, inviabilizando a diversificação de produtos da agricultura familiar camponesa para a comercialização, assim como diminuiu a capacidade dos agricultores de produzirem alimentos em quantidade e diversidade para sua sustentabilidade alimentar, gerando deficiência no escoamento e capacidade de comercialização.

No entanto, o debate acerca do desenvolvimento rural reconfigurou-se a partir de 1990. Schneider (2010) descreveu quatro principais fatores que favoreceram a legitimidade dessa temática. Primeiro, as discussões relacionadas à agricultura familiar ganharam visibilidade neste período, se afirmando como categoria política, sendo colocada em pauta pelo Estado e suas políticas públicas, com ênfase aos agricultores familiares e à reforma agrária. Ao mesmo tempo, estudiosos e pesquisadores assimilaram o tema do desenvolvimento rural, assegurando sua importância. Em seguida, ocorreram transformações no âmbito político e ideológico, gerando polarização, entre agricultura familiar camponesa e agricultura patronal.

Cabe aqui pontuar que enquanto a agricultura familiar camponesa está ligada à produção de consumo local ou mercado interno, o agronegócio refere-se à produção de *commodities*, principalmente para exportação. Schneider (2010) explica que a própria discussão sobre desenvolvimento rural está relacionada à alternativa e oposição ao agronegócio.

O quarto fator reside no termo sustentabilidade ambiental, em que o Estado passa a promover ações ligadas à questão ambiental e vários estudiosos introduzem a noção de sustentabilidade relacionada ao modelo de desenvolvimento rural (SCHNEIDER, 2010; FREITAS, Alan; FREITAS, Alair; DIAS, 2012).

Observa-se que nas duas últimas décadas, o debate sobre sustentabilidade e o papel da agricultura familiar camponesa para construção e consolidação desta concepção tem forte impulso. Costabeber e Caporal (2003) compreendem o conceito de desenvolvimento rural sustentável a partir de seis dimensões: social, ecológica, cultural, econômica, ética e principalmente a política, logo a participação, com autonomia e liberdade, são um dos principais elementos da sustentabilidade.

Importante ressaltar que a inclusão da agricultura familiar camponesa enquanto categoria ganhou dimensão maior a partir da instituição do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) em 1996 (FREITAS, Alan; FREITAS, Alair; DIAS, 2012; MEIDEIRO e DIAS, 2011; SCHNEIDER, 2003). Destaca-se, segundo Schneider (2003), que a criação do PRONAF foi resultado das reivindicações dos movimentos e sindicatos rurais desde o início dos anos de 1990, que surgiram com o propósito de obter crédito agrícola e apoio institucional às famílias de agricultores camponeses que sofriam com a carência de políticas públicas específicas no atendimento de suas demandas para permanecerem no campo com melhor qualidade de vida.

Freitas, Alan; Freitas, Alair e Dias (2012) mencionam que a agricultura familiar camponesa compôs o processo de desenvolvimento no intuito de aumentar a produção, se sobressaindo no abastecimento de alimentos básicos para os centros urbanos.

Nesta perspectiva, para uma melhor definição dos sujeitos que compõem a agricultura familiar camponesa, criou-se a Lei nº 11.326 em 24 de julho de 2006, estabelecendo critérios para o enquadramento dos sujeitos que acessam as políticas públicas no espaço rural. Pode-se dizer que a partir daí, tornou-se uma definição mais precisa do enquadramento da agricultura familiar nas políticas públicas no país, porém não permitiu caracterizar os diversos sujeitos sociais presentes no campo, nas suas diferentes regiões e particularidades. Medeiros e Dias (2011) comentam que, embora se instituísse uma terminologia abrangente, não se pode negar a importância política da formação do agricultor familiar enquanto categoria legal.

Sob outra ótica, Fernandes (2003, p. 21) faz uma crítica a este termo quando analisa que se “[...] tem construído a compreensão e a percepção que o camponês representa o velho, o arcaico e o atraso, enquanto o agricultor familiar representa o novo, o moderno, o progresso”. O autor concluiu enfatizando que é fundamental reportar para a luta de classes no processo de consolidação das políticas públicas para agricultura familiar camponesa no Brasil, atrelada à permanência do campesinato como fator político decisivo nesta ação.

Além desses autores, Wanderley (2014) apresenta a condição camponesa enquanto fator de diferenciação em que, apesar da heterogeneidade, o que prevalece nas relações é a afirmação de um modo de vida, construído por laços familiares e de vizinhança. Ou seja, o camponês é uma condição social que agrega os dois termos, agricultor familiar e camponês, enquanto que o agricultor familiar simplesmente está mais alinhado à produção para integração ao mercado.

Não obstante, a autora considera que o processo de formação do campesinato no Brasil trouxe, em seu processo histórico, uma divisão desigual, não permitindo as condições necessárias para o seu desenvolvimento.

A grande propriedade, dominante em toda sua história, se impôs como modelo socialmente reconhecido. Foi ela quem recebeu o estímulo social expresso na política agrícola, que procurou modernizá-la e assegurar sua reprodução. Neste contexto, a agricultura familiar sempre ocupou um lugar secundário e subalterno na sociedade brasileira. Quando comparado ao campesinato de outros países, foi historicamente um setor “bloqueado”, impossibilitado de desenvolver suas potencialidades na condição de forma específica de produção (WANDERLEY, 1996, p. 10).

Melo e Scopinho (2017), a partir da análise da referida autora, definem o caráter político-ideológico de resistência ao compreender que a modernização da agricultura e sua integração ao mercado, acentuaram as desigualdades sociais.

Por outro lado, Ploeg (2008) explica que a definição da condição camponesa trata da luta por autonomia na perspectiva da construção e desenvolvimento de uma base de recursos autocontrolados e autogestionários denominada coprodução. Assim, os agricultores camponeses constroem uma relação de coprodução que interage com o mercado, mas garantindo certa independência sobre este ambiente.

Em suma, o desenvolvimento rural se apresenta como uma alternativa em oposição ao modelo produtivista (SCHNEIDER, 2003; FREITAS, Alan; FREITAS, Alair; DIAS, 2012) e que, segundo Schneider (2010), é compreendido como um processo que deriva de práticas interligadas que incentivam transformações socioeconômicas e ambientais no meio rural para gerar qualidade de vida, melhoria de renda e bem-estar aos sujeitos do campo.

Kageyama (2004) analisa o desenvolvimento rural a partir da combinação dos aspectos econômicos e sociais, tendo como fundamento a diversificação das atividades que geram renda, denominada de pluriatividade. Na mesma linha de pensamento, Scheneider (2003) explica a pluriatividade como atividades não necessariamente ligadas à agricultura ou ao cultivo da terra, podendo ser desempenhadas dentro ou fora da propriedade.

Grisa e Porto (2015) registram a relevância no debate do desenvolvimento do meio rural nas políticas públicas, no tocante à sua transformação, num espaço que mantenha os trabalhadores no campo, reduzindo o êxodo rural, como alternativa para buscar melhores condições de vida.

Dessa forma, a luta pela terra e a defesa dos direitos à vida digna no campo, através de reivindicações por políticas públicas e por construção de alternativas próprias que garantam sua reprodução social na busca por autonomia social, econômica e ambiental, tornam-se imprescindíveis para a continuidade deste debate em torno do desenvolvimento rural. O próximo item tratará do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que tem contribuído para melhoria de vida no campo.

3.1.1 Programa de Aquisição de Alimentos: aspectos relevantes de seu histórico

No tocante ao incentivo às compras públicas de produtos voltados à agricultura camponesa e familiar, somente teve início no ano de 2003, através do Programa de Aquisição

de Alimentos (PAA) regulamentado pela Lei nº. 10.696. Este programa faz parte das ações prioritárias do governo federal ligadas à Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), numa conjuntura internacional de ênfase da alimentação como um direito humano essencial no século XX (D'ÁVILA; SILVA, 2011). Desse modo, nas palavras de Ávila, Caldas e Assad (2013, p. 70) o Programa

[...] nasce do bojo das políticas sociais atreladas à segurança alimentar, principalmente aquelas ligadas às ações do Programa Fome Zero implementadas no primeiro governo Lula (2003-2006). Nos bastidores, as reivindicações de movimentos sociais de luta pela terra e exigências ao Estado por maior apoio à agricultura familiar camponesa. O objetivo das articulações sociais era de uma concepção intersetorial da segurança alimentar e nutricional capaz de ultrapassar o aspecto apenas setorial da agricultura.

Neste contexto, o Programa alinhou ao mesmo tempo uma política pública de apoio à comercialização da agricultura familiar e atuou com ações do Programa Fome Zero, de segurança alimentar e nutricional. Isso significa dizer que além de formação de estoques estratégicos, os produtos adquiridos pelo PAA são destinados ao abastecimento de redes de equipamentos públicos de alimentação e nutrição, como creches, restaurantes populares, cozinhas comunitárias, bem como, entidades da rede socioassistencial e famílias em situação de vulnerabilidade social.

Vale ressaltar, de acordo com Triches e Grisa (2015), que o Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA) pode ser considerado um espaço onde o PAA foi concebido, tendo um papel de suma importância para construção dos elementos-base para regulamentação da Lei nº. 10.696, o qual só foi possível devido à participação popular, que pressionou e defendeu alternativas viáveis à realidade da agricultura familiar, por meio de debates e discussões sobre diretrizes para as ações nas áreas de alimentação, nutrição e agricultura familiar; construção de subsídios técnicos para o documento “Diretrizes de Segurança Alimentar e do Desenvolvimento Agrário para o Plano Safra – 2003/2004”¹⁰.

Todas as atividades técnicas e operacionais do PAA são coordenadas em consonância com órgãos da administração estadual e municipal, em parceria com a Companhia Nacional

¹⁰ Este documento foi elaborado por um Grupo Técnico do CONSEA e o Grupo Interministerial formado pelo MESA, Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, notadamente na figura da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

de Abastecimento (CONAB), entidade pública vinculada ao MAPA. Isso ocorreu por meio da criação do Grupo Gestor¹¹ de acordo com o Decreto nº 4.772 de 02/06/2003.

Recentemente criou-se o Decreto nº 8.780 de 27/05/2016 em que são transferidas as atribuições do então extinto MDA para a Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD), subordinada à Casa Civil da Presidência da República. Assim o PAA passa a ser executado pela SEAD e o Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário (MDSA), em parceria com estados, municípios e com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB).

De acordo com Carvalho (2017), a instância de controle e acompanhamento da operacionalização do PAA, pela sociedade civil, é o Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA), atuante nos níveis nacional, estadual e municipal. Caso não tenha a formação desse Conselho, o controle poderá ocorrer pelos Conselhos de Assistência Social ou Conselhos de Desenvolvimento Rural Sustentável.

Nesta perspectiva, o PAA refere-se a compras de produtos agropecuários produzidos por agricultores enquadrados no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), tendo como público-alvo assentados da reforma agrária, trabalhadores rurais sem terra, acampados, agroextrativistas, quilombolas, comunidades indígenas e famílias atingidas por barragens, organizadas em grupos formais (preferencialmente), como associações e cooperativas, ou grupos informais, que tenha no mínimo cinco produtores (GRISA; PORTO, 2015; D'ÁVILA; SILVA, 2011).

Diante disso, entende-se que este Programa serve como incentivo ao cooperativismo e ao associativismo, uma vez que as famílias do campo terão mais chance de acesso ao Programa se estiverem organizadas em grupos. Consequentemente, tais ações potencializam o trabalho e renda às famílias do campo e ao desenvolvimento rural.

Uma questão importante e inovadora para os agricultores foi a dispensa de licitação, mediante a Lei nº 8.666/93. De acordo com essa norma, exige-se apenas que os preços ofertados sejam combatíveis com o mercado regional. Tal questão permitiu a desburocratização no processo de comercialização, sendo um dos gargalos para as famílias

¹¹ O Grupo Gestor é composto e coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome, e por representantes de mais cinco órgãos federais, como: o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), Ministério da Fazenda (MF) e o Ministério da Educação (MEC). Tendo como tarefa coordenar: as diretrizes do PAA, a definição da sistemática da aquisição de produtos, preços praticados, regiões prioritárias e das medidas necessárias a operacionalização do Programa, condições de doação e de venda dos produtos.

camponesas, no que se refere ao processo de gestão de suas entidades sociais. Ademais, outrora dava maior espaço para a participação de empresas de médio e grande porte, de produtos industrializados, que muitas vezes não condizia a realidade alimentar da região consumidora.

Não obstante, estes produtores, para ter acesso ao Programa, necessitam possuir a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP), disponibilizada pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Fundação Nacional do Índio (FUNAI), além de instituições autorizadas, como entidades oficiais de extensão rural e assistência técnica, as federações e confederações de agricultores, através de seus sindicatos. O PAA atua em seis modalidades, que são:

- a) Compra com Doação Simultânea: destina-se a compra dos produtos da agricultura familiar e a doação para redes socioassistenciais, aos equipamentos públicos de alimentação e nutrição, e em condições especiais definidas pelo Grupo Gestor do PAA, a rede pública e filantrópica de ensino;
- b) Formação de Estoques pela Agricultura Familiar: referem-se à constituição de estoques pelas próprias organizações da agricultura familiar (cooperativas e associações), e posterior comercialização e devolução de recursos ao Poder Público;
- c) Compra Direta da Agricultura Familiar: permite a aquisição de produtos no intuito de sustentar preços ou atender a demanda de alimentos de populações em condição de insegurança alimentar;
- d) Incentivo à Produção e Consumo do Leite (IPCL ou PAA Leite): objetiva-se o a produção familiar de leite e incentivo ao consumo, através da distribuição gratuita as famílias selecionadas com base em critérios de vulnerabilidade;
- e) Compra Institucional: visa o atendimento das demandas regulares de consumo de alimentos por parte da União, estados, Distrito Federal e município, através de chamadas públicas, desde hospitais, restaurantes universitários, unidades prisionais, quartéis, refeitórios de creches e escolas filantrópicas, dentre outros;
- f) PAA sementes: destinam-se a aquisição de mudas, sementes e materiais propagativos para alimentação humana ou animal de beneficiários fornecedores para doação a beneficiários consumidores ou fornecedores.

Relata-se que a Associação Unidos Venceremos nos dois primeiros anos (2009/2010 e 2011) acessou a modalidade Doação Simultânea. Em 2017, por meio do Plano Mais IDH do

governo estadual retomou acessar essa mesma modalidade. Os resultados apontados foram o estímulo e diversificação da produção, o aumento da renda; e consequentemente propiciou merenda escolar na escola do assentamento de qualidade e diversificada, questão essa que será mais detalhada no capítulo quatro, que analisará os resultados e discussões.

Dias et al. (2013) citam o caso das redes de ensino, devido ao resultado da mesma introduzir alimentação mais nutritiva e reforçada, além de melhorar o rendimento escolar e elevar a frequência de crianças e jovens, portanto, reduzindo a evasão escolar e ainda, adquirindo equipamentos novos, como freezer para o armazenamento de produtos. Além disso,

O Programa beneficia os mais necessitados, alcançando muitas famílias através da distribuição de alimentos para as escolas e famílias carentes. O aumento da autoestima dos pequenos agricultores através da valorização de seus produtos e, com esta valorização dos produtos da terra, contribui no resgate da cultura local e no incentivo para a produção orgânica e a diversidade na produção (DIAS et al, 2013, p. 125).

Assim, houve vários sujeitos beneficiários neste Programa, de modo que contribuiu para arranjos produtivos mais sustentáveis, construindo uma gama de diversidade na produção e a possibilidade de melhoria na formação educacional das regiões atendidas.

Nesta ótica, a partir da implantação deste Programa, de acordo com Grisa e Porto (2015), procurou-se reduzir a distância entre a produção e o consumo, em razão de priorizar a produção local.

Nos circuitos curtos de comercialização, a origem rural e pessoal (e não industrial e “impessoal”) do alimento é valorizada, a cultura produtiva e alimentar é resgatada, valorizando a identidade e o trabalho daqueles que produzem e transformam os alimentos, provocando ressignificações do e no rural próximo. E a ruralidade da agricultura familiar que “toma corpo” e se anima (GRISA; PORTO, 2015, p. 165).

Para esses autores, a valorização dos produtos locais resgatou a cultura produtiva alimentar, são alimentos que fazem parte do ambiente local, ao invés de produtos exógenos. Pontua-se aqui a valorização da identidade e do trabalho regional, surgindo novos movimentos e configurações de proximidade do e no rural, impulsionando um maior desenvolvimento local.

Portanto, deixa-se de trabalhar apenas para o consumo, tendo em vista que se dá novo impulso às relações de trabalho e renda às famílias, evidenciando a valorização da identidade camponesa, além de buscar maior aproximação entre a terra e o trabalho.

Destaca-se a Resolução nº 59 de 10/07/2013 que, na impossibilidade de realização de pesquisa de mercado atacadista local ou regional, para aquisição de produtos agroecológicos

ou orgânicos, admite aumento de preços de até 30%, em relação aos valores estabelecidos para produtos convencionais. Isto reforça a relação do Programa com o incentivo à produção sustentável, à valorização da biodiversidade e à promoção de hábitos alimentares saudáveis (BRASIL, 2017).

Dias et al (2013) completam, afirmando que o incentivo ao manejo agroecológico nos arranjos produtivos, ao resgate e à preservação da biodiversidade, aconteceu em decorrência da execução do PAA, ao estimular a produção e a cultura local, resgatando a culinária regional, os valores e os princípios da coletividade, configurando-se com uma distribuição de alimentos limpos e seguro, com maior valor nutricional, geração de ocupação e renda no campo. Tais questões se contrapõem ao cultivo da monocultura, prática defendida pelo agronegócio. Logo, Carvalho (2017, p. 60) traz a seguinte reflexão:

O meio rural, no Brasil, é marcado pela formação da monocultura agroexportadora, de base escravista, seguida de mão de obra migrante que contribuem para a elevação das desigualdades sociais e o êxodo rural, impondo níveis baixos de associativismo que resultam na criação de entraves para a ação do capital social e a gestão participativa.

Em outra perspectiva, de acordo com Conceição (2015), a principal diferença entre o PAA e outros Programas de segurança alimentar, baseado na compensação de renda monetária, refere-se à possibilidade, tanto de oportunidade de trabalho, gerando maior renda as famílias, quanto na melhoria de ofertas dos produtos e expansão deste mercado. Consequentemente modifica a realidade local, em decorrência da inserção dos produtores rurais no mercado local, alinhando-se ao desenvolvimento rural.

Observa-se que o Programa tem contribuído de forma significativa para comercialização no campo. Exemplo disso é a experiência da Associação Unidos Venceremos que, a partir do acesso ao PAA, impulsionou o processo de comercialização local. Além disso, consequentemente diminuiu-se a dependência do atravessador, possibilitando equilíbrio nos preços ofertados; e, ainda, valorização entre o homem e a natureza, estimulando a biodiversidade local, além de promover o estímulo a produção agroecológica, livre de transgênicos e agrotóxicos.

Dessa forma, a implantação de políticas públicas destinada ao mercado, perpassam as bases compensatórias de renda, serve como instrumento de progresso nas condições de vida no meio rural, promove a valorização local e a permanência das famílias no campo.

A próxima seção do texto dará seguimento ao mercado institucional de alimentos, abordando o PNAE.

3.1.2 Breve histórico do PNAE

O Programa Nacional Alimentação Escolar (PNAE) destina-se à alimentação escolar, mediante a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, atendendo à demanda da agricultura familiar camponesa, fruto da luta conquistada a partir das reivindicações da sociedade civil organizada, em especial, os movimentos sociais do campo. Assim como o PAA, esse programa faz parte das atividades ligadas à Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), tendo como órgão gerenciador o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), considerado um dos maiores Programas vinculado à alimentação escolar no mundo e o único com atendimento universalizado (FNDE, s/d).

Ademais, o PNAE é o mais antigo Programa do governo vinculado ao SAN, tendo sua origem na década de 40, através do Instituto de Nutrição da Universidade do Brasil¹² (INUB), que defendia a proposta para o Governo Federal oferecer alimentação nas escolas, porém, foi inviabilizada, por falta de recursos financeiros (PEIXINHO, 2011; FNDE, s/d). Entretanto, para chegar a ser uma política pública e abranger os segmentos dos pequenos agricultores do campo, percorreu-se um longo período, sobre o qual discorrer-se-á sucintamente a seguir.

A primeira iniciativa foi à criação da Campanha de Merenda Escolar (CME) vinculada ao Ministério da Educação, em 31 de março de 1955, por meio do Decreto nº 37.106. Logo em 1956, passou a se apresentar como Campanha Nacional de Merenda Escolar (CNME), visando promover o atendimento em âmbito nacional. Já no período de 1965, este nome foi alterado para Campanha Nacional de Alimentação Escolar, segundo Triches e Grisa (2015), se instituiu articulando-se às organizações internacionais de ajuda alimentar, criadas depois da II Guerra Mundial, dentre as quais têm-se: o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento (USAID), o Programa Mundial de Alimentos (PMA) e a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO).

Direcionado para gestantes, nutrizes e crianças de até sete anos da população de baixa renda e os estudantes de idade de sete a quatorze anos, como público beneficiário; apresentou-se no período de 1973 e 1974, a criação do Programa Nacional de Alimentação e Nutrição (PRONAN), operacionalizado em primeira fase. Já sua segunda fase, aconteceu entre 1976 e 1979, em que a alimentação escolar começou a ser financiada com recursos do Ministério da

¹² Atual Instituto Josué de Castro da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Educação (MEC), abrangendo outros programas, além da alimentação escolar (AVILA; CALDAS; ASSAD, 2013).

Somente no ano de 1979, o Programa se designa como Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Para Triches (2015), deixa de ser caráter essencialmente assistencialista, para ser um Programa efetivo e permanente através da promulgação da Constituição Federal de 1988, tornando a alimentação dos estudantes de ensino fundamental um direito e dever do Estado.

Saraiva et al (2013) complementa que toda a gestão da alimentação escolar ocorria de forma centralizada (1955-1993), em que os cardápios eram organizados pelo órgão gerenciador (Ministério da Educação) e as aquisições dos produtos aconteciam via processo licitatório, para assim distribuírem por todo país.

Triches (2015) explica que esta forma centralizada gerava vários problemas, como os alimentos oferecidos não adequados aos hábitos dos alunos de determinadas regiões, em virtude de os cardápios serem padronizados e, ainda, em muitos casos, ao chegar aos destinos desejados, esses alimentos estavam vencidos e impróprios para o consumo.

Dessa forma, significava um aumento maior de desperdícios de recursos, além dos próprios alimentos. Em contraposição à descentralização, havia a pressão da indústria alimentícia de produtos industrializados junto ao governo Federal, para não perder o monopólio no mercado (AVILA; CALDAS; ASSAD, 2013).

Assim, por meio da Lei 8.913/94, aconteceu a descentralização do PNAE, em que a transferência de recursos do governo Federal para os governos municipais ficou condicionada à criação dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAE), com a finalidade de fiscalizar o Poder Executivo, controlar a aplicação dos recursos financeiros e acompanhar a elaboração dos cardápios (AVILA; CALDAS; ASSAD, 2013). Neste sentido, a descentralização se deu em três níveis: estadualização, municipalização e a escolarização. Porquanto, a descentralização, possibilitou alguns benefícios como a

[...] racionalização da logística e dos custos de distribuição dos produtos, promoção do desenvolvimento local (inserção da pequena empresa, do comércio local, do pequeno produtor agrícola e da pecuária local), elaboração de cardápios compatíveis com os hábitos alimentares das comunidades e diversificação de suas preparações, maior participação da sociedade civil (CAE), entre outras vantagens (TRICHES, 2015, p. 60-61).

Em outras palavras, a partir da realidade de cada região, foi possível promover um cardápio mais adequado aos hábitos alimentares locais, segundo a diversidade culinária de cada região. Tais questões reduziram os desperdícios de recursos. Além disso, através do

CAE houve a maior participação da sociedade civil no acompanhamento ao Programa. E, de forma tímida, houve a inserção de agricultores locais na comercialização de seus produtos, através da concorrência nos processos licitatórios do PNAE.

No entanto, para Triches e Grisa (2015) não houve concretamente a inserção dos pequenos produtores no que tange à proposta de segurança alimentar e desenvolvimento sustentável, no sentido adquirir produtos locais. Ou seja, para os autores, permanecia impraticável a intenção de adquirir produtos locais de pequenos produtores.

Em outra perspectiva, houve uma importante conquista para o PNAE, no ano de 2006, referente à exigência de uma equipe técnica profissional que teve como finalidade garantir a qualidade e melhoria no cardápio em todas as Entidades Executadoras, incluindo assim, a presença do nutricionista como Responsável Técnico pelo Programa. Neste mesmo ano, ocorreu a parceria do FNDE com as Instituições Federais de Ensino Superior, colaborando com a instituição dos Centros Colaboradores de Alimentação e Nutrição Escolar (CECANES), que são unidades de apoio e referência para o desenvolvimento de ações e projetos em atendimento às demandas e necessidades do Programa. Para a execução, foram formadas equipes nas atividades de pesquisa, extensão e ensino. Destaca-se aqui, capacitações dos atores sociais envolvidos no Programa (FNDE, s/d).

Finalmente, no ano de 2009, é promulgada a Lei nº 11.947, através da Resolução nº 38/2009 (revista pela Resolução nº 16/2013), realizando várias transformações nos princípios e regulamentos das aquisições públicas, inspiradas pelos regulamentos do PAA, por exemplo, a dispensa do processo licitatório. Na concepção de Triches (2015), este Programa é considerado um marco nas políticas públicas de segurança alimentar, de forma que efetivamente de agora em diante apoia o desenvolvimento sustentável na abertura da possibilidade de mercados direcionados preferencialmente à aquisição de produtos da agricultura familiar e camponesa, conforme o art. 14 da Lei supracitada.

Do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas (BRASIL, 2018, p. 06).

Desse modo, o PNAE contribui para impulsionar a valorização da identidade, diminuir a pobreza e a insegurança alimentar no campo. Ao mesmo tempo, incentiva à organização e produção diversificada, fortalecendo o comércio local, na ampliação da oferta de alimentos de qualidade e a valorização da produção familiar. Assim, para as famílias camponesas, significa

um canal importante de comercialização e geração de renda constante, estimulando o trabalho autogestionário, uma vez que prioriza grupos formais, como cooperativas e associações, bem como, permite a inclusão produtiva e a geração de emprego no meio rural.

Em um estudo realizado nos municípios do estado do Maranhão, Carvalho (2017) pode constatar a melhoria no rendimento e na frequência escolar dos alunos de idade de 01 (um) a 14 (catorze) anos, além da diminuição de doenças causadas por desnutrição, evidenciando a relevância que este Programa tem para a educação brasileira e o desenvolvimento rural. Porém, as mudanças recentes nos cenários político e econômico, apresentam para os sujeitos da agricultura familiar camponesa relativas incertezas no acesso às políticas públicas para o fortalecimento do desenvolvimento rural. Caberá ao próximo item abordar tal assunto.

3.1.4 Mudanças recentes no processo de desenvolvimento das políticas públicas para a comercialização da agricultura familiar camponesa na década de 2010

Mesmo diante das conquistas históricas obtidas com o PAA e PNAE, sendo este último uma política de Estado garantida na Constituição Federal, a partir de 2016, o Brasil passa por um conjunto de mudanças políticas e institucionais na esfera das políticas públicas de desenvolvimento rural (GRISA, 2017). Assim, observa-se um cenário de incertezas no desenvolvimento das ações de incentivo à comercialização e ao fortalecimento da agricultura familiar camponesa no país. França (2016) resume este contexto,

[...] Em suma: essa “redução neoliberal do Estado de direito” tem a ver com a luta de classes e com “cortes de gastos” guiados por um programa de austeridade que, em última instância, objetiva promover as condições institucionais ideais à reprodução do capital e a manutenção do poder (FRANÇA, 2016, p. 345).

Em outras palavras, as medidas defendidas pela política neoliberal buscam o Estado mínimo de direito, em que é preciso reduzir os direitos sociais como saúde, moradia, educação e infraestrutura, para manter a máquina funcionando e a reprodução do capital. Grisa (2017b) explica que o Governo Michel Temer retoma na sua agenda política as ideias neoliberais no país.

Em França (2016), observa-se que tais medidas tendem a se consolidar na sociedade, uma vez que a hegemonia midiática favorece o senso-comum para justificar e naturalizar o ajuste fiscal como a única saída para a crise em detrimento a austeridade.

Dentre as mudanças, destaca-se a extinção do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), enfraquecendo uma política estratégica de desenvolvimento rural e de combate à pobreza rural e, ao mesmo tempo, reduz a importância política e institucional da agricultura familiar (GRISA, 2017; 2017b). Resulta-se na criação da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD), vinculada à Casa Civil da Presidência da República, que tende a ser um órgão de maior controle do governo, com pouca autonomia para suas decisões. Assim, várias foram as alterações no desenvolvimento das ações do MDA, como a perda do Departamento de Geração de Renda e Agregação de Valor¹³, considerado fundamental na instituição e implementação do PAA, criação e implantação das compras da agricultura familiar na alimentação escolar. Para Fernandes et al (2017) tal atitude demonstra o posicionamento de Michel Temer na escolha da produção de alimentos em grande escala, ou seja, o agronegócio.

Para efeito de ilustração, apresenta-se a tabela 1, acerca dos recursos destinados ao PAA em nível nacional, nos anos 2011 a 2016, em que evidenciam o decréscimo do número de agricultores fornecedores, assim como do montante de recursos.

Tabela 1 - Recursos totais destinados ao PAA - Brasil

Ano	Nº de agricultores fornecedores	Recursos (R\$)
2011	160.011	667.325.490,16
2012	185.979	839.217.997,38
2013	96.912	443.185.235,52
2014	113.727	583.838.845,63
2015	95.871	555.429.848,06
2016 ¹⁴	76.896	417.407.933,74

Fonte: PAA Data, dados sistematizados pela autora.

Outra questão que trouxe prejuízos para as políticas de compras institucionais ocorreu em 2016 por meio do Tribunal de Contas da União (TCU) que apontou possíveis irregularidades entre os ocupantes de lotes nos assentamentos rurais, paralisando todos os processos com relação aos beneficiários da reforma agrária por cerca de 120 dias (COSME, 2015). Por conseguinte, o TCU determinou a suspensão de seleção de novos beneficiários, assim como o bloqueio ao acesso às políticas públicas originárias do programa de reforma

¹³ Este departamento também foi responsável pela criação do Selo da Agricultura Familiar, organização da Feira Nacional da Agricultura Familiar, contribui na valorização da biodiversidade dos produtos, construindo política de agroecologia e produção orgânica. Ademais, realizou outras iniciativas voltadas aos produtores e ao fortalecimento das cadeias de produção.

¹⁴ Dados preliminares, sujeitos à alteração.

agrária para àqueles suspeitos de irregularidades (BRASIL, 2017b). Assim, o PNAE e o PAA tiveram seu repasse de recursos paralisados, o que gerou dificuldades no desenvolvimento, planejamento e execução deste Programa (CNTE, 2017).

Segundo nota do INCRA¹⁵, a maioria das discrepâncias apontadas se justifica pelo cruzamento de dados não atualizados que geraram resultados incompatíveis com a política de reforma agrária. A enorme parte dos casos ocorreu depois de obtenção do benefício do Programa, onde as famílias assentadas de reforma agrária adquiriram cargos públicos e/ou bens, não havendo irregularidades, mas desenvolvimento social econômico por parte das famílias no meio rural.

Paralela a tal situação, foi promulgada a Medida Provisória nº 759 de 22 de dezembro de 2016, onde passa existir editais municipais voltados ao cadastro via internet de famílias que desejam adquirir terras. Grisa (2017b) entende que esse processo de mudanças nas políticas de reforma agrária e regularização fundiária representa ceder novas áreas à disposição do mercado e da iniciativa privada, bem como minimizam a criação de assentamentos de reforma agrária e o papel dos movimentos sociais.

Cabe apontar a Emenda Constitucional nº 95/12/2016, que prevê o congelamento dos gastos públicos em até 20 anos, o que denota a retirada de direitos sociais em áreas como saúde, educação, previdência social etc., além da redução das políticas públicas ligadas à agricultura familiar e camponesa. Em síntese, essas medidas afetaram a sociedade brasileira como um todo.

Ressalta-se também o cancelamento do Edital de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) Mais Gestão que beneficiaria mais de 930 cooperativas e associações rurais, e que tinha como objetivo a melhoria na gestão e abertura de mercados institucionais e privados, gerando renda e trabalho para as famílias camponesas (CNTE, 2017; GRISA, 2017b).

Diante do quadro exposto, será apresentada a seguir a particularidade do estado Maranhão, conhecido nacionalmente pelos altos índices de pobreza; refletir-se-á sobre os impactos das políticas públicas desenvolvidas neste período de austeridade que o país se subjugou, expondo outra perspectiva para o combate a pobreza, com foco no fortalecimento da agricultura familiar camponesa.

¹⁵ Disponível em <http://www.incra.gov.br/noticias/nota-oficial-incra-acordao-tcu>.

3.1.5 Políticas públicas para o fortalecimento da Agricultura familiar camponesa no Maranhão

O Maranhão tem sido notado ao longo do seu processo histórico pelo acúmulo dos piores indicadores sociais e econômicos do Brasil, reflexo da ausência de políticas públicas e investimentos para a população mais pobre da região, especialmente para a população rural. Possui uma das maiores concentrações fundiária do país, ilustrado pelo índice de Gini¹⁶ de 0,506, segundo a Pnad (2015); é também dono de inúmeras riquezas naturais e bacias hidrográficas, o que contribui para redução dos impactos da seca, muito presente na região do Sertão Nordeste do país. Ocupa atualmente o 13º PIB do país, segundo dados do IBGE (2015), ou seja, é um estado rico economicamente, o que significaria em tese, que os investimentos poderiam caminhar proporcionalmente para a melhoria na qualidade de vida do povo maranhense.

Burnett (2014), em seu estudo sobre as políticas públicas de desenvolvimento no Maranhão constatou que no período de 2006 a 2010, a partir da finalidade de expansão aos investimentos em infraestruturas, dentre os setores: agropecuário, indústria e serviços, este último, abrangeu mais de 60% do total. Isso quer dizer, que a maior parte dos investimentos são direcionados ao setor de serviços, o que tende a gerar fragilidade na economia maranhense, sobretudo em um estado com grande potencial agropecuário e industrial.

Na concepção do autor, tais dados correspondem à incapacidade estadual de contribuir para acumulação e reprodução do capital, na perspectiva de garantir trabalho e renda à região. Assim, a economia local centraliza-se no comércio e em grande parte nas finanças públicas, sem gerar resultados na criação de cadeias de produção locais (BURNETT, 2014). Tais questões, afirmam as contradições geradas pela ideia de desenvolvimento a partir do macro, desconsiderando investimentos em pequenos empreendimentos urbanos e rurais, aqui, em especial, agricultura familiar camponesa.

Desse modo, o “desenvolvimento” e o atraso compõem a realidade histórica maranhense, marcada pela falta de incentivos para a melhoria de vida do povo mais carente, em contrapeso, altos investimentos nas grandes empresas e projetos. Ou seja, a proposta de

¹⁶ Índice de Gini é a medida usada para determinar o grau de desigualdade da distribuição de recursos como a terra e a renda. A sua variação é de um mínimo de zero e no máximo de um, em que zero representa a ausência de desigualdade e um, o grau máximo de desigualdade.

modernização conservadora não foi capaz de atender à demanda mínima de vida digna da maior parte dos moradores do estado.

No que se refere ao meio rural no estado do Maranhão, a proposta de modernização da agricultura foi defendida pelo governo estadual de José Sarney em 1966, por meio da promulgação da Lei de Terras em 1969, que incentivou a venda de terras a grupos empresariais a preços irrisórios, gerando uma série de transformações sociais no campo, o que contribuiu de forma determinante para o aumento da concentração agrária e consequentemente dos conflitos no campo.

Ademais, foi criada a Companhia Maranhense de Colonização (COMARCO), no ano de 1971, com o objetivo de garantir uma “ocupação racional e ordenada de terras livres”, assim, modernizado o setor primário, os empresários agrícolas tiveram acesso a financiamentos por meio da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) e da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). As grandes empresas vinculadas a corporações nacionais e estrangeiras, que se instalaram no estado, foram incentivadas por meio de consideráveis incentivos fiscais cedidos pelo governo, principalmente o estadual (AZAR, 2005).

Observa-se, contudo, a contribuição negativa para redução das disparidades sociais e econômicas da região, pois os projetos de colonização maranhense não beneficiaram nem resolveram as condições de exploração e miséria em que se encontrava a população; bem pelo contrário, aumentou a desigualdade social e os conflitos de terra no campo (SOUSA et al, 2015).

Importante enfatizar que esse Estado foi governado desde 1966, continuamente, pelo grupo da família Sarney, correspondendo a quase meio século de oligarquia. Não obstante, esta oligarquia sofreu apenas duas “derrotas”. A primeira aconteceu em 2006, protagonizada pelo Governador Jackson Lago, do Partido Democrático Trabalhista (PDT) que após, quase três anos de mandato, teve sua candidatura cassada, acusado de abuso do poder econômico durante o processo de campanha eleitoral para governo em 2006, logo, Roseana Sarney - Partido da Frente Liberal (PFL) retornou ao Governo. A segunda derrota foi na última eleição de 2014, para o atual Governador Flávio Dino, do Partido Comunista do Brasil (PC do B), liderado por uma ampla força popular e a formação de aliança entre vários partidos¹⁷, chegou

¹⁷ Dentre os quais citam-se: Partido Democrático Trabalhista (PDT), Partido Popular Socialista (PPS), Partido Republicano de Ordem Social (PROS), Partido Socialista Brasileiro (PSB), Partido Social Democrático Brasileiro (PSDB), Partido Trabalhista Cristão (PTC) e Solidariedade.

ao governo. A sua vitória se deu com apresentação de políticas públicas que aglutinavam uma série de mudanças, em atendimento às reivindicações de movimentos sociais e sindicais.

Essas propostas transformaram-se no Plano de Ações “Mais IDH”, através do Decreto nº 30.612, de 02 de janeiro de 2015, conforme já mencionado, em que priorizaram 30 municípios maranhenses com os mais baixos Índices de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), dentre os quais, está o município que é objeto de estudo desta pesquisa. O Plano Mais IDH apresentou três eixos centrais: saúde, renda e educação, além da composição do eixo gestão e participação popular, a partir de estratégias de sistematização, acompanhamento e participação social (IMESC, 2015).

Tais ações tendem a gerar uma ruptura da “cultura do silêncio”, marcada pelo intenso controle político e social, pois o coronelismo ainda se encontra presente no interior e no meio rural do estado do Maranhão. O incentivo à participação popular, através de propostas de ações coletivas, busca repensar a forma de levar as atividades aos municípios, no intuito de que a comunidade se faça presente e ativa no processo. No que se refere à articulação com a gestão municipal, tem como elemento fundamental a formulação da estratégia e que as ações continuem, de forma independente do governo estadual. Há ainda a busca pela regionalização, em que cada município tenha uma estrutura e dinâmica diferenciada.

Assim, foi criado o Comitê Gestor do Plano de Ações “Mais IDH”, presidido pelo Governador e formado por vários órgãos do Estado¹⁸, tendo como objetivo primordial promover a superação da extrema pobreza e das desigualdades sociais no meio rural e urbano, através de estratégias de desenvolvimento territorial sustentável (MARANHÃO, 2015). Souza et al (2015) elaboraram uma síntese das ações iniciais, conforme apresentado no Quadro 1, abaixo.

¹⁸São estes: Secretaria de Estado de Direitos Humanos e Participação Popular, Secretaria de Estado de Articulação Política e Assuntos Federativos, Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado da Saúde, Secretaria de Estado de Agricultura Familiar, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Secretaria de Estado das Cidades e Desenvolvimento Urbano, Secretaria de Estado de Igualdade Racial, Secretaria de Estado de Trabalho e Economia Solidária, Companhia de Saneamento Ambiental do Maranhão, Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos.

Quadro 1 - As ações iniciais do Mais IDH – por Dimensões e Secretarias

Quadro 1 – As ações iniciais do Mais IDH – por Dimensões e Secretarias			
SAÚDE	EDUCAÇÃO	RENDA	GESTÃO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL
Força Estadual de Saúde (SES)	Programa Escola Digna (SEDUC)	Mais Bolsa Família-Escola (SEDES)	Mutirão MAIS IDH (SEDIHPOP)
Água Para Todos (SEDES e CAEMA)	Campanha de Alfabetização (SEDUC)	Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) (SAF)	Elaboração de Diagnósticos, do Atlas e do Banco de dados do Plano (IMESC)
Maranhão Produtivo (SAF)	Bibliotecas Rurais “Arca das Letras” (SAF)	Feiras da Agricultura Familiar (SETRES/SAF/SEDES)	Sistema de Monitoramento e Avaliação e Seminário de Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial (IMESC)
Cozinha-Escola Comunitária (SEDES)		Regularização do Agricultor Familiar (Fundiária e de Crédito) (SAF)	
Minha Casa, Meu Maranhão (SEDES)			

Fonte: Souza et al., 2015.

Para o atendimento aos municípios selecionados, foram realizados dois diagnósticos: um preliminar e outro avançado, por meio do Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos (IMESC). Através desse estudo constatou-se que os municípios selecionados, quase em sua maioria desenvolvem a produção agrícola baseada na agricultura familiar, observando também a predominância de baixa produtividade, casos ligados à desnutrição alimentar e à dependência de programas sociais.

Portanto, os resultados fazem parte da realidade da comunidade pesquisada nesta dissertação de Mestrado, localizada no município de Governador Newton Bello que, segundo dados do IMESC (2016), possui apenas 33 registros de emprego formal, distribuídos na agricultura (29) e serviços de transporte (04), representando 81,82% de empregos voltados para agricultura. Isso representa que apenas 0,9% da população total da região se encontra no mercado formal de trabalho.

Em suma, o Plano Mais IDH, possibilitará “o acesso à assistência técnica, ao crédito direcionado e à comercialização, com destaque para as compras institucionais de alimentos (PAA e PNAE), contribuirá, a um só tempo, para o incremento da produção, o acesso à segurança alimentar e a geração de empregos e renda” (IMESC, 2015, p. 85).

No que se refere às políticas públicas relacionadas ao fortalecimento da agricultura familiar, foram uma série de ações para os diferentes sujeitos sociais, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 2 - Principais políticas públicas no Maranhão na área da agricultura familiar relacionadas à comercialização. Governo Flávio Dino (2015-2018)

POLÍTICA PÚBLICA	QUEM ACESSA	OBJETIVOS
Programa de Aquisição de Alimentos – PAA (SAF e prefeituras)	Agricultores familiares, segundo a Lei nº 11.326 de julho de 2006.	A modalidade Doação Simultânea é destinada às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional.
Programa Mais Produção Sistema Estadual de Produção e Abastecimento (SEPAB) ¹⁹ ,	Agricultura Familiar, povos e comunidades tradicionais e assentados da reforma agrária, associações e/ou cooperativas proprietárias de agroindústrias familiares.	Investimento nas atividades agropecuárias, beneficiamento ou industrialização e comercialização.
Projeto Mais Feiras SAF em parcerias com prefeituras, sindicatos, associações, cooperativas, clubes de mães, grupos informais, ONG's, entre outras, ligadas às atividades agropecuárias.	Agricultores familiares e as regionais de abrangência da AGERP, sobretudo os 30 municípios do Mais IDH.	A instalação e modernização das Feiras, reorientando as ações de venda dos produtos para a prática preços justos, com produtos livres de agrotóxicos e apontando para a autonomia e independência dessas famílias e suas organizações nos processos de comercialização.
Feira de Agricultura Familiar e Agrotecnologia do Maranhão (AGRITEC), executada pela SAF-MA em parceria com a EMBRAPA, SEBRAE, Movimentos Sociais, Prefeituras municipais, instituições públicas e privadas ligadas às atividades agropecuárias.	Agricultores familiares, segunda a Lei nº 11.326 de julho de 2006.	Realização de oficinas, mesas redondas, palestras, minicursos, exposições em estandes, feiras da agricultura familiar e vitrines tecnológicas; permitindo capacitação profissional, maior conhecimento tecnológico e trocas de experiências.

Fonte: Autora (2018).

Embora haja uma série de mudanças no orçamento do governo federal, o que gerou cortes, sobretudo, nas políticas de créditos e comercialização institucional, como o PAA, o Maranhão está na contramão desta realidade, pois tem avançado nos incentivos às ações para o desenvolvimento rural nos municípios com os menores indicadores sociais, o que tem fortalecido a agricultura familiar camponesa, buscando eliminar a imagem de estado da pobreza e das péssimas condições de vida, veja a tabela 2 a seguir.

¹⁹ Decreto nº 30.851, de 11 de junho de 2015, que é composto pela SAGRIMA, SAF, AGERP, ITERMA, SEPAQ, SEDES, SEINC, SETRES e IMESC.

Tabela 2 - Recursos destinados ao PAA - Maranhão

Ano	Nº de Agricultores Fornecedores	Recursos (R\$)
2011	4.812	20.424.373,75
2012	8.741	35.216.554,31
2013	2.988	11.590.091,39
2014	2.294	7.597.622,15
2015 ²⁰	3.324	14.960.048,28

Fonte: PAA Data, dados sistematizados pela autora.

No que se refere aos recursos destinados ao PNAE oriundos da agricultura familiar no estado do Maranhão²¹, a tabela 3 constatou que houve uma melhoria significativa na aquisição de alimentos oriundos da agricultura familiar, embora não se tenha atingido de modo geral a meta de 30% prevista em Lei. Pode-se dizer que, diante das políticas públicas implantadas no estado para o incentivo e fortalecimento agricultura familiar, os números demonstram que está havendo uma expressiva melhora.

Tabela 3 - Valores repassados para o estado do Maranhão através do PNAE

Ano	Valores transferidos (R\$)	Valores de aquisição da agricultura familiar (R\$)	%
2011	123.382.842,00	6.362.493,33	5%
2012	138.785.064,00	9.184.646,18	7%
2013	172.812.256,00	28.498.424,43	16%
2014	173.708.925,80	30.780.690,01	18%
2015	191.255.200,40	40.079.383,58	21%
2016	181.388.523,57	43.939.536,63	24%

Fonte: FNDE, dados sistematizados pela autora.

No entanto, não se pode assegurar que tais ações resultarão na diminuição da pobreza no Estado, em virtude do curto período de execução, mas já se observa que têm provocado um movimento amplo de maiores oportunidades para a classe menos favorecidas, sobretudo, do meio rural. A partir do eixo, gestão e participação popular, o Governo tem tentado garantir uma gestão participativa, buscando desenvolver tecnologias sociais, o que em tese tem tentado minimizar possíveis gargalos nos processos e ações do Programa de Ações “Mais IDH”.

Desse modo, essas políticas públicas, apresentam-se ainda como um ensaio. Todavia, pode-se indicar elevado potencial para bons resultados, mesmo com fragilidades e limitações nos processos, principalmente no requisito de participação popular, pois significaria a

²⁰ Dados preliminares, sujeitos a alterações.

²¹ Em razão do acesso ao PNAE ser recente por parte das famílias associadas, optou-se de apresentar os dados gerais do estado.

desconstrução de uma cultura impregnada há meio século, da subordinação e coronelismo. Assim, a perspectiva de mudança e transformação, através de um novo governo, pode não ser o rompimento com as velhas formas de políticas presente no interior e no meio rural.

Portanto, cabe aos governadores tanto da esfera estadual, quanto municipal trabalhar com seriedade e transparência na execução dos trabalhos, tendo como objetivo principal, mudar as estatísticas do Maranhão, diminuir as desigualdades sociais, e que as riquezas naturais sejam proporcionais à melhoria nas condições de vida do povo maranhense. Assim, alcançando o desenvolvimento local necessário para garantir melhor dinâmica econômica e produtiva do estado, sobretudo, dos municípios que se encontram com maiores níveis de pobreza, a exemplo do município em pesquisa.

4. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos aplicados na pesquisa. Delimitam-se as fases da pesquisa-ação, demarcando as técnicas e instrumentos de coleta de dados em cada fase, além da definição quanto ao tratamento da análise dos dados.

4.1 Instrumentos metodológicos da pesquisa

O presente trabalho teve como abordagem o materialismo histórico dialético, que implica na compreensão do contexto histórico, interpretando sua estrutura e dinâmica dos diferentes tempos, para assim compreender a realidade empírica.

Dessa forma, o instrumento metodológico foi desenvolvido a partir da pesquisa-ação, apontada como estratégia metodológica utilizada para incentivar a participação dos camponeses nos processos de planejamento e desenvolvimento local e regional. Sua origem no Brasil está vinculada à proposta de trabalho de educação de adultos organizada por Paulo Freire, no conceito de educação libertadora, tendo o sociólogo brasileiro João Bosco Pinto como um dos precursores desta metodologia em comunidades rurais (BALDISSERA, 2001; PINTO, 2014).

Thiollent (2011, p. 20), um dos principais autores sobre este tema, conceitua a pesquisa-ação como “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”.

No percurso desta dissertação, inicialmente utilizou-se a pesquisa exploratória, buscando identificar os principais problemas e necessidades dos sujeitos envolvidos, tendo como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Em seguida, os principais instrumentos utilizados foram: reuniões, entrevistas, aplicação de questionários e ferramentas participativas de coletas de dados servindo de subsídios para a construção do Plano de Comercialização do empreendimento. Ademais, tais mecanismos permitiram conhecer a realidade concreta do grupo em estudo.

Desse modo, a pesquisa exploratória visou levantar e analisar os fatores que influenciam a formação da cultura organizacional autogestionária no processo de comercialização, assim como, buscou conhecer as razões e as opiniões das famílias associadas

no que tange aos entraves no desenvolvimento do trabalho associativo e estratégias de comercialização viáveis ao empreendimento.

Portanto, pode-se dizer que a pesquisa-ação se caracteriza, conforme mencionado por Pinto (2014), por um caráter inovador, em virtude do conhecimento científico produzido na própria ação, contribuindo para seu desenvolvimento. Assim, o envolvimento compartilhado de pesquisados e pesquisadores para identificação dos gargalos permitiu uma relação mais contundente entre a teoria e a prática, na troca de conhecimentos e habilidades entre os sujeitos. A seguir serão abordados os caminhos metodológicos da pesquisa-ação.

4.2 Caminhos da pesquisa-ação

Segundo Santos, Costa e Trevisan (2004, p. 3-4) “a pesquisa-ação surgiu como crítica às formas tradicionais de pesquisas, na qual predominava a neutralidade e a objetividade, como também o distanciamento do sujeito com o objeto”.

Para Pinto (2014), esta concepção de neutralidade, é complexa, em razão do sujeito pesquisador ser também parte do objeto pesquisado. Logo, o investigador é produto histórico, que participa junto com o objeto em estudo, tanto de uma cultura e uma linguagem, quanto de uma posição objetiva de classe. Em outras palavras, o pesquisador se insere no meio, motivado por interesses pessoais e profissionais, um alinhando ao outro, toda e qualquer decisão ali empenhada, se fundamenta na sua ideologia, construída a partir de seus valores e crenças pré-estabelecidas, não sendo assim, possível partir de uma neutralidade.

Portanto, a metodologia de pesquisa-ação tem como principal característica a inserção do pesquisador no meio, gerando um processo de conhecimento coletivo. Nesta perspectiva de transformação social, busca fazer com que, após o seu desenvolvimento e execução, promova mudanças nos sujeitos da pesquisa, minimizando possíveis desigualdades sociais entre pesquisador e pesquisados (SANTOS; COSTA; TREVISAN, 2004).

Assim, buscando alcançar tal objetivo foi necessário trilhar um caminho para o desenvolvimento da pesquisa-ação, constituído de quatro fases: (1) A Pesquisa Exploratória identifica os problemas, os sujeitos, as possibilidades e capacidades de ação, através de um diagnóstico interativo; (2) A Fase Principal utiliza instrumentos de coleta de dados para análise da situação em estudo, em que serão debatidos e compreendidos pelos participantes; (3) A Ação apresenta resultados, define os objetivos viáveis através de ações concretas e proposições combinadas entre as partes; e (4) na Avaliação, cabe observar, redirecionar e

resgatar o conhecimento produzido ao longo do processo. Ressalta-se ainda, que a pesquisa não segue uma sequencia cronológica, há entre as três últimas uma interação, em que desenvolvem ao mesmo tempo, pesquisa e ação (THIOLLENT, 2011; BETANHO, 2008; DIONNE, 2007). Neste entendimento, não se tem uma estrutura linear, contando com certa flexibilidade nos percursos da aplicação da pesquisa, o próximo tema irá detalhar as quatro fases desenvolvidas nesta dissertação.

4.2.1 Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória iniciou-se a partir do primeiro contato entre a pesquisadora e os sujeitos da pesquisa, que aconteceu no Assentamento Vila Santa Lúcia, no dia 31 de março de 2017, por meio do desenvolvimento do diagnóstico participativo, e estavam presentes a diretoria e o conselho fiscal da Associação Unidos Venceremos, num total de 12 participantes. Este diagnóstico teve como objetivo apresentar a proposta do projeto de pesquisa, que inicialmente seria os processos de trabalho para autogestão. Na ocasião, os associados apresentaram outra demanda, as dificuldades no escoamento da produção. Assim, mudou-se a pesquisa para atender a necessidade e demanda dos sujeitos pesquisados.

Este procedimento inicial reafirma o efetivo desenvolvimento da pesquisa-ação, conforme Thiollent e Silva (2007, p. 96) expressam.

O projeto de pesquisa-ação não impõe uma ação transformadora aos grupos de modo predefinido. A ação ocorre somente se for do interesse dos grupos e concretamente elaborada e praticada por eles. O papel dos pesquisadores é modesto: apenas acompanhar, estimular certos aspectos da mudança decidida pelos grupos interessados. Se esses grupos não estiveram em condição de desencadear as ações, os pesquisadores não podem substituí-los; só procurarão entender por que tal situação ocorre. De modo geral, deve-se abandonar a idéia de mudar unilateralmente os comportamentos dos outros. São os próprios atores que decidem se querem ou não mudar.

De fato, este é o papel do pesquisador que se propõe a realizar uma pesquisa se utilizando da metodologia da pesquisa-ação, não se deve impor nenhum conceito ou ideia preestabelecida. Os sujeitos têm suas crenças, valores e culturas tradicionais e cabe à pesquisadora respeitar seu modo de vida e acompanhar as decisões combinadas no grupo.

Pinto (2014) complementa esta concepção na qual a pesquisa-ação procura desenvolver “uma metodologia que implique uma visão da realidade social como dinâmica, mutante, histórica e relacional e que una o conhecimento e a ação” (PINTO, 2014, p. 95).

Nesta fase, foi necessário realizar uma revisão bibliográfica dos assuntos centrais da pesquisa, dentre os quais: autogestão, cooperativismo, MST e a experiência de cooperação agrícola no Brasil, cultura organizacional, políticas públicas e as políticas públicas de compra institucional de alimentos (PAA e PNAE). Já na pesquisa documental foi possível analisar registros de atas e do estatuto do empreendimento, para o melhor entendimento das normas e objetivos da entidade em investigação, bem como, realizou-se a sistematização de dados do PAA e PNAE, por meio das informações extraídas do PAA DATA²² e de relatórios disponíveis no site do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) respectivamente. Tais fatos permitiram analisar a disponibilidade de recursos no período de 2011 a 2016, sendo este último ano, com dados ainda preliminares, sujeitos à alteração.

Paralelo a isso, a pesquisadora se inseriu voluntariamente durante os meses de agosto de 2017 a fevereiro de 2018 na Equipe²³ do Projeto Mais Extensão da Universidade Estadual do Maranhão (PROEXAE/UEMA) intitulado “Experiência de produção e comercialização de hortaliças agroecológicas, Assentamento Vila Santa Lúcia (Governador Newton Bello - MA)”. As atividades consistiam em ações de extensão rural a partir de princípios metodológicos participativos e transversais junto à comunidade, objetivando apoiar as formas associativas e de cooperação para a produção e comercialização de hortaliças, capacitar as famílias nas práticas agroecológicas e potencializar os canais de comercialização existentes (feiras locais, PAA e PNAE) no assentamento em estudo.

Ainda dentro da pesquisa exploratória, mas sem a cooperação da Equipe Mais Extensão, visto que havia finalizado o seu projeto, iniciou-se o processo de formação com as famílias associadas com foco no desenvolvimento da pesquisa aplicada, tendo como agente financiador a Fundação de Amparo à Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico no Maranhão²⁴ (FAPEMA).

Segundo Betanho (2008) a fase da pesquisa de diagnóstico do tipo interativo, refere-se ao processo de aprendizagem dos participantes. Trata-se de reunir as pessoas e as competências que são necessárias para buscar soluções ou propostas viáveis, em que de

²² O PAA DATA é uma ferramenta de consulta pública e foi desenvolvido com o objetivo de apresentar informações sobre o PAA considerando todos os executores do Programa.

²³ A equipe foi constituída por estudantes de agronomia da UEMA: Marjorie Silva, Jefferson Borralho e Letícia Silveira, também por um mestrando em Agroecologia da UEMA, Tainan Pereira e o professor coordenador do projeto, Isaac G. Bernat.

²⁴ A pesquisadora passou por um processo de seleção do Edital nº 45/2017 – Mestrado no País, sendo contemplada com uma bolsa de estudo, compreendendo o período de março de 2018 a agosto de 2018.

maneira interativa troca informações necessárias para melhor conhecimento do problema em estudo.

Portanto, trata-se de um processo de formação que aconteceu em duas etapas, sendo que a construção do plano de ensino contou com momentos de interação compartilhada entre a pesquisadora facilitadora e os dirigentes do empreendimento (Apêndice A). Assim, a primeira formação, a Oficina sobre Comercialização na Agricultura Familiar Camponesa (Apêndice B), ocorreu nos dias 14 e 15 de abril de 2018, com vinte e seis (26) participantes, no intuito de contribuir com as famílias associadas que acessam o mercado institucional de alimentos (PAA e PNAE) e buscar outros canais de comercialização, no esclarecimento de dúvidas e a importância da agregação de valor aos produtos oferecidos. Além disso, foi possível avaliar o acesso a esses programas e a realização de um diagnóstico da dimensão associativa. Assim, as metodologias nesta oficina foram aplicadas conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Metodologias aplicadas na Oficina sobre Comercialização

Metodologia	Período	Objetivo	Recursos	Carga Horária
Linha do tempo do PAA e PNAE e diagnóstico do acesso às políticas públicas do mercado institucional	14/04/2018 manhã	Apresentar fatos históricos dessas Políticas Públicas, fazendo um recorte com a inserção da Associação neste processo e verificar os impactos positivos e negativos que esses programas proporcionaram às famílias.	Ilustrações fotos, varal, tarjetas coloridas, papel A4 e pincel.	3 horas
Dinâmica do mercado	14/04/2018 manhã/tarde	Conhecer o nível de entendimento do grupo sobre os elementos do mercado, construindo coletivamente estratégias de comercialização.	Figuras dos elementos do mercado/papel A4, caneta hidrocor e tesoura.	5 horas
Dinâmica do Boneco	15/04/2018 manhã	Analisar a formação da cultura autogestionária, através do diagnóstico da dimensão associativa.	Recortes de papel cartolina na forma de partes do corpo, caneta hidrocor, fita adesiva de bolinhas em três cores diferentes.	4 horas
Questionários avaliativos	15/04/2018 extraclasse		Questionário semiestruturado	2 horas

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base nas atividades de pesquisa de campo.

Na questão avaliativa, os participantes entregaram os questionários avaliativos (Apêndice C) respondidos, os quais haviam sido entregues no dia anterior, como atividade extraclasse. Alguns apresentaram suas considerações para a turma. Foi perguntado se o curso acrescentou alguma mudança significativa para a vida e futuro da associação e destacam-se os seguintes depoimentos:

Foi possível resgatar os valores da associação. (Questionário 01).
Porque discutimos sobre coisas importantes, que podem ajudar a comunidade a entender melhor sobre a comercialização. (Questionário 02).
Pelo fato de haver várias novas formas de vender, tratar seus clientes (...) (Questionário 03).

Ao final, foi acordado a data da próxima oficina, encerrando as atividades com a entrega dos certificados para os participantes.

A segunda etapa do processo de formação aconteceu com o Curso sobre Associativismo e cooperativismo (Apêndice D), no dia 03 de junho de 2018, com duração de 08 horas, divididos nos períodos da tarde e noite²⁵. Esse curso teve o propósito de fortalecer as práticas coletivas, trazendo elementos da cultura organizacional autogestionária, além de potencializar os processos de produção e comercialização do empreendimento e contou com a presença de dezoito (18) participantes.

Inicialmente, por meio de exposição dialogada, discutiu-se o conceito de autogestão e heterogestão; a origem e princípios do cooperativismo; as diferenças entre associação e cooperativas, as obrigações e deveres dos associados; e cooperação agrícola. A partir da metodologia de educação popular, buscou-se a participação e envolvimento de todos e todas através de exemplos práticos do seu cotidiano e realidade. Para fixação e debate dividiram-se os participantes em dois grupos e houve a leitura do texto “Cooperação agrícola e princípios da direção autogestionária” (disponível no Apêndice D), e cada grupo destacou suas impressões centrais sobre o texto, sempre dialogando com a vivência organizacional no empreendimento.

Já no período da noite, foi apresentada a ferramenta de gestão Matriz FOFA também denominada de análise SWOT, sendo um importante diagnóstico organizacional; que tem por objetivo identificar as Forças (*Strengths*), Oportunidades (*Opportunities*), Fraquezas (*Weaknesses*) e Ameaças (*Threats*) organizacionais através da análise dos ambientes interno e externo. Utilizou-se um painel exposto no quadro, com cartolinas coloridas para identificação dos elementos, onde o grupo teve oportunidade de aplicar a Matriz FOFA na perspectiva de obter uma visão geral do empreendimento, fortalecendo a estrutura organizacional e buscando minimizar possíveis riscos. E, assim, definir melhor suas ações e propostas para a construção do Plano de Comercialização, sendo assunto detalhado a seguir.

²⁵ A proposta inicial do Curso sobre Associativismo e Cooperativismo seria de dois dias, com duração de 16 horas. No entanto, aconteceram imprevistos internos dentro do assentamento que impossibilitaram a realização do planejamento proposto. Sendo assim, optou-se conjuntamente (pesquisados e pesquisadora) pela duração de 08 horas.

4.2.2 Fase Principal

A pesquisa principal ou aprofundada representa o momento de construção das hipóteses de soluções, bem como, utiliza-se de técnicas de coleta de dados, como questionários e entrevistas, enquanto instrumentos auxiliar (THIOLLENT, 2011).

Quanto à coleta de dados, Franco (2005, p. 499) considera que na pesquisa-ação “o processo reflexivo de coletar dados, registrá-los coletivamente, discuti-los e contextualizá-los, já se está caminhando para a construção de saberes e para seu compartilhamento, num processo único, dinâmico, transformador dos participantes e das condições existenciais”. Adotou-se, conforme orientação de Pinto (2014), a utilização do diário de campo, que serviu para anotar as informações, observações e reflexões para a sistematização da pesquisa de campo e ainda se recorreu a gravações de áudio e registros fotográficos.

No trabalho junto à Equipe Mais Extensão, a pesquisadora pôde acompanhar a III Etapa do projeto, compreendendo o período de 02 a 11 de agosto de 2017, visto que o projeto havia iniciado em julho de 2016. Realizou-se na pesquisa de campo a observação participante, no acompanhamento das atividades das famílias na horta coletiva, diálogos informais, participação em reuniões do Setor de Produção e Assembleia Geral. Dentre as atividades realizadas pela Equipe, destacou-se a visita à feira do município Governador Newton Bello, que aconteceu no dia 05 de agosto de 2017.

Quanto à aplicação dos questionários (Apêndice E), ocorreram nos dias 03 a 05 de junho de 2018, junto a quarenta e um (41) associados. Os questionários foram organizados em dezoito (18) perguntas abertas e fechadas, distribuídos em três objetivos: perfil das famílias associadas, para identificar suas características socioeconômicas; identificação da organização do trabalho associativo; e nível de organização da produção e comercialização. O universo desta pesquisa de campo era formado pelos associados e a diretoria, perfazendo um total de 54²⁶ famílias associadas. A amostra foi definida pelo critério de intencionalidade (THIOLLENT, 2011), sob as orientações dos dirigentes da Associação, representando 76% do universo.

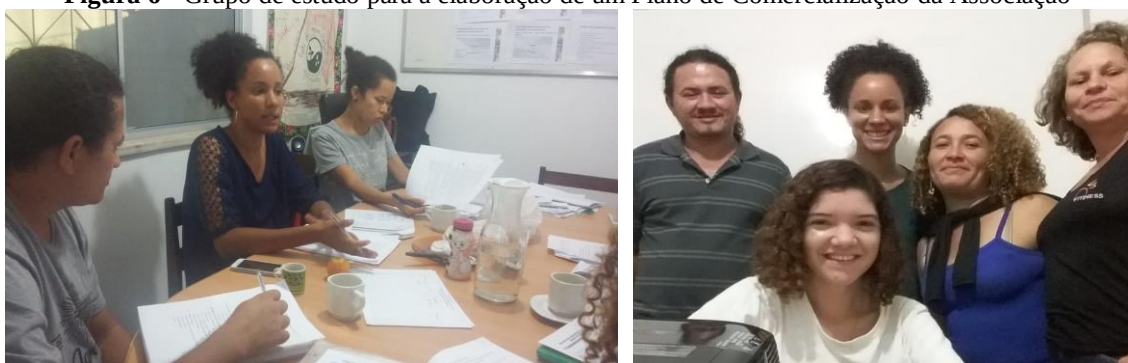
Além disso, optou-se por entrevistas com quatro associados fundadores para melhor compreender o processo histórico do empreendimento, seguindo um roteiro estruturado de

²⁶Embora formalmente o empreendimento estudado possua 40 famílias associadas, somam-se também 14 famílias agregadas, que em geral são filhos ou parentes dos associados, que não são cadastradas junto ao ITERMA e nem possuem lotes, mas que são reconhecidos enquanto associados.

perguntas e também com um funcionário da Secretaria Municipal de Agricultura Familiar de Governador Newton Bello, responsável pela gestão das compras institucionais do município e entorno (Apêndice F; G).

Para o planejamento do Plano de Comercialização, a pesquisadora convidou alguns profissionais para compor um grupo de estudo, num total de seis membros, constituindo-se uma equipe multidisciplinar²⁷, seguindo a lógica da concepção de Pinto (2017) para a melhor implementação da pesquisa-ação. Ainda compuseram a equipe dois associados do empreendimento. O critério deteve-se pela referência e acessibilidade aos canais de comunicação, pois em virtude da distância geográfica, o primeiro momento das discussões foi socializado por meios virtuais aos mesmos.

Figura 6 - Grupo de estudo para a elaboração de um Plano de Comercialização da Associação



Fonte: Sousa (2018)

No que tange à construção do Plano de Comercialização, primeiramente foram apresentados os resultados da pesquisa à equipe, que dedicou-se aos debates e discussões para melhor definição das soluções viáveis diante da realidade exposta. Em suma, realizaram-se dois encontros presenciais para elaboração do Plano de Comercialização, além de sugestões e considerações por meio virtuais, utilizando um grupo *WhatsApp*. O primeiro consistiu na divulgação dos resultados dos dados da pesquisa, no debate e formulação de hipóteses. Em seguida, através de momentos virtuais, foram construídas “chuvas de ideias”, situando alguns elementos prioritários. Por conseguinte, no segundo encontro foram definidas as ações, os sujeitos e atores envolvidos, estabelecendo prazos e formas de acompanhamento e avaliação.

Desse modo, o processo de desenvolvimento dos estudos consistiu na divulgação e análise dos dados coletados na pesquisa e atividades de campo; delimitação das prioridades e principais estratégias a empregar; definição dos resultados esperados; e construção dos

²⁷ Equipe composta por Marjorie Silva e Jefferson Borralho (estudantes de Agronomia); Marta Pereira e Rubenice Rodrigues (graduandas do curso de Serviço Social); Katia Gomes (graduada em Ciências Agrária); e Simone dos Santos Sousa, pesquisadora com formação na área de Administração.

critérios de avaliação da pesquisa-ação (THIOLLENT, 2011; DIONNE, 2007). As reuniões resultaram no Plano de Comercialização, que será exposto aos dirigentes do empreendimento, a partir de sua aprovação e culminará em um Seminário com as famílias associadas, constituindo em um momento participativo de construção e planejamento das ações da proposta piloto.

4.2.3 Ação

A fase de ação, que diante do cumprimento do prazo desta dissertação, não foi possível executar, constitui o momento de execução do projeto piloto, já compactuado pelos pesquisados e pesquisadores. Assim, o que se espera desta fase, é que sejam implantados mecanismos e estratégias de comercialização de forma que possa abranger o mercado consumidor a partir de outros canais de comercialização, além do acesso ao mercado institucional. Ao mesmo tempo, busca-se que sejam fortalecidos os processos de trabalhos autogestionários no interior do empreendimento, reduzindo conflitos e gargalos, e, assim, que a Associação Unidos Venceremos tenha futuramente maior capacidade de resistência e autonomia diante da instabilidade econômica e política.

4.2.4 Avaliação

A fase de avaliação trabalha na análise conjunta dos resultados da pesquisa e da ação, tendo como objetivo verificar os resultados das ações realizadas, em que confrontam-se os objetivos propostos na fase principal com as ações desenvolvidas na terceira fase (ação). Esse procedimento permite observar obstáculos, desafios e corrigir erros encontrados na implementação do projeto piloto, servindo de análise e reflexão para o conjunto dos sujeitos envolvidos no processo (QUEIROZ et al., 2012). O que se constitui um projeto replicável para outros empreendimentos coletivos, sob a perspectiva da tecnologia social.

Queiroz et al (2012) citam alguns instrumentos utilizados para avaliar conjuntamente, como roteiro direcionado, seminários, reuniões e o método de observação. Dentro desta concepção, e compreendendo que as fases da pesquisa-ação não seguem um caminho linear, tem-se realizado reuniões, contatos virtuais e visitas de campo para o acompanhamento e avaliação permanente das ações para o fortalecimento da cultura organizacional

autogestionária nos processos de comercialização e expansão da divulgação dos produtos comercializados do empreendimento.

4.3 Análise dos dados

Logo após a coleta dos dados, iniciou-se o processo de análise dos dados, cujo objetivo é o tratamento adequado aos propósitos da pesquisa e que se utiliza de uma abordagem mista: qualitativa e quantitativa.

As entrevistas e aplicação de questionários foram realizadas nos dias 04 e 05 de junho de 2018. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, mas passaram por um processo de apreciação e recorte, para posterior citação na dissertação.

Quanto ao tratamento dos dados obtidos com a aplicação dos questionários, também foi realizada a tabulação das respostas, obtendo a sistematização dos dados por meio do programa Excel, possibilitando gerar gráficos e quadros expostos. Além disso, houve a sistematização de relatórios e informações dos dados do PAA e PNAE²⁸, que resultaram em tabelas, acrescentando tratamento quantitativo às opiniões, dados e às outras informações obtidas pela pesquisa.

Deste modo, a construção do referencial teórico e a sistematização da coleta de dados, proporcionaram diálogos entre autores, comparações e correlações entre a teoria e a base empírica, para um melhor entendimento dos aspectos organizacionais, dos processos de comercialização da Associação Unidos Venceremos e da percepção abstrata dos trabalhadores associados que compõem este empreendimento.

²⁸ Conforme já mencionado, as informações do PAA foram extraídas do PAA DATA, uma ferramenta de consulta pública, quanto aos dados do PNAE, para isso, recorreu-se ao site do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados da pesquisa-ação, nas fases que foram possíveis de serem realizadas, para efeito desta Dissertação de Mestrado, considerando o tempo limite disponível junto ao Programa de Pós-Graduação.

No intuito de alcançar os objetivos traçados nesta dissertação, as fases foram subdivididas em três tópicos: caracterização do perfil das famílias associadas; identificação do trabalho associado e avaliação da formação da cultura organizacional; e caracterização dos processos de produção e comercialização. Tais tópicos trazem o resultado do diagnóstico organizacional. Também se apresentam a análise da Matriz FOFA aplicada ao grupo; um ensaio sobre a construção de novos cenários para o empreendimento em estudo; e, por fim, expõem-se os elementos explicativos do processo de formação da cultura organizacional autogestionária.

Assim sendo, o uso dos instrumentos da coleta de dados possibilitou a análise da situação do empreendimento em estudo e formulação de hipótese para a construção do Plano de Comercialização.

5.1 Associação Unidos Venceremos: processo histórico e construção da identidade Sem Terra

A Associação Unidos Venceremos dos Pequenos produtores do Assentamento Vila Santa Lúcia está localizada no Assentamento Santa Lúcia, mais conhecido popularmente como Assentamento 28 de Agosto, distante 14 km da sede do município Governador Newton Bello e cerca de 280 km da capital de São Luís, situada na Mesorregião do Oeste Maranhense e na Região de Planejamento do Estado no Alto Turi (IMESC, 2015). Em junho de 2018, o referido assentamento era formado por 54 famílias moradoras, sendo 40 cadastradas no ITERMA e registradas enquanto associadas, numa área de 454,98 hectares.

Cabe mencionar que o assentamento ainda possui outra entidade denominada de Associação dos Pequenos Agricultores do Assentamento Vila Santa Lúcia, que até a conclusão desta pesquisa, encontrava-se inativa. Segundo informações colhidas pelos dirigentes, essa Associação se encontra inativa há dez anos, devido ao extravio da documentação e de pendências na regulamentação fiscal.

O contexto histórico do Assentamento 28 de Agosto envolve apropriação de terras devolutas por fazendeiros e pecuaristas na região do Alto Turi, caracterizados por grandes conflitos de terras gerados em torno dos projetos de colonização empreendidos pelo Governo Federal na década de 1970. Este assentamento foi criado mediante a desocupação da Fazenda Santa Lúcia e, segundo Damasceno Junior (2002), as famílias contaram com o apoio além do MST, da Comissão Pastoral da Terra (CPT) e do Sindicato dos Trabalhadores Rurais da região. A primeira ocupação ocorreu no dia 28 de agosto de 1993, e durou 60 dias, em virtude da repressão da milícia militar, que ateou fogo nos barracos e expulsou as famílias.

Assim, no processo de ocupação de terra, os trabalhadores Sem Terra se sensibilizam para um objetivo em comum: a terra para sua sobrevivência imediata, trazendo enraizada sua cultura, ou seja, seus valores e crenças, e neste primeiro momento, tal atitude não se constituía num processo político para a formação da cultura autogestionária, porém, conforme apontado nos estudos realizados por Scopinho (2007; p. 87), significava a mais importante experiência de cooperação para o MST, desenvolvida nos seus acampamentos.

Em princípio, para a maioria, a ocupação de terras pode não ocorrer por idealismo ou engajamento político, mas por motivos muito concretos relacionados à sobrevivência imediata. A necessidade de produzir alimentos para garantir a alimentação diária das famílias, de atender as necessidades essenciais de moradia, saúde e educação e de articular politicamente os acampados para enfrentar as pressões sociais e judiciais de estarem na condição “invasores”, apontam para o embrião do que significa a cooperação no MST que, por força das circunstâncias, são ensaiadas e desenvolvidas no acampamento.

Nesta concepção, Sousa (2015) entende que a cooperação para o MST transcorre do simples aspecto da produção, como uso de regra que se pode compreender. Embora de maneira incipiente e involuntária, as famílias acampadas brotam os primeiros passos de cooperação, muito semelhantes à época do seu surgimento histórico, pois necessitam somar esforços em conjunto para atender às necessidades básicas da vida, por um objetivo comum, que é a conquista da terra. Por vezes, enfrentam vários desafios, como pressão e ameaças dos latifundiários, fome e frio entre os barracos de palha ou lona. Ao passo que, para a conquista da terra, persistem coletivamente, apreendendo que individualmente não podem garantir e exigir seus direitos, assim, é preciso se organizar e cooperar uns com os outros para uma necessidade em comum.

Desse modo, são nos acampamentos formados pela ocupação dos Sem Terra, que são construídas novas identidades, espaço este em que os indivíduos são atraídos (conscientemente ou inconscientemente) pela luta a favor da reforma agrária. A compreensão

de identidade é necessária para fundamentar a mudança do tipo de sujeito individual para outro de ordem coletiva (BELO; PEDLOWSKI, 2014).

Na persistência por um pedaço de terra, os acampados, logo em seguida, montaram um acampamento na beira da pista, próximo a sede da Vila Chapéu de Couro (atual município de Governador Newton Bello) contando com apoio de alguns comerciantes da região, além dos outros autores envolvidos supracitados.

No entanto, Damasceno Junior (2002) relata que as famílias acampadas passaram por diversos tipos de humilhação e discriminação ao longo do processo. Após dois meses acampados, realizaram a segunda ocupação, durando apenas dois dias, pois os policiais os expulsaram de forma violenta. O autor registra que os acampados foram obrigados a deitarem-se no chão e foram pisoteados pela milícia. Nesta ação, dois trabalhadores foram gravemente feridos.

Essas ações demonstram o tratamento imposto ao MST enquanto sujeitos marginalizados perante a sociedade. A partir dessa análise, Cruz (2010) comenta que o modelo hegemônico de produção capitalista reproduz suas ideias e valores de forma predominante nos grandes meios de comunicação. O que pode contribuir para a identidade Sem Terra se concretizar à margem da sociedade, enquanto sujeitos excluídos do aparato social.

Contudo, o desfecho aconteceu quando as famílias realizaram uma marcha até a sede do INCRA em São Luís. Foram quatro dias de caminhada. Tal ação resultou na demarcação da área para fins de reforma agrária por parte do órgão estadual ITERMA. Assim, após quatro anos de conflitos, conquistou-se a desapropriação da área em dezembro de 1997.

Essas famílias, com o intuito de ter uma entidade representativa para suas demandas, no que tange a conseguir investimentos produtivos e obter infraestrutura básica para o assentamento, fundaram, em 26 de fevereiro de 1997, a Associação Unidos Venceremos dos Pequenos Produtores Rurais do Assentamento Vila Santa Lúcia, conforme depoimento do primeiro presidente desta Associação.

Porque assim... a gente teve uma reunião com a direção. Eles falaram que tinha que criar uma associação no assentamento para poder facilitar né as coisas pra gente no tal do projeto. Que nós ia necessitar de energia e de habitação né...e mais outros projetos que fosse surgindo pro assentamento precisava da associação, tinha que ter uma associação para poder né adquirir as coisas porque só ir lá, não conseguia, tinha que ser uma entidade né (Depoimento do Entrevistado 01, um dos fundadores da Associação Unidos Venceremos, realizado em 03 de junho de 2018).

Comprovou-se – com base no capítulo dois, item 2.2, que apresentou o processo histórico de cooperação agrícola no MST – que as famílias seguem a orientação do Movimento, diante da exigência de institucionalização da cooperação, para conseguir recursos na área produtiva, comercialização e na garantia de infraestrutura básica, como energia, habitação e acesso à água potável. Neste sentido, o Estatuto Social da entidade (art. 2º), é fundamentado nos seguintes objetivos gerais:

- a) Fortalecer a organização econômica social e política dos agricultores associados;
- b) Organização das atividades de cooperação que ajudam na produção e comercialização;
- c) Garantir os direitos dos associados junto ao poder público principalmente as necessidade de educação, saúde, habitação, transportes, recreação e esportes;
- d) Dar apoio para os avanços das lutas populares, sobretudo reforma agrária e preservação ambiental;
- e) Organizar a venda da produção dos associados proporcionando maiores vantagens;
- f) Organizar a compra de insumos, máquinas, equipamentos, produtos domésticos, etc... necessários as atividades da propriedade rural;
- g) Melhorar o nível de vida e bem estar das famílias.

Ressalta-se que uma associação não tem objetivo comercial, ou seja, não possui finalidade principal de realização de vendas de produtos e/ou serviços. Assim, pelo exposto acima, observou-se que a entidade cumpre com o papel da organização produtiva e na ação de preparar os agricultores associados para comercialização, apresentado nos itens “a” e “e” do seu Estatuto Social.

Em termos de infraestrutura conquistada, somam-se 40 casas de alvenaria, através do crédito habitação²⁹, construídas em forma de agrovila. Ademais, o assentamento possui energia elétrica e água encanada por meio do poço artesiano, adquiridas através das duas associações desse assentamento e outra da Vila Bom Jardim, povoado próximo à comunidade. Além disso, o assentamento possui três açudes, que servem para irrigação das hortas, pescaria e momento de lazer; conta com um campo de futebol, uma escola de educação até o ensino fundamental, posto de saúde, uma casa de farinha de estrutura rudimentar, um viveiro e cerca de trinta hortas, das quais vinte são localizadas na área coletiva e o restante nos lotes individuais.

²⁹ Há ainda 14 casas de construção de barro, que pertencem aos agregados.

Figura 7 - Assentamento Vila Santa Lúcia

Fonte: Equipe Mais Extensão (2017)

No período de processo de desapropriação da área, a emissão dos títulos aconteceu em nome da Associação Unidos Venceremos. Os associados trabalhavam nos lotes de maneira coletiva, existiam núcleos de famílias e setores (produção, educação e o coletivo de saúde). Assim, buscava-se seguir as orientações e princípios organizativos do MST na perspectiva de desenvolver a cooperação de forma integral. Nesta linha de entendimento, essa Associação está vinculada à Cooperativa Central da Reforma Agrária do Estado do Maranhão (CCA-MA), então filiada à CONCRAB. No entanto, em 2008 as famílias associadas optaram em individualizar os lotes, de acordo com o relatado a partir do depoimento abaixo,

Têm uns dez anos aproximadamente que foi dividido. Na verdade, é assim... na época eu era secretário da Associação (...). E aí eu era eu era contra né a divisão () pra evitar a venda de lote né. E aí... mais aí teve uns que era melhor, devido à produção... saber onde ia trabalhar, alguns queria fazer plantio e não tinha um lugar certo pra trabalhar e achava que se dividisse, eles iam ter um local só para ele trabalhar né, individual. O objetivo maior defendido na época foi o individualismo né, para trabalhar no que era seu. (Depoimento do Entrevistado 02, um dos fundadores da Associação Unidos Venceremos, realizado em 05 de junho de 2018).

Efetivamente, analisa-se a dificuldade de concretização das linhas políticas e organizativas do trabalho autogestionário proposto pelo Movimento. A cultura individualista representa um obstáculo a ser superado nos empreendimentos organizados nos assentamentos do MST, constatado por diversos pesquisadores dentre os quais, citam-se Betanho (2008), Cardoso (2012) e Chiariello (2008; 2012).

No momento em que as famílias associadas melhoraram estruturalmente suas condições de vida, e já de posse do título de terra a partir da divisão dos lotes, cria-se uma grande barreira para manter os princípios da cooperação agrícola, o trabalho organizativo nos núcleos de famílias e setores. Isso ficou evidente ainda nas palavras do mesmo associado.

Foi a melhoria do morador, do associado né, observando né nós no tempo de acampado, quando melhorou de vida, ele se afastou mais não sei porque né a gente se afasta mais. E a questão da associação neste caso assim, deixou as coisas andar por esse lado, não teve aquela preocupação de trabalhar a questão coletiva dentro da comunidade, porque nós trabalhava dois fator, nós trabalhava a coordenação aonde tinha a coordenação regional e os coordenadores locais né, que era os coordenadores de núcleo núcleos. E aí nós tinha Associação que a gente tinha deixado a associação só pra representar o assentado nessa parte jurídica aí e essas coisas assim. E aí nesse caso... quando a gente acabou... quando acabamos a coordenação tá... que tratava de toda essa parte coletividade, aí ficou só com associação. E daí para cá a associação não trabalhou mais essa parte coletividade e deixou... A gente passou a se preocupar agora só com projetos, projetos financeiro e individual. (Depoimento do Entrevistado 02, um dos fundadores da Associação Unidos Venceremos, realizado em 05 de junho de 2018).

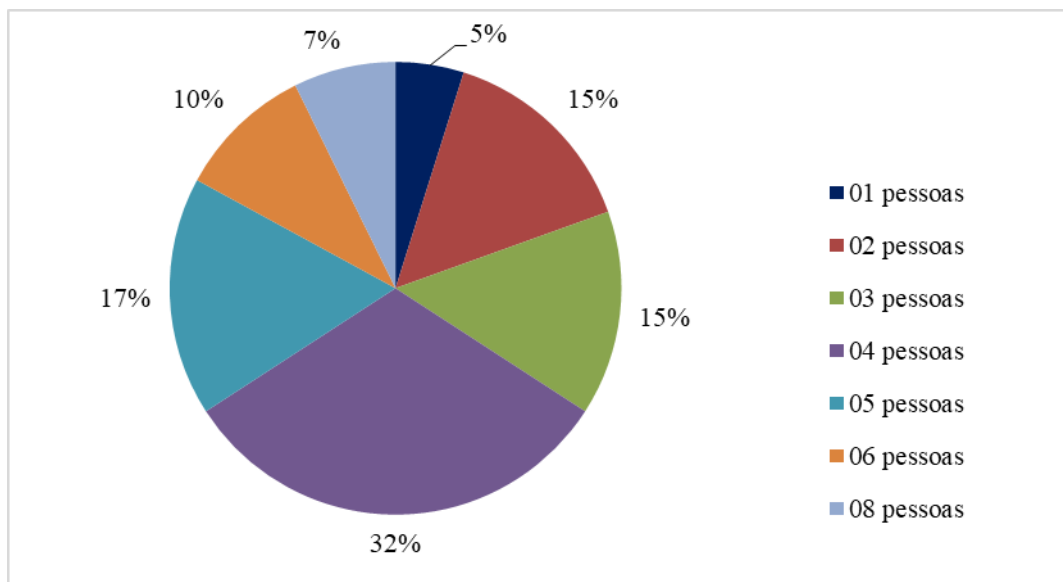
Cardoso (2012) explica que, embora o trabalho coletivo apresente viabilidade econômica, ideológica e política, favorecendo a unidade dos assentados, reforça-se que a prática da autogestão gera perda da autonomia camponesa, uma vez que prevalece a produção de base familiar e individual. Neste sentido, cabe buscar conhecer o perfil desses sujeitos em análise, para um melhor entendimento da abstração e de possíveis alternativas para viabilidade do plano de ação aqui proposto; a seguir, será estudado o perfil das famílias associadas.

5.1.1 Caracterização do perfil das famílias associadas

Na pesquisa de campo, conforme detalhamento no capítulo de Metodologia foram 41 entrevistados, dentre os quais 71% eram do sexo feminino e 29% do sexo masculino, em que 22% encontravam-se na situação de agregado e 78% assentado. O tamanho dos lotes é de 11 hectares.

As famílias em geral eram formadas por quatro integrantes (32%), em seguida os grupos residenciais compostos de cinco integrantes (17%), de três (15%) e dois (15%). Diante da situação apresentada acima e com base nas entrevistas, pode-se deduzir que os grupos com menor número de residentes devem-se ao desmembramento familiar, ocasionado pelo fato de os filhos terem constituído famílias, ora assumindo a condição de agregados, ou ora ocasionado pelo êxodo rural (Gráfico 01).

Gráfico 1 - Quantidade de pessoas na residência



Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

No que se refere à faixa etária dos entrevistados (Gráfico 2), buscou-se compreender as perspectivas para o empreendimento em análise. Constatou-se que a maior porcentagem está concentrada na faixa etária entre 41 e 50 anos (32%); em seguida, aqueles que se encontram na idade entre 31 e 40 anos (27%). Ademais, correspondendo ao menor número de entrevistados, estavam aqueles com idade que varia entre 51 e 60 anos (15%), 61 e 70 anos (12%), 21 e 30 anos (12%) e acima de 71 anos (2%).

Esses dados são considerados positivos, pois os associados entrevistados são relativamente jovens, perfazendo um total de 59% com idade entre 31 e 50 anos, que em geral ainda estão aptos para atividades produtivas que requerem maior esforço físico; uma vez que grande parte dos sujeitos da pesquisa, não dispõe de equipamentos ou instrumentos com padrão tecnológico, os trabalhos são realizados geralmente de maneira rudimentar, dispondo de instrumentos simples, como facão, enxadas, foices e machados. Embora identificando-se

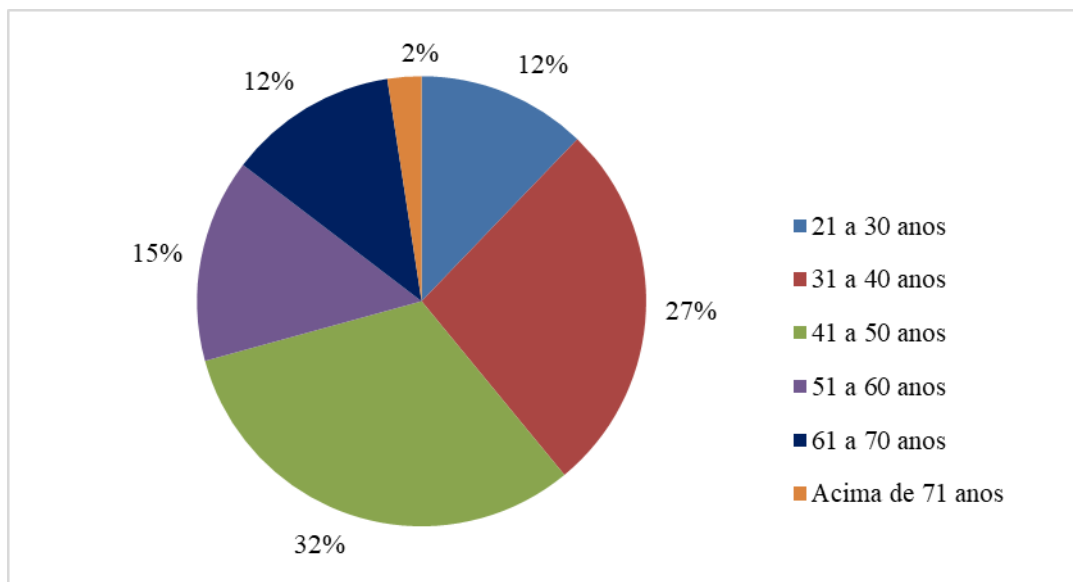
em menor proporção a utilização de trator para mecanização do solo, sendo alugado ou cedido (via prefeitura) para famílias associadas.

No entanto, pode-se considerar que, embora represente equilíbrio, com o passar do tempo, ocorrerá o envelhecimento do quadro de associados, acarretando desequilíbrio, tanto pelo enfraquecimento da capacidade produtiva dos associados, quanto pelas questões organizativas, de gestão, comercialização e logística.

Observa-se que em outras regiões do país, onde ocorre essa mesma problemática, já existem demandas de trabalhadores associados que utilizam a mecanização de baixo impacto para substituir o trabalho braçal, mas sem a supressão dos trabalhadores. Eid, Barbosa e Oliveira (2018), demonstram esse processo a partir da experiência realizada no estado do Pará, no ano de 2016, que trouxe aos agricultores camponeses uma tecnologia social, do tipo adequação sócio-técnica, para o desenvolvimento da agricultura familiar camponesa. Nesse caso, o motocultivador com caçamba era utilizado para o preparo do solo, remoção e transporte, por exemplo, de maniva e capim, contribuindo para redução do trabalho penoso, no processo de produção e comercialização de produtos, fortalecendo o mercado local. Além disso, esse tipo de mecanização agrícola torna-se um fator favorável para os jovens ao laboro no campo.

Ademais, a inserção de mais jovens no quadro exposto, seria uma alternativa para manter os dados positivos, no incentivo à qualificação profissional por meio do Curso Técnico de Cooperativismo (TAC) e do ensino de nível superior, ao trabalho na unidade produtiva local, o que pode gerar o fortalecimento da cooperação agrícola e a redução do êxodo rural, conforme relatado na experiência da COPAVI.

Diante da perspectiva de avançar nas estratégias de comercialização, é importante citar que os jovens tendem a estar mais “conectados” ao ambiente de mercado, favorecendo estudos sobre o mercado, considerado outro elemento relevante para o avanço da comercialização na associação em análise.

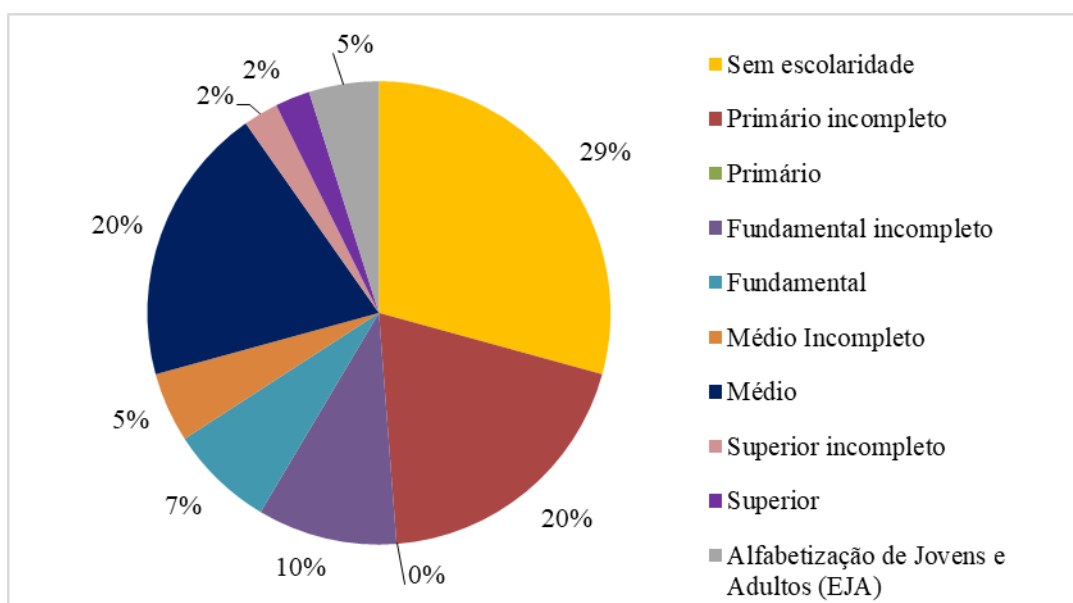
Gráfico 2 - Faixa etária dos associados

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

Em relação à escolaridade dos entrevistados, 29% não têm escolaridade³⁰, 20% possuem primário incompleto, bem como aqueles que concluíram o ensino médio (20%). Vale ressaltar que apenas um dos associados concluiu o ensino superior (2%) e outro está na fase de conclusão (2%) (Gráfico 03). Observou-se que tais características representam um fator preocupante para o desenvolvimento organizacional do empreendimento, em vista do trabalho coletivo exigir maior qualificação técnica e política, onde os associados necessitam compreender o empreendimento em sua totalidade. Logo, a falta de estudo gera uma série de dificuldades para o fortalecimento da cultura autogestionária.

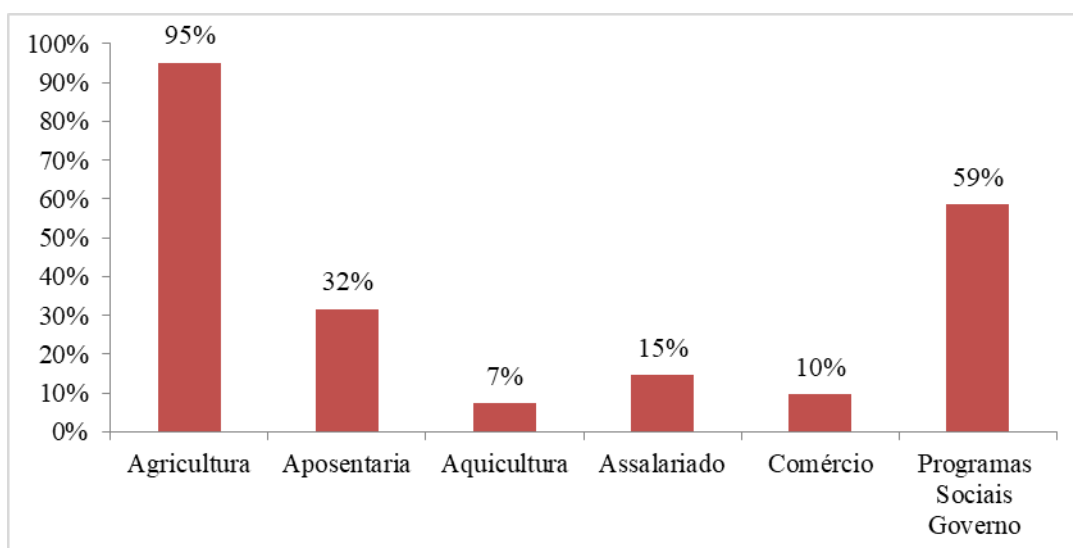
Além disso, constatou-se que os jovens pesquisados que concluíram o ensino médio, até o momento de conclusão da pesquisa de campo, não buscaram outra qualificação, sendo que muito cedo constituíram famílias.

³⁰ Aqui não se utilizou o termo analfabeto, devido ao fato de todos os entrevistados neste percentual terem concluído o Programa do Governo Estadual “Sim Eu Posso”, método cubano de alfabetização de jovens e adultos com duração de seis meses, realizado em parceria com MST nos municípios do Plano Mais IDH e também pelo Governo Estadual Jackson Lago (2009-2011).

Gráfico 3 - Escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

Constatou-se pela pesquisa junto aos associados que a principal renda familiar é oriunda da agricultura (95%), um percentual visivelmente expressivo (Gráfico 4). Em seguida, têm-se os que recebem de programas sociais do governo federal e estadual (59%), como bolsa família e bolsa escola, respectivamente. Por força da faixa etária apresentada anteriormente, com o acréscimo de mais 5% que foram beneficiados por incapacidade laboral (invalidez permanente³¹), verificou-se que a aposentadoria representou 32% de fonte renda dos entrevistados.

Gráfico 4 - Renda Familiar dos associados

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

³¹ Maiores detalhes ver Lei 13.457/2017, que alterou o art. 101 da Lei 8.213/1991.

Importante mencionar que quase todos os entrevistados que responderam obter renda através do trabalho assalariado exercem suas funções no próprio assentamento, formados por professores que trabalham na escola da própria comunidade, um técnico de saúde comunitária desempenhando a função no postinho de saúde; com exceção de um associado que era contratado pela Secretaria Municipal de Agricultura Familiar do município de Governador Newton Bello.

Assim, interpreta-se que essas ações, contribuem para o desenvolvimento rural, em razão de combinar aspectos econômicos e produtivos, numa diversificação de atividades que geram renda, a partir de uma base local; quando não necessariamente ligadas à agricultura ou ao cultivo da terra, denomina-se, segundo a concepção de Schneider (2003), de pluriatividade, sendo praticadas dentro ou fora do assentamento. Após a caracterização do perfil dos sujeitos da pesquisa, segue-se para o diagnóstico organizacional autogestionário.

5.1.2 Trabalho associado: avaliando a formação da cultura organizacional

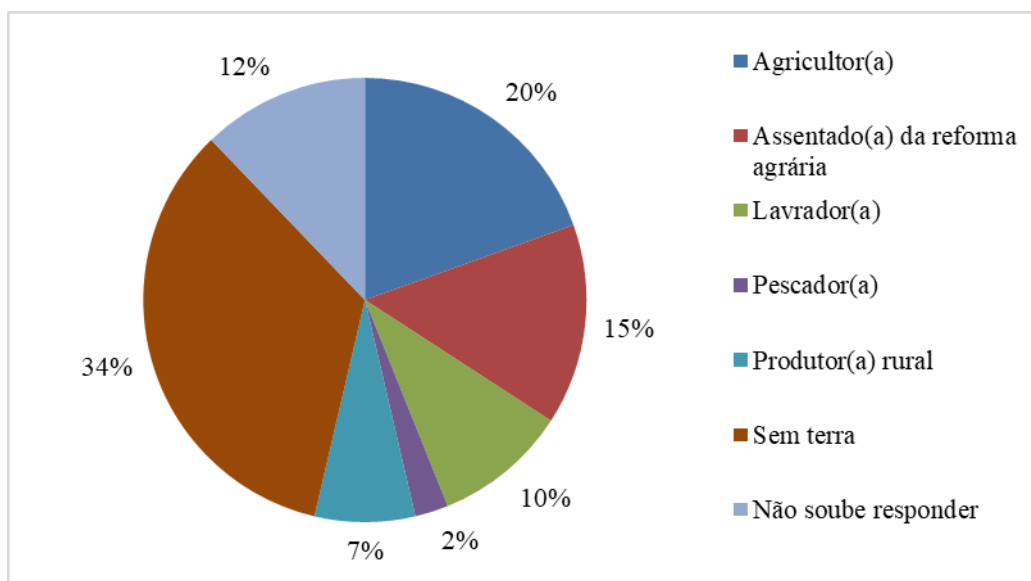
No que se refere à análise do trabalho associativo desenvolvido na Associação Unidos Venceremos, a pesquisa de campo por meio de entrevistas, técnica de interação de grupo, através de dinâmicas pedagógicas e análise da Matriz FOFA buscou-se analisar a formação da cultura organizacional associativa, na pretensão de identificar características de cooperação desenvolvidas pelos associados, conhecer a situação do empreendimento e avaliar o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades), tema sobre o qual discorrerá este capítulo.

Inicialmente, em razão de compreender que o empreendimento em estudo segue as orientações do MST, apoiou-se em Caldart (2001) para explicar que os assentados e acampados são reconhecidos com o nome próprio Sem Terra, e que representa sua identidade, herança e uma memória histórica a partir de seu processo de luta e resistência. Tais processos são constituídos e reafirmados por seus valores e crenças, em que a mística se faz presente enquanto simbologia responsável por revigorar sua identidade política, associada às suas bandeiras, bonés, camisetas e hino Sem Terra, compartilhadas entre seus membros.

Tais fatores tendem a contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional autogestionária das associações e cooperativas orientadas pelo Movimento. Desse modo, os associados foram questionados sobre o termo que mais lhe representem enquanto identidade,

no intuito de averiguar essa relação de identidade e a formação da cultura organizacional, já explorado por autores Fleury e Fischer (1989) e Aktouf (2007) desta dissertação.

Gráfico 5 - Identidade grupal



Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

Verificou-se que 34% dos associados se autodenominam Sem Terra, enquanto que 20% se consideram agricultores e 15% assentados de reforma agrária (Gráfico 5). As terminologias apresentam semelhanças. Logo, de alguma maneira, quase todas as respostas poderiam ser opção para os pesquisados, porém, a centralidade da questão, era identificar o sentimento de identidade entre os associados, na construção de valores e representações que comungam com os princípios da cooperação agrícola defendidos pelo MST. Os resultados apurados apontaram que ainda se sobressai a formação da identidade Sem Terra, fator considerado positivo para o fortalecimento da cultura organizacional do grupo, embora observe certa fragilidade, pois os dados representam menos de 50% dos entrevistados associados.

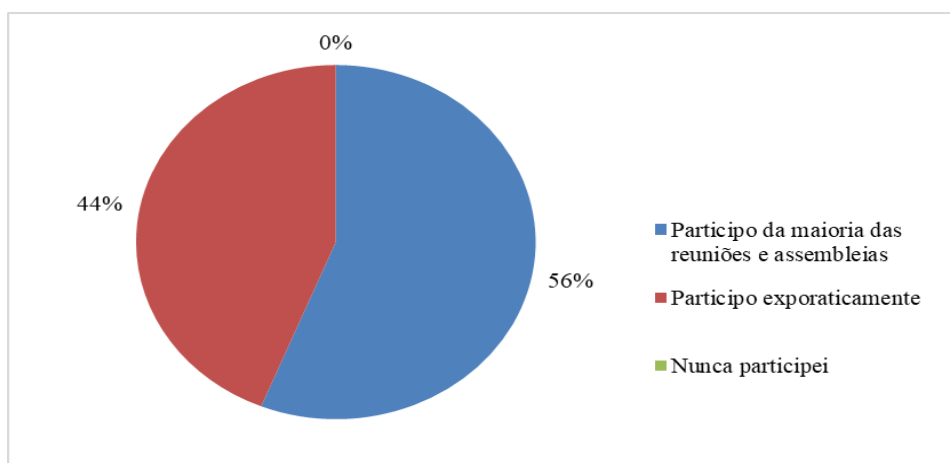
Quanto ao nível de direção coletiva, materializada na participação nas reuniões e assembleias da Associação Unidos Venceremos, os pesquisados relataram que normalmente acontecem no mínimo uma vez por mês, geralmente aos domingos à tarde ou sempre que houver algum assunto urgente a ser decidido.

Figura 8 - Assembleia da Associação Unidos Venceremos

Fonte: Sousa (2018)

Nesta ocasião constatou-se que dos 41 entrevistados, 56% participavam ativamente e 44% participavam esporadicamente, ou seja, não tem assiduidade, participam de vez em quando das reuniões e assembleias (Gráfico 6). Considerou-se um nível baixo de democracia interna do grupo, sendo que o fato de haver entre os pesquisados famílias associadas na situação de agregado, pode ter contribuído para este percentual elevado. Uma vez que a condição de agregado tende a ter menos atividades produtivas, por não possuírem lotes e assim poderem se envolver pouco nas demais atividades organizativas do empreendimento.

Na pesquisa realizada por Gallo (2003) acerca desse mesmo questionamento, constatou-se que a falta de participação nas assembleias refere-se à dificuldade de ter um horário em que todos e todas estejam sem afazeres. Visto que, ou estão trabalhando, ou no momento de folga e assim os associados não têm disposição para participar.

Gráfico 6 - Participação em reuniões e assembleias

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

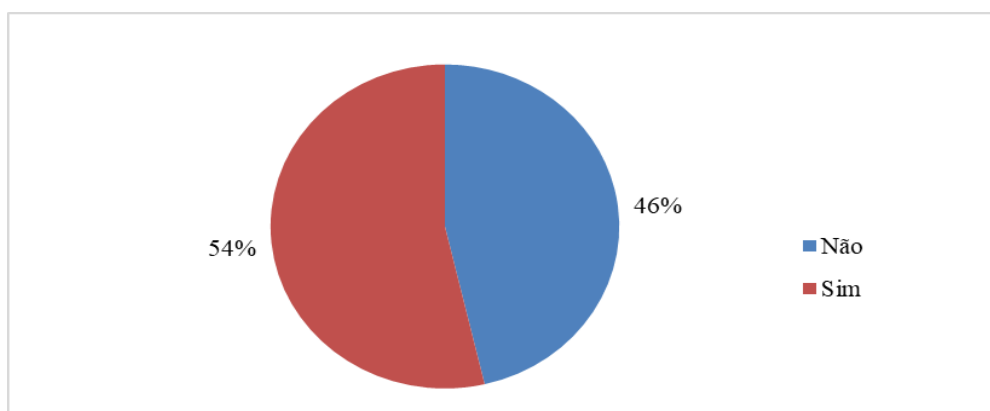
Quando questionados sobre o porquê da ausência na maioria das reuniões e assembleias, alguns entrevistados narraram falta de tempo. Destaca-se que uma das entrevistadas justificou não simpatizar com a metodologia das reuniões e assembleias, conforme depoimento abaixo.

Eu não gosto não (...). Eu tenho pavor de reunião. (...) Ainda mais, como hoje () agente vai uma hora, quando sai de lá é cinco horas e ida não resolveu nada. (Depoimento da entrevistada 03, realizado em 04 de junho de 2018).

Diante do depoimento acima, é interessante refletir que tais características, representam resistência à participação dentro dos princípios da autogestão, pois a cultura camponesa individual ou familiar está fortemente enraizada, sendo um dos principais gargalos para estes empreendimentos (CARDOSO, 2012; GALLO, 2003).

Além disso, o trabalho coletivo é mais complexo, comparado ao trabalho assalariado, visto que todos devem acompanhar todos os processos decisórios, e isso requer tempo e esforço por parte de todos os membros. Por conseguinte, no processo democrático, as reuniões e assembleias geralmente são mais extensas, uma vez que preza pela participação e opinião da maioria. Por outro lado, um processo de autogestão que se baseia em um planejamento mais eficiente, pode amenizar tais situações e aprimorar o poder de decisão coletivo.

Gráfico 7 - Existência de trocas de serviços entre parentes ou vizinhos



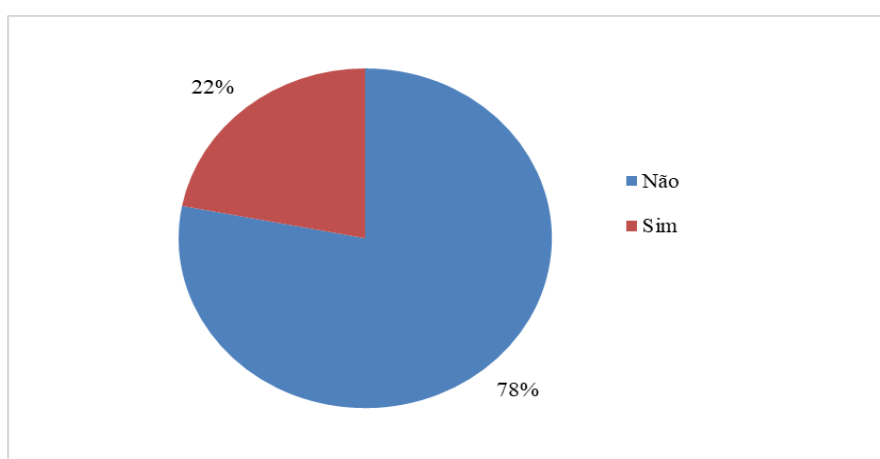
Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

Acerca da existência de troca de serviços entre parentes e vizinhos, foram identificadas práticas de cooperação simples desempenhadas pelo grupo em análise, quando 54% dos associados responderam que realizavam trocas de serviços (Gráfico 7). Dentre as principais atividades identificadas estavam: a capina e o corte de arroz, a colheita de arroz e

feijão, a produção de roça, torrar farinha de puba e a produção de hortaliças; essas atividades são realizadas em regime temporário (91%), e 9% de forma permanente, por meio da produção de hortaliças e da roça.

Quando questionados sobre a existência de contratação de mão-de-obra externa para prestação de serviços no lote, identificou-se que não havia contratação assalariada. Os que responderam sim (22%), referiram-se à prestação de serviços em pagamentos de diárias aos trabalhadores do próprio assentamento, nos períodos de colheita da lavoura (Gráfico 8); o que demonstra um fortalecimento da dinâmica socioeconômica endógena e autonomia nos processos produtivos por parte dos associados, o que favorece o desenvolvimento local.

Gráfico 8 - Contratação de mão-de-obra externa



Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

No que tange aos principais limites enfrentados pelas famílias associadas no desenvolvimento do trabalho coletivo, de acordo com os depoimentos coletados na pesquisa de campo em 2018, verificou-se as seguintes dificuldades: desânimo, cultura individualista, centralização em algumas lideranças do MST, falta de entendimento de que o patrimônio é coletivo e inadimplência na taxa mensal de contribuição administrativa ao empreendimento, itens demonstrados nas falas a seguir.

Trabalhar em coletivo aqui, eu já perdi a fé... Acredito se tivesse mais organização era melhor. Eu prefiro mesmo individual. Comecei em coletivo, mas não achei rumo não. (Depoimento da Entrevistada 04, realizado em 04 de junho de 2018).

Por mais que eu hoje não esteja na diretoria da associação... Mas quem acaba fazendo tudo é eu, então por mais que a gente delegue tarefa, mas as pessoas não conseguem fazer né, temos essa dificuldade grande né. (Depoimento do Entrevistado 05, realizado em 03 de junho de 2018, vinculado à militância do MST).

Na minha opinião é porque você não consegue fazer um grupo, um grupo né que realmente foca só num objetivo só, por esse motivo fica mais complicado. Em vez de você avançar vai... vai atrasar, porque você se esforça, mas tem outros que fica só esperando né. Mas se você conseguisse um grupo que realmente... né tivesse compromisso de assumir o compromisso que fez, era bom, ai daria... Consegui esse grupo que é ...o problema. O exemplo aqui nós temos é aquela horta (...) aquilo dali é uma dor de cabeça viu, que a gente que tá e tem um pouco mais de interesse, a gente tem que fazer por todos, pela maioria. Se um cano estoura lá, pode ser lá do vizinho, mas ele não vai concerta. Ele espera que outro venha concertar, mas ele não se acha dono, ele não se acha na obrigação de fazer aquilo dali, de concertar aquilo dali, que é dele também. (Depoimento do Entrevistado 06, realizado em 04 de junho de 2018).

A maior dificuldade que eu acho é porque o pessoal não coopera e não paga associação em dia... (Depoimento do Entrevistado 07, realizado em 03 de junho de 2018).

Os relatos expostos são limitações debatidas e refletidas pelo setor de Cooperação, Produção e Meio Ambiente do Movimento do MST, bem como por diversos autores da área da cooperação comentados no referencial teórico. Aqui cabe pontuar algumas questões, a primeira: o desânimo. Os associados, em geral, esperam um retorno rápido de suas necessidades, quando isso não acontece, tendem a desestimular-se, gerando frustrações e a compreensão de que faltou organização no processo. Muitas vezes tal fato foi ocasionado em razão da cultura individualista impregnada nos seus valores e crenças, constituindo parte dos aspectos informais e ocultos desses sujeitos, pois embora pertencentes a um novo grupo de identidade organizacional coletiva, são aspectos difíceis de romper, dada a resistência para essas mudanças.

Assim, desprender-se, requer esforço e aprendizagem. Para isso, o MST promove espaços de formação política e de qualificação técnica, como por exemplo, o Curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC).

No caso da centralização do poder, a cargo das lideranças do MST, pode ser interpretada em razão da relação de subordinação construída pelo modelo de heterogestão. Pereira et al (2013) complementa atribuindo relações tradicionais, como personalismo, paternalismo, clientelismo e autoritarismo, julgados pelos autores como vícios do capitalismo, conforme explorado na revisão teórica.

Além disso, para Andrade Neto (2015), o que mantém a coesão interna do grupo aos princípios políticos e organizativos do MST refere-se à presença de um núcleo de lideranças ligado ao MST no gerenciamento desses empreendimentos, fato comprovado nos estudos das experiências da COPAVI e da Comuna da Terra. Logo, nas atividades de pesquisa de campo, observou-se que Associação Unidos Venceremos não dispõe de um acompanhamento

organizativo de forma efetiva por parte das lideranças orgânicas do Movimento, o que torna um limitante maior para o exercício da cooperação agrícola.

No relato do entrevistado 06, percebeu-se desânimo e dificuldade de conviver no coletivo, por conta de divergência de objetivos, não atingindo o centralismo democrático, que norteia os princípios do coletivo; assim, nem todos os associados sentem-se satisfeitos com a decisão da maioria, causando conflitos na organização interna do grupo. Ademais, destaca-se neste discurso, a problemática da falta de entendimento de valor do patrimônio adquirido, expresso no descuido, e a noção de que o bem adquirido não compete à sua responsabilidade e zelo.

Em outras palavras, inferiu-se que alguns associados da pesquisa, não internalizaram que são parte do coletivo, em que todos têm os mesmos direitos, assim como, os mesmos deveres e obrigações; no caso ilustrado da horta coletiva, em que todos usufruem dos instrumentos conquistados, a fala do entrevistado demonstra que nem todos assumem o compromisso efetivamente enquanto associado, comportando-se mais como empregados, indo ao encontro da análise de Eid, Scopinho e Pimentel (1998) problematizado na análise bibliográfica desta dissertação.

Quanto à inadimplência da taxa administrativa, representou um fator preocupante para a estabilidade financeira do empreendimento. Segundo as informações colhidas na pesquisa de campo e documental, dentre as principais despesas fixas da Associação Unidos Venceremos está o pagamento da fatura da energia do poço artesiano e os procedimentos burocráticos para manter a documentação em dia, atribuída a responsabilidade à tesouraria e a um contador. Este contador era responsável pelos registros financeiros, acompanhamento a regulamentação fiscal, além da assessoria aos possíveis projetos, no caso concreto às chamadas públicas de compras institucionais. Entretanto, acerca da inadimplência, um dos associados respondeu:

A questão da associação, eu acho assim, é mais pelo fato de contribuir, contribuir e não receber nada às vezes. Porque desde quando eu cheguei que tem gente que paga a associação e a gente não vê nada em troca. Tá entendendo? Não tem benefício nenhum feito por ela, e aí porque essas casas foram feitas pela associação, mas não foram feita pela associação, foi por outra (...) o poço foi feito, mas foi feito por outra associação, não por essa (...) Essas casas aqui foi um candidato que prometeu e através da associação de não sei de quem aí... e vieram as casas. Aí, isso fica a desejar. Uns pagam, outros não. (Depoimento do Entrevistado 08, realizado em 05 de junho de 2018).

A partir do mesmo raciocínio das responsabilidades administrativas que exige uma organização jurídica, a fala acima revela pouco conhecimento nesta área. Pode ser atribuída

em razão da baixa escolaridade já diagnosticada anteriormente, o que tende a gerar desconfiança e desconhecimento das despesas fixas para manter ativo um empreendimento, independentemente de obter ou não receitas. Contudo, a exposição da prestação de contas, através dos relatórios e balancetes, pode amenizar tais atitudes. Outra questão que este relato apontou, foi a desconfiança a partir do descrédito na organização interna do empreendimento, não sendo uma visão isolada. Dentre outros depoimentos coletados, alguns entrevistados compartilham deste mesmo entendimento; não se atribuindo nenhuma benfeitoria conquistada pela Associação em estudo. Por outro lado, o relato a seguir apresenta outro entendimento:

Associação é praticamente um instrumento que organiza todo o assentamento né, não só na parte jurídica, mas na parte também organizativa do assentamento. Hoje é o instrumento que a gente usa é a associação né... pra tudo, tanto na parte de projetos que agente já conseguiu, as casas que a gente conseguiu, nosso o posto... posto de saúde, que a gente tem...nossa energia, nosso poço artesiano, tudo foi através da associação né. (Depoimento do Entrevistado 05, realizado em 03 de junho de 2018, vinculado à militância do MST).

Depreendeu-se, de acordo com o exposto, o reconhecimento da importância da associação enquanto instrumento de organização política e produtiva, sobretudo na garantia das condições básicas de infraestrutura para população local. Isso revelou uma concepção ampla do papel da associação enquanto entidade representativa, não se detendo aos pormenores, responsáveis por conflitos internos, como de quem foi devido a conquista: desta ou daquela associação.

Em suma, os resultados da pesquisa de campo e documental, contribuíram significativamente para a análise da formação da cultura organizacional autogestionária. No entanto, a metodologia de pesquisa-ação exige técnicas de participação coletiva, bem como, envolvimento dos sujeitos na construção de um conhecimento compartilhado. O subitem a seguir tratará do diagnóstico da dimensão associativa através da Dinâmica do Boneco.

5.1.2.1 Dimensão associativa: a partir da Dinâmica do Boneco

Para análise da cultura organizacional autogestionária da Associação Unidos Venceremos, foi utilizado o método de dimensão associativa referendado pela Incubadora de Empreendimentos Econômicos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL³²), estado de

³² A SBCSOL busca estimular a economia solidária, e é considerado um dos instrumentos públicos de fomento à economia solidária na cidade de São Bernardo do Campo, tendo como parceira a Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e a Prefeitura de São Bernardo do Campo.

São Paulo, denominado de Dinâmica do Boneco. O resultado obtido é fruto da sistematização de metodologias participativas da Incubadora SBCSOL organizada pelos autores Gomes, Mendes e Lopes (2015). Tal ferramenta constitui um processo de inovação social, sob o prisma de tecnologia social e influência do método de educação popular inspirado em Paulo Freire.

Observou-se que essa ferramenta é um importante instrumento para instigar a participação de todos os sujeitos no debate sobre a formação da cultura organizacional autogestionária; ao mesmo tempo, envolve-os no processo de avaliação das relações construídas no empreendimento, constituindo elementos para um melhor entendimento das estruturas organizacionais estabelecidos pelo grupo.

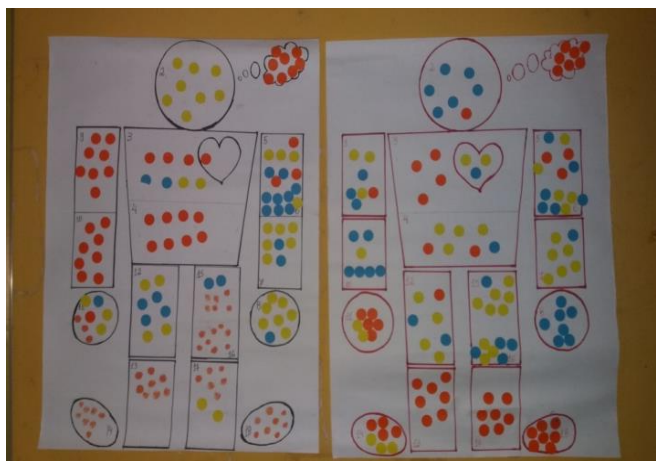
Neste sentido, a turma foi dividida em três grupos e, em seguida, entregou-se um desenho de um boneco, que representava o próprio empreendimento, com cada parte do seu corpo: cabeça, coração, tronco, braços, mãos, pernas e pés. Cada item se relaciona a um conjunto de elementos relevantes a serem considerados para o fortalecimento da cultura organizacional associativa da entidade; juntamente com essa primeira etapa, foram realizados questionamentos que permitiam aos associados realizar uma avaliação através de bolinhas adesivas em três cores diferentes: positivo (laranja), razoável (amarela) ou negativo (azul) colocando-as na estrutura do boneco. Dessa forma, o grupo pôde avaliar o que estava caminhando bem; o que tinha certos limites, na condição de alerta; ou o item com muita dificuldade, apresentando situação crítica (Figura 09 e 10).

Figura 9 - Dimensão associativa



Fonte: Sousa (2018).

Figura 10 – Socialização de dois grupos durante a Dinâmica do Boneco



Fonte: Sousa (2018)

Na associação em estudo, a Dinâmica do Boneco constituiu-se como um instrumento de análise da situação do empreendimento no que se refere ao perfil, às relações internas, ao conhecimento sobre a história e ao funcionamento fiscal da entidade pautada, aos vínculos com a comunidade e com MST e sua relação com os agentes externos, especialmente os gestores operadores do mercado institucional de alimentos.

As discussões em grupo foram muito importantes para o entrosamento e envolvimento de todos no processo avaliativo, finalizando os trabalhos com a exposição de cada grupo em sala, de modo que se chegou aos seguintes resultados:

Nuvem (sonhos e visão): os associados consideraram esse item positivo e, mesmo diante das dificuldades apontadas no percurso da pesquisa de campo, observou-se que veem o empreendimento de maneira promissora.

Cabeça (inovação): não há padronização dos produtos. Os relatos coletados revelaram que a inovação na produção acontecia pelo processo de transição agroecológica por parte de algumas famílias associadas. Em síntese, verificou-se que as condições demonstraram dificuldades no processo de transição agroecológica e de maior agregação de valor aos produtos.

Coração e tronco (motivação e gosto): a maioria dos associados gosta do que faz, um dado importante para a consolidação dos trabalhos associativos. Embora, em menor número seja possível encontrar aqueles que não gostam, em sua maioria, jovens. De acordo com os depoimentos colhidos, eles justificam tal fato em razão da infraestrutura precária, o

nível de ensino e baixo desenvolvimento econômico do município de Governador Newton Bello, não gerando perspectiva profissional, segundo os jovens.

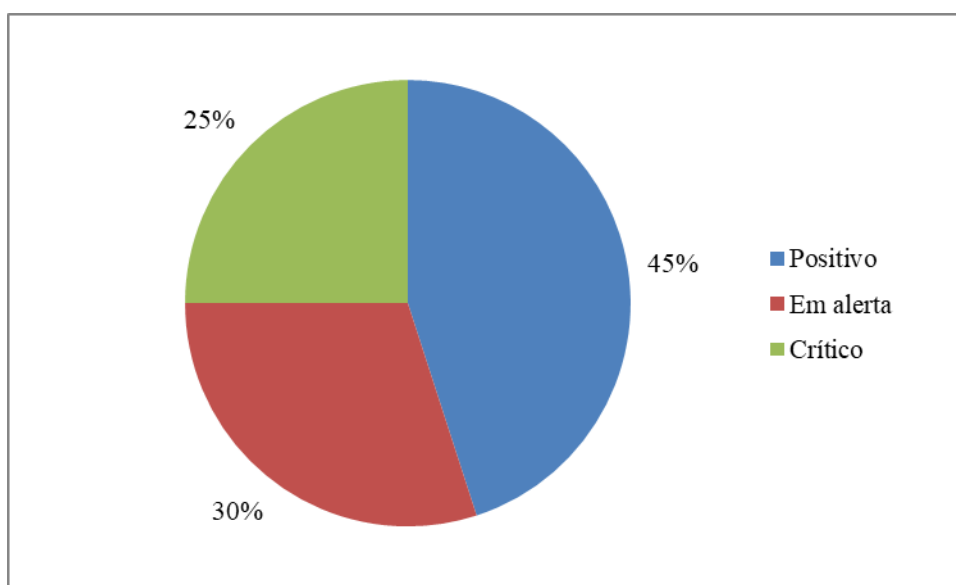
Braço esquerdo (relações internas): constatou-se que existem problemas de relacionamento entre os próprios associados e também com a diretoria. No entanto, o que mais chamou atenção referiu-se às relações com o MST. Os respondentes avaliaram ter muita dificuldade no envolvimento nas atividades dos setores e coletivos e não sentem a presença do Movimento no acompanhamento organizativo e político do assentamento. Embora, alguns projetos de capacitações, direto ou indiretamente, tenham sido impulsionados pelo Movimento, exemplo disso, foi o Projeto Mais Extensão, em parceria com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

Braço direito (relações externas): participam da Feirinha Municipal que acontece todos os domingos no Município Governador Newton Bello, além do acesso ao PAA e ao PNAE; alguns associados reclamaram do despreparo de alguns funcionários e gestores na condução desses Programas.

Perna esquerda (planejamento e participação): as reuniões aconteciam normalmente aos domingos, conforme antes relatado, porém não há nenhum planejamento sistematizado das atividades, aconteciam de forma espontânea, a partir da necessidade e demanda do cotidiano das famílias associadas. Verificou-se que os associados participantes têm conhecimento da existência dos livros e atas, mas quase não têm acesso; e não possuíam regimento interno, embora alguns entrevistados afirmaram ter um regimento interno, porém, a pesquisadora não obteve acesso até a finalização da pesquisa de campo.

Perna direita (memória e sentido): nem todos conheciam a história da associação e do assentamento, apesar de haver todos os anos a comemoração do aniversário da comunidade, em que são resgatados esses momentos históricos.

Observou-se no empreendimento em análise que apesar de possuir algumas fragilidades identificadas, de modo geral, os aspectos positivos sobressaem dos demais, correspondendo a 45% do total, em virtude de os associados terem relação com o campo, gostarem do que fazem e vislumbrarem o empreendimento no futuro de forma consolidada (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Avaliação Geral da dimensão associativa

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base nas atividades de pesquisa de campo.

Pode-se inferir que a Associação passa por momentos de vulnerabilidade, destacaram-se nesta dinâmica a falta de coesão do grupo, desmotivação dos jovens e ausência do Movimento na condução organizativa da cooperação agrícola. Tratam-se de dados preocupantes para o desenvolvimento e fortalecimento da cultura organizacional coletiva nos processos de comercialização. Assim, registrou-se que mais da metade dos associados responderam (55%) que o empreendimento se encontrava em alerta ou estado crítico.

Quadro 4 - Diagnóstico da dimensão associativa a partir da sistematização dos grupos

FIGURA	ABORDAGEM				Soma
		Laranja (Positivo)	Amarelo (Em alerta)	Azul (Crítico)	
NUVEM - Sonho, visão	1. Onde queremos chegar com nosso empreendimento? O que queremos conquistar?	95%	5%	0%	100%
CABEÇA - Inovação	2. Estamos inovando? As pessoas estão pensando e executando ideias para melhorar e diversificar a produção? Há propostas de padronização da qualidade dos produtos, como a certificação de produção agroecológica?	18%	82%	0%	100%
CORAÇÃO/TRONCO - Motivações, gostos	3. As pessoas gostam do que fazem aqui?	68%	18%	14%	100%
	4. Você gosta do que faz aqui? O que você gosta de fazer?	77%	18%	5%	100%
BRAÇO ESQUERDO - Relações internas	5. Como está a relação entre as pessoas?	27%	41%	32%	100%
	6. Há respeito às diferenças (opinião, crença, origem, cor, gênero, etc)?	32%	18%	50%	100%
	7. Como está a comunicação entre as pessoas? Há uma boa comunicação?	0%	68%	32%	100%
	8. Estam envolvidos nas atividades do MST? Tem acompanhado as atividades dos setores e coletivo?	0%	5%	95%	100%
BRAÇO DIREITO - Relações externas	9. Tem participado de alguma rede de comercialização/produção?	41%	14%	45%	100%
	10. Como é nossa relação com o governo?	41%	18%	41%	100%
	11. Como é nossa relação na comunidade?	41%	55%	5%	100%
PERNA/PÉ DIREITO - Planejamento e participação	12. Como o grupo faz planejamento de suas ações? Como é a participação?	9%	59%	32%	100%
	13. Possuímos livros de ata e registro de reuniões e combinados?	95%	5%	0%	100%
	14. Existe regimento interno e/ou regras de funcionamento escrito?	55%	27%	18%	100%
PERNA/PÉ ESQUERDO - Memória e sentido	15. Todos conhecem a história da associação? E a história do assentamentos, todos conhecem? Quando e como surgiu o assentamento e a associação?	27%	32%	41%	100%
	16. Quais as atividades que são feitas para ter essa "memória vida" na comunidade?	36%	27%	36%	100%
	17. Existem pessoas que se dedicam integralmente aos trabalhos de produção? Quais outras atividades/trabalhos exercem?	91%	9%	0%	100%
	18. Há muita rotatividade de pessoas?	68%	32%	0%	100%

Fonte: Adaptado de Gomes, Mendes e Lopes (2015).

Portanto, a metodologia apresentada constituiu-se como um importante instrumento para a construção do conhecimento da realidade de forma compartilhada, em que os associados participantes puderam visualizar o empreendimento em sua totalidade. Ao mesmo tempo, foi gerado um debate coletivo das relações internas e externas estabelecidas na associação, servindo de subsídio para análise dos principais gargalos enfrentados por esse empreendimento: cultura da heterogestão e escoamento da produção. Este último será a seguir melhor abordado a partir da coleta de dados na pesquisa de campo.

5.1.3 Caracterização dos processos de produção e comercialização

No processo de coleta de dados da pesquisa de campo, realizado ainda na fase exploratória, no dia 05 de agosto de 2017, a pesquisadora, junto à Equipe Mais Extensão, visitou a feira do município Governador Newton Bello (Figura 11).

Figura 11 - Visita a Feira do Município Governador Newton Bello



Fonte: Equipe Mais Extensão (2017)

A Feira da Agricultura Familiar acontece todos os sábados pela manhã, na Praça da Alegria, no município de Governador Newton Bello, localizada às margens da BR 316; além

dos agricultores associados da Associação em análise, havia agricultores do Acampamento 16 de Abril, próximo ao Assentamento 28 de Agosto.

Esse momento foi importante para perceber a dinâmica do mercado local, os procedimentos de comercialização dos produtos dos associados, a diversidade de produtos oferecidos, quem são os agricultores que participam e se têm demanda no mercado para sua produção.

Observou-se que a feira necessitava de maior estrutura e organização. As bancas não disponibilizavam nenhuma proteção contra sol ou chuva, nem qualquer identificação da origem dos produtos, enquanto valorização da produção agroecológica e da agricultura familiar camponesa. Os produtos oferecidos, não tinham embalagem padronizada, sendo que os principais produtos expostos na época eram: couve, alface, maxixe, quiabo, milho, cheiro-verde, limão, abóbora. Mesmo assim, constatou-se que existe um público fiel que marca presença na feira. Em conversa com uma associada feirante, a mesma relatou que tem clientes assíduos, que normalmente consegue vender toda produção que traz para a feira, enquanto outro associado relatou dificuldades, afirmando que nem sempre tem um bom faturamento nas vendas.

Figura 12 - Vista panorâmica da feira



Fonte: Equipe Mais Extensão (2017)

Cabe lembrar que o município de Governador Newton Bello, segundo dados do último Censo Demográfico (2010), registrava neste período 11.921 habitantes, sendo que 4.291 moravam na área urbana, enquanto que 7.630 eram do meio rural; possui uma extensão de terras expressa em 1.160.491 km², o que apresenta pouca dinâmica econômica, se restringindo

à obtenção de renda através da agricultura familiar camponesa, do trabalho na economia popular informal, empregos temporários, da aposentadoria ou dos programas sociais e de transferência de renda.

Na fase principal da pesquisa, no momento de coleta de dados da pesquisa de campo, foi constatado que a Associação Unidos Venceremos não possuía de forma estruturada um planejamento da produção e comercialização, do ponto de vista de estudo e viabilidade de mercado. No entanto, a partir de uma conversa com um assentado, ele apresentou uma planilha exemplificando como organiza sua produção, contou que tem buscado conhecimento na área de planejamento por meio de cursos de qualificação e canais de comunicação que tratavam sobre o tema. Outro entrevistado apontou a necessidade de diversificação da produção, o interesse de planejar a produção no sentido que a Associação disponha de uma produção mais diversificada e equilibrada, conforme depoimento:

Nossa organização da produção é mediante ao que os outros companheiros estão produzindo né, por exemplo, está produzindo cheiro verde, nós não vamos produzir agora, porque tem muito. Então, pra que a gente não dá um choque na mesma produção né, então estamos querendo diferenciar, né, por exemplo, a rúcula, é uma produção que quase ninguém não produz (...) então, nós estamos produzindo rúcula. (Depoimento do Entrevistado 05, realizado em 03 de junho de 2018, vinculado à militância do MST).

Sendo assim, mesmo que não seja evidenciado algo mais complexo sobre a prática de análise do mercado e prospecção de clientes, pode-se considerar diante do depoimento acima, elementos positivos no que tange à construção de alternativas para os processos de comercialização. Na perspectiva de organizar estratégias autogestionárias para o mercado, tais atitudes demonstram uma percepção latente, por parte dos associados, da importância de melhor escoamento da produção associativa.

Quanto à produção e comercialização dos produtos das famílias associadas pesquisadas, acontecia de forma individual ou familiar, apesar de haver espaços coletivos como a horta comunitária, porém, os canteiros foram divididos individualmente.

Tais dados são reforçados pelos estudos sobre o desenvolvimento da cooperação agrícola nos assentamentos de reforma agrária pesquisado por Gallo (2003), que concluiu que grande parte dos assentamentos do MST trabalham a produção e comercialização dos seus produtos de maneira individual ou em regime de unidade familiar. De acordo com as informações coletadas nas entrevistas, no Quadro 5 são apresentados os principais produtos comercializados:

Quadro 5 - Principais produtos comercializados pelos associados

Culturas anuais	Hortaliças	Animais	Produtos processados	Frutas
Arroz	Alface	Galinha	Farinha de puba	Coco seco
Feijão	Cheiro-verde	Peixe	Tapioca	Limão
Milho	Couve		Massa de mandioca fresca	Mamão
Mandioca	Pepino		Polpa de frutas	Manga
Batata doce	Maxixe		Azeite de coco babaçu	Melancia
Abóbora	Quiabo			Banana
	Pimenta de cheiro			Caju
	Vinagreira			

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

Observou-se que, ao longo da fase exploratória da pesquisa, houve significativa evolução quanto a maior diversificação de produtos comercializados desde o início desta fase até o período de realização das entrevistas; isso pode estar atrelado ao fornecimento de produtos ao mercado institucional, pois, segundo os estudos expostos na pesquisa bibliográfica, as compras públicas através do PAA e PNAE têm estimulado maior diversificação da produção e valorização de um cardápio mais adequado aos hábitos alimentares da região. Fato comprovado no quadro acima, em que os associados forneciam produtos como azeite de coco babaçu, tapioca e vinagreira, nos quais fazem parte da cultura e hábitos alimentares regionais. Os associados ressaltaram a importância desses programas para alimentação escolar, veja abaixo dois depoimentos:

A partir do PNAE a gente pôde ter uma alimentação adequada nas escolas, não é só aquele biscoito de água e sal, e aquele suco de água e açúcar (...). (Socialização de trabalhos em grupos durante oficina sobre comercialização na agricultura familiar camponesa, em abril/2018, Assentamento 28 de agosto).

Então, depois que botou os produtores produzir e repassar pra escola é melhor porque aí a criança da escola ela tá comendo os produtos... alimentação de dentro da comunidade. (Depoimento do Entrevistado 09, realizado em 05 de junho de 2018, vinculado à militância do MST).

Ficou evidente na fala dos associados, a importância que essas políticas públicas representam para o desenvolvimento rural, pois são alimentos que possibilitam a valorização do trabalho local, contribuindo para geração de renda no campo; agrega-se maior valor nutricional aos beneficiários, bem como, manifesta-se um sentimento de confiança e segurança, por conhecerem sua procedência e origem.

Embora essa experiência do PAA e PNAE seja de grande relevância para a agricultura familiar camponesa, ainda há alguns limites a serem superados, dentre as principais apontadas pelos entrevistados referem-se ao atraso no pagamento do PAA, que tem causado desânimo

por parte dos agricultores fornecedores; e o limite de agricultores beneficiários, o relato a seguir comprova tais dificuldades,

Atraso no pagamento, isso desmotiva os agricultores... (...) Temos o PNAE e PAA, mas agente sabe o que oh, as famílias aqui são 54 famílias, não dá para almejar toda essas família, entendeu? Então a gente agrada uns e desgosta outros. (...) aí, vão saindo, vão se afastando. (Socialização de trabalhos em grupos, durante oficina sobre comercialização na agricultura familiar camponesa em abril/2018, Assentamento 28 de agosto).

Nesta perspectiva, segundo o relato de uma das lideranças do empreendimento, do total de 54 famílias residentes na comunidade, apenas 46% acessavam o PAA pela modalidade Doação Simultânea via recursos estaduais através das ações do Plano Mais IDH e 43% forneciam para o PNAE, ambos os programas foram acessados de forma individual pelos associados; ainda relatou que estava em trâmites o PNAE via SAF-MA, caso ganhasse a chamada pública seria em nome da Associação Unidos Venceremos.

Em suma, os associados por meio da oficina sobre comercialização na agricultura familiar camponesa, divididos em três grupos, foram instigados a discutirem os pontos positivos e negativos do acesso ao PAA e PNAE, que em síntese concluíram-se os seguintes pontos, conforme o Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Pontos positivos e negativos sobre o acesso ao mercado institucional

Positivos	Negativos
Incentivo para a produção e aumento da renda; Alimentação saudável nas escolas do campo; Não desperdício de alimentos; Doação para famílias carentes.	Falta assistência técnica; Atraso nos pagamentos dos produtos entregues (PAA); Estrada de difícil acesso; Não dispõe de veículo coleta e transporte dos produtos; Deficiência na fiscalização e acompanhamento técnico por parte dos gestores e funcionários públicos, muitos são despreparados e há mau uso dos produtos; Não contempla todas as famílias associadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base nas atividades de pesquisa de campo.

Tais questões são evidenciadas em outros estudos acerca dos empreendimentos coletivos no meio rural. Os autores Costa, Amorim Junior e Silva (2015) expõem a área da gestão diagnosticada como entrave para todas cooperativas pesquisadas, seja na área fiscal, contábil, financeira, organização da produção, comercialização, entre outras; na logística, constataram-se dificuldades no estoque, distribuição e transporte. Enquanto Camargo, Baccarim e Silva (2016), em seus estudos sobre PAA e PNAE em 200 assentamentos de reforma agrária na Região do estado de São Paulo, apontaram dificuldades como o atraso nos pagamentos dos produtos entregues e falta de assistência técnica. Manfalioli (2014) colabora

com o debate ao apresentar além das duas questões mencionadas, a burocracia e a documentação exigida.

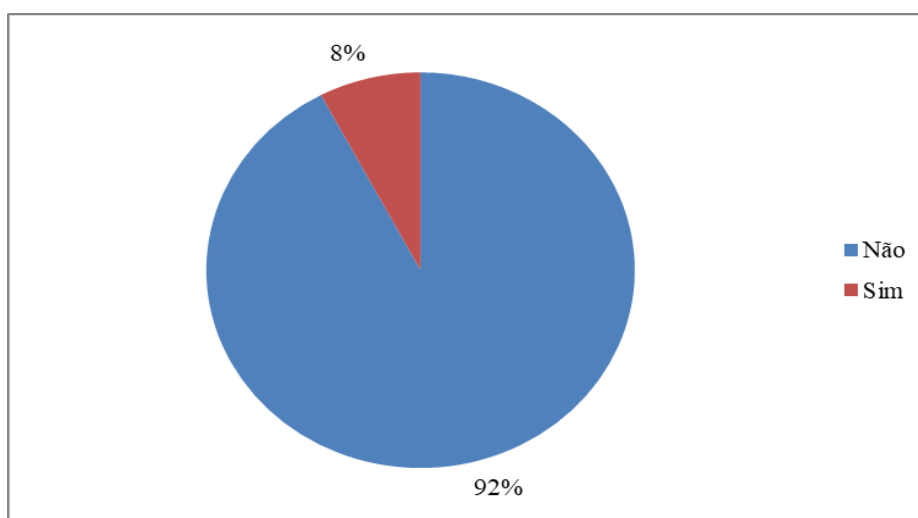
Além disso, a exigência sanitária representa um grande gargalo aos empreendimentos coletivos e solidários. Para Silva e Schutz (2017), o atendimento às normas e aos padrões exigidos pelos mercados não correspondem ao modelo artesanal da produção familiar camponesa. Pode-se deduzir que no caso da Associação em análise, o fato de os associados não terem citado como limite à exigência sanitária, remete à ausência de uma fiscalização mais rigorosa por parte do poder público municipal, uma vez que se observou durante a pesquisa de campo que não há padronização e adequação sanitária dos produtores processados.

Constatou-se também que a formação dos preços, era baseada de acordo com a tabela de preços repassada pela CONAB, constituindo um fator de fragilidade no planejamento e na gestão da produção, uma vez que não se realizava outro critério para formação de preços de venda. Desse modo, os associados não têm noção exata quanto ao custo da produção dos produtos comercializados, nem a quantidade produzida ao mês ou por ano.

Nesta perspectiva, percebeu-se, através da pesquisa de campo, que os associados consideraram os preços pagos pelo PAA e PNAE, de modo geral, acima dos preços do mercado, comparado com a venda em outros canais de comercialização. Manfiolli (2014) ressalta que a motivação por parte dos agricultores fornecedores quanto aos preços pagos pelo PNAE, refere-se à garantia de estabilidade e segurança nas vendas.

Além do mercado institucional de alimentos e da comercialização na feira Municipal de Governador Newton Bello, conforme já identificados, embora com pouca representatividade, constatarem-se outros canais de comercialização, por meio da pesquisa de campo, como venda porta em porta, em restaurantes, na residência e no comércio local. Neste último, vale destacar que os associados vendiam para três comércios no próprio assentamento e o principal produto comercializado era a farinha de puba.

Ainda foi perguntado aos entrevistados se eles vendiam para atravessadores. Apenas 8% responderam que sim, enquanto 92% disseram não (Gráfico 10), sendo que as justificativas expostas foram em razão do pagamento dos produtos vendidos serem à vista.

Gráfico 10 - Venda para atravessador

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa de campo.

Tal fato demonstra certa autonomia dos agricultores associados quanto ao mercado, devido não estarem sujeitos às influências e condições que, em geral, são impostas pelos atravessadores.

Acerca dos seus principais concorrentes, segundo as informações apuradas pelos associados, estavam: atravessadores, frutarias e supermercados. Logo, não se tinha nenhum acompanhamento de suas ações. Os clientes identificados pelos associados pesquisados eram constituídos por dona de casas, aposentados, funcionários públicos, vizinhos, pedreiros, dono de restaurantes e comerciantes.

Portanto, as informações coletadas permitiram identificar a organização da produção e comercialização das famílias associadas, suas potencialidades e limites para como o mercado consumidor: sendo verificado um avanço a partir do acesso ao mercado institucional, na diversificação e aumento da produção, melhoria do cardápio nas escolas e a possibilidade de formação de outros canais de comercialização. Em outra perspectiva, ficou evidenciado uma grande lacuna para construção das estratégias de comercialização, em razão da falta de planejamento, formação de preços, estudo das necessidades do mercado consumidor, identificação de clientes potenciais e de seus principais concorrentes. O próximo subitem abordará o estudo do ambiente interno e externo, através da análise da Matriz FOFA, servindo de subsídio para o planejamento das estratégias de comercialização.

5.1.4 Análise da Matriz FOFA

Análise da Matriz FOFA é uma ferramenta de gestão para o diagnóstico organizacional dos empreendimentos coletivos, sobretudo, para o desenvolvimento da pesquisa-ação. Assim sendo, utilizou-se a Matriz FOFA com os sujeitos desta pesquisa no processo de ensino aprendizagem por meio do Curso sobre associativismo e cooperativismo. Logo, conforme argumentam Fernandes, Ramalho e Alves (2017) essa ferramenta é considerada de baixo custo, pois não necessita de custos e despesas com treinamentos ou capacitações de pessoal; técnica flexível, o que possibilita liberdade na mediação do sistema de informação; e pode ser adaptada a diferentes áreas e setores em que a organização atua; seja na relação de informações quantitativas ou qualitativas.

Dentro desta perspectiva, a pesquisadora facilitadora apresentou aos associados presentes no curso supracitado a Matriz FOFA, diferenciando o conceito do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), abordou a sua importância para que todos pudessem ter uma visão geral do empreendimento, e assim, definir melhor suas ações e propostas para o enfrentamento da problemática da dificuldade da cultura da autogestão e do escoamento da produção, minimizando possíveis riscos.

Desse modo, a turma foi dividida em dois grupos que, através de perguntas norteadoras, conforme relatado na metodologia desta dissertação, identificaram as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Associação Unidos Venceremos, os quais foram expostos no quadro em forma de painel, conforme figura 13.

Figura 13 - Aplicação da Matriz FOFA



Fonte: Sousa (2018)



No momento de socialização de cada grupo, as respostas foram quase que semelhantes, não apresentando dificuldades na mediação das discussões, o que facilitou a decisão e definição dos fatores internos e externos e, assim sendo, em síntese, a Matriz FOFA foi preenchida da seguinte maneira:

Quadro 7 - Análise da Matriz FOFA

FORÇAS Documentação regular; Possui poço e açude; Tem certa organização interna; Apresenta alta produção; Moradia próxima dos lotes.	FRAQUEZAS Pouca diversidade na produção; Comodismo e desânimo dos associados; Falta maior participação; Canteiros sem uso; Não tem transporte; Não possui sede.
OPORTUNIDADES Mercado Institucional de alimentos Feiras Livres; Capacitações; Consumidores potenciais; Financiamentos.	AMEAÇAS Pouco mercado local; Incidência de pragas na produção; Concorrentes, sobretudo atravessadores; Não tem assistência técnica; Estrada precária.

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base nas atividades de campo.

A Associação Unidos Venceremos encontrava com toda a documentação fiscal em dia, apta para pleitear ou acessar projetos; ademais, o assentamento dispõe de um poço artesiano e três açudes, que contribuem fortemente para a organização da produção, sobretudo da horta comunitária, sendo considerados fortalezas para o grupo.

Na matriz FOFA também foi diagnosticado, enquanto pontos fortes no ambiente interno do empreendimento, a alta produção, logo, o solo desta região é fértil, fator que contribui para tal apontamento. Importante mencionar a grande variedade de produtos agrícolas e extrativismo de frutas tropicais nativas da região amazônica, com destaque para o buriti, cupuaçu, açaí, murici e bacuri, o que futuramente pode ser considerado pelos associados como um grande potencial para a comercialização, *in natura* e/ou processadas.

Ademais, infere-se que a alta produção tem influência no acesso às políticas públicas do PNAE e PAA, pois as famílias associadas foram motivadas a produzir mais em atendimento à demanda deste mercado. Acrescentaram-se as moradias próximas dos lotes, como elemento positivo. Os lotes variavam até 06 km de distância da agrovila, o que tende a facilitar o deslocamento e amenizar o custo em transporte. Outro ponto forte referiu-se à organização, ou seja, segundo depoimento dos associados existia uma organização interna que garantia o andamento das atividades, da gestão e comunicação aos demais associados.

Enquanto que a dificuldade interna, ou seja, as fraquezas, têm se apresentado pela pouca diversidade na produção, o que tem ocasionado desvalorização dos preços, pois havia muito oferta do mesmo produto no mercado, tanto nas vendas locais, quanto no fornecimento ao mercado institucional, este último tem preço de referência, o que permite certa estabilidade

e seguranças das vendas³³. De acordo com os participantes, havia na horta coletiva canteiros sem uso, o que constitui outro fator negativo na dimensão de potencializar a produção e os processos de comercialização. Foi constatado também através do diagnóstico, desânimo e comodismo por parte das famílias associadas, havendo pouca participação e envolvido nas atividades do empreendimento.

Vale lembrar que o desânimo tem motivação em partes pelos pontos negativos, atraso no pagamento e limites de beneficiários do programa, já apurados na avaliação do PAA e PNAE.

Nesse sentido, o grupo avaliou que os associados não têm interesse em participar das atividades coletivas, o que vem gerando fragilidade no desenvolvimento da formação da cultura autogestionária do empreendimento em análise.

Ainda dentro dos pontos negativos, ressaltou-se que, mesmo com quase vinte anos de existência, a Associação não possuía sede própria, nem veículo para o transporte dos produtos a serem comercializados nos municípios. De maneira improvisada, as famílias associadas transportam os produtos em motocicletas, o que pode dificultar a qualidade e conservação dos produtos até o destino final.

Já a questão da sede, na época da referida pesquisa, existia apenas um terreno, o local tinha um barracão onde aconteciam as reuniões, assembleias e outras atividades. Assim, observou-se na pesquisa de campo, que a documentação e arquivos da entidade, assim como ferramentas e equipamentos, eram guardados na casa de assentados, geralmente membros da diretoria.

Outro elemento de destaque, enquanto fraqueza, é a incapacidade histórica que os agricultores familiares no Brasil apresentam e, em particular nesta pesquisa, que as famílias associadas têm para armazenagem de seus produtos. Trata-se de um elemento fundamental para garantir estabilidade de preços durante a safra e a entressafra, além de neutralizar o poder dos atravessadores e proporcionar uma armazenagem adequada às exigências sanitárias.

No que diz respeito às oportunidades apresentadas pelo grupo, estava o mercado institucional, pois o acesso ao PAA e PNAE possibilitou às famílias associadas avançar na produção e na comercialização, gerando mercado garantido e maior renda. As feiras apresentaram-se como outra oportunidade de mercado. Destaca-se que vem crescendo no

³³ A pesquisadora teve acesso à tabela de preço do PNAE e PAA, e observou que os preços são referendados a partir de uma média de preços no mercado regional e estadual, sendo igual ou superior aos valores ofertados nas feiras e mercado convencional.

mercado a demanda por produtos diferenciados, sem uso de agrotóxicos e mais saudáveis. Logo, segundo o grupo, são consumidores potenciais para os seus produtos, sendo mais uma oportunidade para organização.

Acrescenta-se que nos últimos anos a Associação tem recebido várias capacitações, apesar de serem esporádicas, nas áreas de gestão, produção agroecologia, planejamento e comercialização, dentre os quais, o grupo destacou: assessoria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em 2009, que contribuiu para o planejamento da produção; e o Projeto Mais Extensão, realizado no período de 2016 a 2018, que tinha como objetivo apoiar as formas de cooperação para a produção e comercialização e aperfeiçoar as práticas agroecológicas. Existia também em fase de construção e negociação uma capacitação em horticultura, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Por fim, os participantes abordaram também a possibilidade de financiamentos para projetos futuros, como a construção da Casa de Farinha.

Por outro lado, o município de Governador Newton Bello apresentava um dos piores índices de desenvolvimento humano (IDH) do país segundo os dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), divulgados no ano de 2013. De alguma forma, tal situação tende a interferir no perfil dos consumidores locais, uma vez que a economia e a estrutura local determinam o poder de compra dos moradores. Assim, os associados participantes concluíram que o pouco mercado local constituiu uma ameaça para a comercialização dos seus produtos. Consequentemente, a infraestrutura é precária, a estrada era de difícil acesso e, no período de chuva, ficava intrafegável. Isso era considerado um gargalo para o escoamento da produção.

Outra ameaça é a falta de assistência técnica de forma efetiva. Os profissionais que atendiam na época a região por meio do Programa Mais IDH eram insuficientes para a quantidade famílias cadastradas. Já as pragas representam fatores externos negativos, sobretudo na produção de hortaliças, além dos prejuízos financeiros, a possibilidade da falta de cumprimento na escala de fornecimento ao mercado institucional e aos consumidores, poderia gerar descredito e perda de mercado. O que pode ser relacionado com o fato anterior, pois os problemas com pragas na produção poderiam ser resolvidos ou minimizados se tivesse a presença de um acompanhamento técnico.

Nesta perspectiva, inserem-se neste contexto os concorrentes e atravessadores que, segundo o grupo, o primeiro está localizado nas frutarias e supermercado, oferecendo maior valor agregado aos seus produtos, devido à padronização da embalagem, por exemplo; e por

proporcionar formas diferenciadas de pagamento, no caso do cartão de crédito. Por sua vez, os atravessadores eram a maior ameaça, pois conseguiam garantir menores preços nos produtos comercializados e concorriam mais diretamente com os clientes e consumidores das famílias associadas.

Dessa maneira, o exercício proporcionado pela análise da Matriz FOFA trouxe uma reflexão da realidade interna e externa ao ambiente organizacional. Na tentativa contribuir com elementos para subsidiar essa análise e dar continuidade a esse debate, considerando o contexto social, político e econômico, segue o próximo item, que tratará da construção de novos cenários para o desenvolvimento de estratégias para comercialização, bem como, para o fortalecimento da unidade organizacional do empreendimento.

5.1.5 Construção de novos cenários para a Associação Unidos Venceremos

Perante o panorama político e econômico do Brasil, é imprescindível traçar alguns cenários necessários para o desenvolvimento dos processos de comercialização na Associação Unidos Venceremos, uma vez que, nenhuma organização, para obter sucesso, consegue viver isolada do mundo. Assim, é necessário que essa Associação esteja aberta e atenta ao que acontece ao seu redor, pois tais circunstâncias, tendem a interferir fortemente nas suas tomadas de decisões.

Moraes (2018) define a construção de cenários a partir da análise do ambiente interno e externo; para isso, faz-se necessário identificar fatores possíveis de ocorrer. Assim, permite aos empreendimentos terem uma visão mais nítida do cenário vigente, assegurando tomada de decisão com maior respaldo e menor imprecisão (MORAES, 2018).

Neste sentido, as organizações coletivas e solidárias, fazem parte de um ambiente complexo, dinâmico e em constante mudança. Por isso a necessidade e a importância do empreendimento em estudo analisar os cenários, vislumbrando oportunidades e identificando ameaças.

O quadro econômico que se apresenta no Brasil se configura numa relativa estagnação econômica, acentuada a partir da recessão e da instabilidade política que se sucedeu nos últimos quatro anos (2015-2018) devido às transformações e descontinuidades em algumas de políticas públicas de incentivo à comercialização para o fortalecimento da agricultura familiar camponesa, já comentada no capítulo três desta dissertação.

Portanto, pensando nestes apontamentos, a Associação em estudo deve construir cenários que lhe conduza à autonomia econômica. Embora o mercado institucional de alimentos tenha trazido vários benefícios, nos últimos anos, o PAA sofreu cortes orçamentários, conforme já citado, bem como, o PNAE, dependente em muitas vezes, dos interesses políticos dos gestores municipais e estaduais.

Desse modo, na visão estratégica da comercialização autogestionária, Ferreira (2013) defende que é fundamental o agricultor familiar camponês conhecer as práticas necessárias para vender bem. O autor enumera alguns requisitos, quais sejam:

- Conhecimento da sua capacidade produtiva e da sua produção efetiva: que é fruto de um planejamento eficiente, para que o camponês saiba o quanto produziu e quanto custou sua produção, para assim chegar ao cálculo do preço de venda;
- Conhecimento da região: saber que produtos tem maior aceitação e demanda;
- Identificação de grupos afins: verificar quais agricultores estão plantando o mesmo produto, sendo essencial para a construção de relações de comercialização coletiva;
- Dinâmica do mercado nos municípios: conhecer que tipos de produtos são mais consumidos, como distribuí-los e quais ações são estratégicas;
- Relacionamento com o mercado: evitar relações de dependência com o mercado, que podem levar aumento da produção. Consequentemente gera a busca da produção por escala e especialização do sistema produtivo, que tende a se distanciar dos princípios coletivos e do perfil original da atividade;
- Comportamento dos consumidores: entender que as mudanças nos hábitos dos consumidores têm relação direta com a produção e comercialização da agricultura familiar camponesa. As últimas duas décadas têm gerado consumidores mais exigentes e/ou conscientes, que demandam por produtos mais saudáveis, que sejam mais práticos, duráveis, que venham em embalagens apresentáveis, que cumpram as exigências sanitárias, entre outras características.

Dentro desta perspectiva, é preciso que o Assentamento 28 de agosto, onde está inserida a entidade em questão, conheça a dinâmica do mercado nos municípios de seu entorno, principalmente, e que busque fazer alianças com os assentamentos da região, saindo

do isolamento. Por exemplo, na organização de feiras em municípios vizinhos, incluindo a cidade de Governador Newton Bello. Este município apresentava, em 2018, baixo dinamismo econômico; em geral, a população sobrevivia da agricultura familiar, do trabalho temporário, do trabalho na economia popular e informal, da aposentadoria ou dos programas de transferência de renda do Governo Federal, como o Programa Bolsa Família.

Assim, se faz indispensável buscar novas possibilidades de mercado nas regiões próximas, assumindo a prospecção de consumidores, conforme descrito na experiência da COPAVI.

Nesta construção de possibilidades, pode ser interessante os empreendimentos investirem na aquisição de um caminhão, com seu compartilhamento no uso em conjunto com os assentamentos no entorno pode impulsionar a comercialização direta nas feiras, com produtos mais diversificados, criar grupos de consumo consciente e solidário na rede pública municipal, com professores, servidores públicos e estudantes, bem como parcela crescente da população local que configura demanda reprimida por alimentos agroecológicos.

Destaca-se que no estado do Maranhão iniciou-se em 2018, um ponto de comercialização solidária em São Luís, o Centro de Referência Estadual de Economia Solidária do Maranhão (CRESOL), que tem como objetivo oferecer espaços para comercialização de produtos e para incubação de empreendimentos, além de formação e capacitação para entidades de todo o estado. O CRESOL utiliza um caminhão que coleta os produtos de alguns municípios para serem trazidos para São Luís, porém, não tem abrangência até o Município de Governador Newton Bello. Além deste fator, produtos perecíveis, como hortaliças, são vendidos apenas duas vezes por semana.

Pode-se vislumbrar futuramente a criação de um ponto de comercialização dos produtos dos assentamentos de reforma agrária do MST, na perspectiva de se obter um caminhão para transporte.

De fato, o MST no estado do Maranhão iniciou a construção de um projeto de criação da Loja de Reforma Agrária, também na capital, o que poderá ser um elemento adicional para expansão dos produtos do empreendimento em análise.

Assim, recomenda-se que as famílias associadas possam orientar-se pelas estratégias expostas por Ferreira (2013), no sentido avançar na comercialização coletiva, no que tange à planejar sua produção, saber o custo dos seus produtos a serem vendidos, conhecer o que os demais agricultores estão plantando, para buscar maior diversificação na produção, em

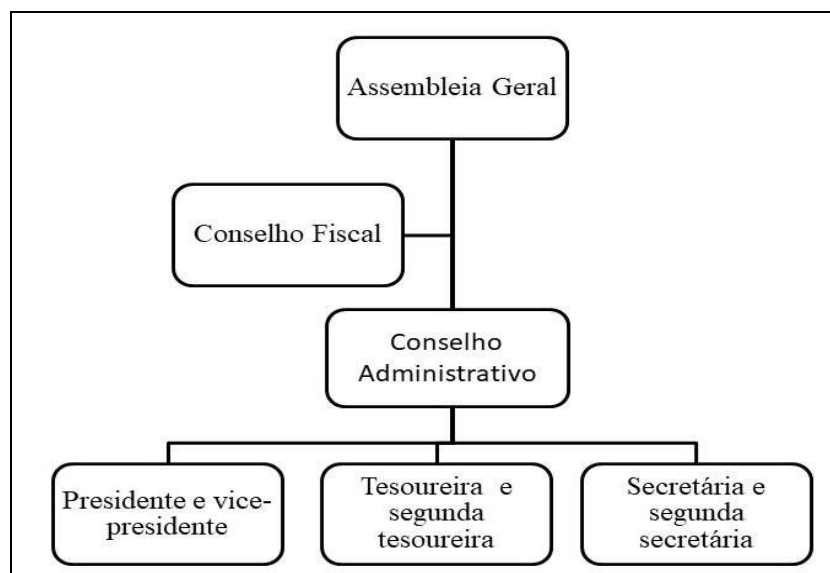
atendimento às exigências dos consumidores por uma vida mais saudável e duradoura, consequentemente, o grupo obterá maior autonomia e geração de renda.

Portanto, a partir da identificação e interpretação das transformações ocorridas no ambiente externo e interno, a Associação Unidos Venceremos poderá delinear caminhos com menor risco possíveis e fortalecer a cultura organizacional coletiva. Assim, no que concerne às práticas de autogestão, a próxima seção, apresentará os principais elementos do processo de formação cultura organizacional autogestionária presentes nas ações das famílias associadas, tanto na dimensão do empreendimento, quanto nas práticas realizadas no assentamento.

5.1.6 Elementos explicativos do processo de formação da cultura organizacional autogestionária da Associação Unidos Venceremos

Para o melhor entendimento dos elementos que compõem o processo de formação da cultura organizacional da Associação Unidos Venceremos, utilizou-se a pesquisa documental e a pesquisa de campo, por meio de entrevistas, observação participante e do diário de campo.

Enquanto estrutura organizacional apresentada a pesquisadora tem-se o organograma da associação em 2018 (Figura 14), sendo que a Assembleia Geral, representa o órgão máximo de deliberações em todos os assuntos, que acontece mensalmente, conforme já exposto. Em seguida, está o Conselho administrativo, conforme previsto no Estatuto Social da entidade, formado pelo presidente e vice-presidente, tesoureira e segunda tesoureira, secretária e segunda secretária que, em tese, deveriam se reunir mensalmente e extraordinariamente, sempre que for necessário, tendo o mandato de dois anos. E, por fim, tem o conselho fiscal, composto por dois membros efetivos e dois suplentes, também eleitos a cada dois anos.

Figura 14 - Organograma da Associação Unidos Venceremos em 2018

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base na pesquisa documental.

Na prática, observou-se que o papel do Conselho Administrativo se limita a apenas um ou dois membros da associação, que geralmente é o presidente e a tesoureira, o que gera sobrecarga de tarefas e atividades, centralização de poder, contrário aos valores e princípios organizacionais autogestionários. Assim, os demais membros associados, a diretoria e o conselho fiscal não se envolvem nos processos organizativos de gestão e produção de forma mais efetiva. Normalmente participam das reuniões e assembleias quando são convocados para resolverem questões de seus interesses com teor mais imediatista ou decisório no sentido de aprovação ou não de projetos. Não perpassam, como outrora, assuntos e decisões estratégicas a médio e longo prazo, o que antes ficava a cargo dos núcleos de famílias e setores.

Por meio de depoimentos dos pesquisados, constatou-se que no processo de ocupação do assentamento, foram criados acordos e regras de compromissos para materialização da coletividade. No decorrer dos anos, alguns se dissolveram, conforme já relatado no início deste capítulo, a exemplo dos núcleos de famílias e setores, mas outros se mantiveram presentes até os dias de hoje, como no caso, do não arrendamento e venda de lotes. Caso mais particular ao assentamento, tratou-se da proibição da proliferação de bares e boates que, segundo a direção do assentamento, estimulavam o consumo de bebidas alcoólicas e de drogas, que conseqüentemente geravam conflitos e perturbações nos ambientes familiares e coletivos.

Pode se dizer que o barracão, espaço onde acontecem as reuniões, assembleias e atividades festivas, é considerado um ambiente organizacional importante para as relações de comunicações formais e informais da associação. Diante do contexto social e político onde se situa os sujeitos da pesquisa, área de reforma agrária organizada pelo MST, o próprio assentamento contribui fortemente para a formação e identidade do grupo, pois representa uma história de vida através da conquista da terra, além de um modo de vida, ou seja, constitui uma subcultura, que carrega um sentimento de pertencimento ao grupo e identidade Sem Terra.

Desse modo, verificou-se que as famílias pesquisadas, cultivavam valores de pertencimento ao grupo, caracterizados não somente enquanto membro de uma organização autogestionária, que ainda não representa uma cultura forte e consolidada. Porém, enquanto pertencente a um modo vida camponês, articulado com a sua relação com a terra e o meio ambiente, apresenta-se uma cultura forte, tendo em vida que faz parte de sentimentos e valores habituais e implícitos. Assim, a terra tem um significado de luta de resistência, de valorização dos saberes tradicionais, caracterizada nas crenças e superstições que são passadas de gerações a gerações, cita-se aqui a influência que ela exerce na agricultura no momento da produção; alinhando aos princípios da agroecologia.

Em outra perspectiva, conforme já debatido ao longo desta pesquisa, o modo de vida camponês, prevalece à cultura de produção em regime individual ou familiar. Daí, notou-se, fragilidades na formação da cultura organizacional autogestionária, uma vez que a cultura camponesa individual ou familiar reflete em valores relacionados aos sentimentos ocultos, que são mais difíceis de compreender e interpretar, bem como de aceitar mudanças. Assim, infere-se que às relações de subordinação e individualismo identificados pela pesquisa são sentimentos implícitos, sujeitos a resistência as mudanças, o que representam os principais gargalos para a consolidação da cultura autogestionária da organização.

Já enquanto identidade Sem Terra considera-se que os pressupostos básicos compartilhados pelos membros associados e assentados têm raízes nas crenças e valores orientados pelo Movimento Sem Terra. Na concepção de Caldart (2011, p. 2010) os Sem Terra são sujeitos que “Contestam a ordem social pelo conjunto (contraditório) do que fazem nas ocupações, nos acampamentos, nos assentamentos, nas marchas, na educação de suas crianças, jovens e adultos”. Ou seja, tais fatores de contraposição ao modo de produção capitalista geram valores antagônicos aos defendidos pela sociedade hegemônica, materializados nas ocupações, acampamentos, assentamentos, marchas, no processo educativo

que traz uma reflexão crítica sobre realidade, nos quais compõem elementos de formação da cultura organizacional autogestionária.

Neste sentido, busca-se a produção autogestionária, enquanto estratégia de sobrevivência e permanência no campo, tomando como referência a cooperação agrícola, que ao longo de mais de trinta anos de existência do MST, foi sendo construída e moldada a partir das transformações sociais, políticas e econômicas ocorridas no Brasil e no mundo; atendendo a necessidade e realidade camponesa, sob o prisma da construção da reforma agrária popular.

Os produtos comercializados e para autoconsumo das famílias associadas são considerados aspectos visíveis da cultura organizacional. Sendo assim, também são frutos das estratégias de geração de renda, sobrevivência e contenção do êxodo rural. Além disso, representam aspectos subjetivos, em virtude de valorização da cultura, diversidade local e da relação com o modo de vida contemporâneo dos consumidores. Logo, nos últimos tempos têm crescido o número de pessoas que exigem identificação da origem dos produtos consumidos, caracterizando uma relação de confiança entre o consumidor e agricultor/comerciante, na busca maior qualidade de vida e respeito ao meio ambiente, materializados na diversificação na produção e na proposta de uma alimentação mais saudável, adequados aos princípios da agroecologia.

Em suma, observaram-se valores de cooperação, união, ajuda mútua e solidariedade que mantêm o sentimento e os princípios da cooperação agrícola do grupo. Manifestados nas práticas de mutirões durante o período de alta safra ou quando alguém adoece, conforme depoimento abaixo,

O pessoal trabalhava assim no mutirão era bom de mais né, porque as coisas andava mais rápido né. (...) Aqui no assentamento, tem assim, quando você adoece que o cabra tá sabendo que você tá adoente que não pode fazer alguma coisa, tem muitas pessoas que ainda se envolve naquilo dali. (...) aí já começa uma união né. (Depoimento do entrevistado 09, realizado em 05 de junho de 2018).

Ainda são expressas práticas de trocas de serviços e a comemoração do aniversário do assentamento, este último pode ser interpretado um dos elementos mais relevantes para o desenvolvimento, motivação e coesão da cultura autogestionária das famílias associadas.

Neste contexto, o aniversário do assentamento pode ser considerada a maior expressão organizacional dos processos autogestionários das famílias associadas em análise, em que ocorre toda uma mobilização e distribuição de tarefas. As famílias associadas participam e assumem as atividades, tanto jovens, crianças e adultos se envolvem no processo de organização de gincanas, torneio de futebol, animação cultural (show com cantores e bandas

loais), místicas, espaços de culinárias e celebração religiosa. Tal fato pode ser atribuído à identidade Sem Terra, que prevalece no momento em que é celebrado e comemorado o aniversário do assentamento, resgatando a luta e resistência dos Sem Terra na conquista por um pedaço de chão.

Assim, normalmente são dedicados dois dias de festividades, aberto para o público em geral e convidados, são cerca de três meses dedicados a preparação e organização desta atividade, consequentemente gera maior movimentação na dinâmica do assentamento, as reuniões e assembleias tornam-se mais frequentes nesta época.

Nessa ocasião, os processos autogestionários são expressos na divisão de trabalhos e formação de equipes de trabalhos. Enfatiza-se a mística, na qual expressa a subjetividade e simbologia da bandeira, da enxada, da foice e do facão, trazendo presente a memória histórica de luta e resistência das famílias (Figura 15).

Figura 15 - Mística de comemoração ao aniversário do Assentamento 28 de Agosto



Fonte: Acervo pessoal do Assentamento 28 (2018).

Verificou-se que a mística estimula elementos organizacionais que envolvem valores e sentimentos subjetivos que contribuem para manter viva a esperança e luta permanente em defesa da vida no campo, fortalecendo a identidade e unidade grupal.

Outra expressão dessa festividade refere-se à gincana que envolve atividades pedagógicas, jogos e brincadeiras com os jovens do assentamento, tendo a intencionalidade educativa de valorização e resgate histórico do local e reflexão crítica acerca da realidade. Já no momento dos bolos e salgados, as famílias se dividem na preparação dos alimentos e ainda se forma no dia da comemoração uma equipe específica para cuidar da cozinha. Por fim, ressalta-se que tanto à celebração religiosa, quanto à animação cultural, busca atender às

expectativas e pluralidade de crenças e valores dos sujeitos envolvidos e do público convidado.

Diante do exposto, nota-se que as famílias pesquisadas cultivam elementos da cultura organizacional autogestionária que possibilita manter certa unidade e o sentimento de pertencimento à história e à identidade Sem Terra. Embora o grupo não tenha adquirido uma cultura organizacional consolidada, caracterizando vulnerabilidade ao grupo, tais aspectos tendem a garantir sua sobrevivência organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo histórico da cooperação agrícola construída pelo MST, esta Dissertação traz elementos para a reflexão do contexto social, econômico, cultural e político em atendimento à realidade e demanda das famílias assentadas e acampadas. Assim, a utilização da metodologia da pesquisa-ação possibilitou analisar a formação da cultura organizacional autogestionária da associação, em processos de comercialização no mercado institucional de alimentos: PAA e PNAE, o que resultou na elaboração conjunta (pesquisados e pesquisadores) de um Plano de Comercialização.

Inicialmente, percebeu-se que os anseios da pesquisadora na identificação dos problemas, não refletiam as principais necessidades diagnosticadas pelas famílias associadas. O que resultou na redefinição da pesquisa à realidade demandada pelos sujeitos pesquisados.

Ao longo da pesquisa-ação, nos momentos de formação e avaliação do processo autogestionário da associação, formulações de hipóteses, proposição de mudanças e sugestões coletivas e individuais emergiram na tentativa de superar os entraves no escoamento da produção e na busca pelo fortalecimento das práticas de autogestão, a partir do conhecimento compartilhado e coletivo, sob o prisma do método de educação popular.

Observou-se que, na fase inicial de constituição da associação, a emissão dos títulos aconteceu em nome da associação, na perspectiva de construção do trabalho e da reprodução da vida social a partir das práticas de autogestão de modo integral. No entanto, no decorrer do processo, não se conseguiu consolidar de forma efetiva o trabalho coletivo. Logo, houve a individualização dos lotes, evidenciando fragilidades na concretização dos princípios organizativos da cooperação agrícola. Assim, a estrutura organizacional defendida pelo MST, baseada na divisão em núcleos de famílias e setores (produção, educação e o coletivo de saúde), para melhor participação democrática nos processos decisórios, paralelo à estrutura institucional das associações (diretoria e conselho fiscal), foi dissolvida.

Esta deficiência gera barreiras à formação de processos participativos na perspectiva de construir unidade coletiva com identidade organizacional autogestionária, de modo que estimule maior envolvimento de todos e todas nos processos de tomada de decisão, execução, avaliação dos resultados e redefinição das ações.

Neste sentido, depreende-se que esses processos organizativos, núcleos de famílias e setores, são fundamentais para a concretização dos princípios de cooperação agrícola,

favorecendo e fortalecendo as práticas de autogestão. Não obstante, a sua desestruturação, gera entraves para os processos de desenvolvimento da produção e comercialização autogestionária. Uma vez isolados na condução de estratégias de comercialização, ficam à mercê da concorrência que, geralmente, tende a ter muito maior poder de barganha do que o agricultor camponês individual.

Dessa maneira, percebeu-se que o empreendimento passa por momentos de vulnerabilidade, destacando a falta de coesão do grupo, de modo a enfraquecer o desenvolvimento e fortalecimento da cultura organizacional coletiva nos processos de comercialização.

Consequentemente, há um descrédito e desconfiança por parte dos associados, o que se assemelha ao resultado da avaliação da atuação do MST no assentamento, onde a maioria dos pesquisados relataram ter muita dificuldade quanto à experiência sobre envolvimento nos setores e coletivos em âmbito estadual e nacional, não percebendo a presença efetiva do MST. Exemplo disso, refere-se à construção das casas em alvenaria, que foram conquistadas a partir do crédito de habitação, através da associação; todavia, a maioria dos associados não reconhece tal conquista como atividade do MST e nem da referida associação; o exemplo mais recente foi o Projeto Mais Extensão, em parceria com a Universidade Estadual do Maranhão.

Os resultados das pesquisas apresentados no referencial teórico mostram que manter a coesão interna do grupo aos princípios políticos e organizativos, pode estar atrelado à presença de um núcleo de lideranças ligado ao MST na coordenação e gerenciamento desses empreendimentos, e que geralmente são fortalecidos com o estímulo à qualificação técnica, por meio de parceria e/ou apoio ao ensino médio e superior dos jovens e adultos, com ênfase no Curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC).

O incentivo à participação dos jovens nos empreendimentos associativos é imprescindível para dar continuidade à produção e gestão futura da Associação Unidos Venceremos, na oportunidade de trabalho local e garantia de geração de renda e melhoria na qualidade de vida. Posto que os resultados da pesquisa apontaram desmotivação dos jovens em permanecer no assentamento, uma realidade presente no meio rural brasileiro.

Neste contexto, os motivos que impedem a consolidação de uma identidade organizacional autogestionária refletem também na reprodução da cultura individualista, enquanto carência de centralidade democrática nas decisões e, por conseguinte, tem causado conflitos na organização interna da associação e desânimo por parte de alguns. Ao passo que a

resistência ao trabalho coletivo pelos associados, pode estar ligada ao modo de vida camponês, que se baseia na produção familiar e individual.

Outro gargalo refere-se à centralização de poder, o que tende a reproduzir a cultura da subalternidade e da subordinação em que “um manda e outros obedecem e executam”, sendo uma dificuldade a ser superada em empreendimentos coletivos e solidários. Embora várias limitações na prática da autogestão se apresentem, ainda são cultivados alguns elementos da cultura organizacional autogestionária, como a cooperação, troca de serviços, mutirão, normas ou acordos para não arrendamento ou venda de lotes e a simbologia da mística, sobretudo, durante a comemoração do aniversário do assentamento.

Verificou-se que os associados pesquisados preservam uma identidade Sem Terra representada por uma herança e uma memória histórica a partir de seu processo de luta e resistência, favorecidos com os rituais e crenças materializados pelos momentos de mística, cujos fatores tendem a contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional desse empreendimento.

Quanto ao mercado institucional de alimentos, este têm gerado benefícios às famílias pesquisadas, contribuindo para o desenvolvimento rural e para a dinâmica econômica local, pois outrora detinham a produção somente para o autoconsumo e muitas vezes nem perpassavam essa condição. A partir do incentivo à comercialização no mercado institucional, impulsos foram gerados nas relações de produção, de trabalho e na renda das famílias, além de proporcionar uma alimentação mais saudável na merenda escolar do assentamento e da população urbana.

Apesar do incentivo do governo estadual, através do Plano Mais IDH, observa-se que tais políticas públicas têm sido enfraquecidas, diante do contexto nacional de retomada da política econômica neoliberal, a qual tem incentivado a redução e/ou cortes no desenvolvimento das ações de fortalecimento à agricultura familiar camponesa. O que reforça a proposta de construção de estratégias de agregação de valor aos produtos comercializados para que os associados tenham autonomia e maior capacidade de resistência às influências do ambiente externo e interno, minimizando os riscos das possíveis ameaças e fraquezas.

Em suma, a partir da pesquisa-ação foi possível elencar os principais pontos positivos e negativos do acesso ao PAA e ao PNAE. Entre os pontos positivos destacaram-se: o incentivo à produção e aumento da renda; a diversificação dos produtos; a alimentação saudável nas escolas do campo; o não desperdício de alimentos e a doação para famílias carentes. Contudo, os limites na execução desses programas foram: atraso nos pagamentos

dos produtos entregues ao PAA; estrada de difícil acesso; falta de assistência técnica; não dispor de local de armazenagem, nem de veículo de coleta e transporte dos produtos; o número de agricultores fornecedores não contempla o total de famílias associadas e a deficiência na fiscalização e acompanhamento técnico por parte dos gestores e servidores públicos.

Cabe aqui mencionar que tais barreiras no acesso ao mercado institucional, relatadas pelos associados entrevistados, são questões vivenciadas por outros empreendimentos coletivos no meio rural.

Dentro da perspectiva de estudo de mercado, ficou registrada a falta de planejamento da produção e comercialização, ainda que existam ações embrionárias relacionadas aos objetivos de estratégias de comercialização autogestionária, a exemplo da identificação de grupos afins, vislumbrando quais agricultores plantam os mesmos produtos, na tentativa de diversificar a produção e buscar novos mercados.

Em geral, percebeu-se que além da falta de planejamento, há ausência na formação de preços, de estudos das necessidades do mercado consumidor, de pesquisa sobre os clientes potenciais e seus principais concorrentes: itens que refletem na dificuldade de escoamento e comercialização dos produtos das famílias associadas.

Nesta pesquisa também foram identificados os principais concorrentes e consumidores das famílias associadas. No entanto, não foi possível entrevistar estes últimos, o que daria maior possibilidade de atender às expectativas de consumidores potenciais e coletar informações necessárias para identificar um novo produto de maior aceitação no mercado na pretensão de construir um Plano de Comercialização com base na prospecção de clientes. Assim, recomenda-se que em estudos futuros seja realizada uma pesquisa sobre motivações dos clientes efetivos e potenciais.

Desse modo, além do mercado institucional de alimentos, este trabalho traz enquanto proposta inserida no Plano de Comercialização, que as famílias associadas da Associação Unidos Venceremos, possam centrar forças na comercialização em feiras locais, enquanto oportunidade para construção de maior autonomia e fortalecimento dos processos de comercialização coletiva. As feiras representam um mercado antigo no país que, nesses últimos tempos têm ganhado maior visibilidade e vem crescendo o interesse do consumidor neste tipo de canal de comercialização. Isso devido à uma proposta de alimentos mais saudáveis, que gere maior qualidade de vida e longevidade, além de proporcionar contato direto entre consumidor e produtor/comerciante, capaz de gerar confiança e fidelidade.

Além disso, a exposição das experiências consolidadas da cultura de cooperação agrícola, COPAVI e Assentamento Mário Lago, apresentadas no referencial teórico, serviu de subsídio para o debate das hipóteses e discussões dos resultados, no intuito de formulação do Plano de Comercialização. No entanto, em razão do curto tempo disponível para aplicação da pesquisa e do prazo de entrega da dissertação, não foi possível apresentar neste trabalho todas as fases da pesquisa-ação, limitando-se até a fase principal, que foi a construção do Plano de Comercialização, através de um Caderno Técnico. Porém, a pesquisadora dará continuidade na pesquisa-ação, onde o próprio Caderno Técnico tem um capítulo dedicado ao método de acompanhamento e avaliação do projeto-piloto.

Concluiu-se nesta pesquisa, que a transformação da cooperação espontânea em cultura organizacional autogestionária aplicada à dinâmica de comercialização representa um desafio a percorrer neste caminho de construção de alternativas em resistência ativa ao modo de produção capitalista. Logo, demanda a compreensão da subjetividade dos sujeitos envolvidos, tomando como base a dinâmica dialética do tempo de cada ser humano, o que torna um elemento de reflexão e constantes ensaios, no reconhecimento dos seus valores e crenças como formulação de mudança para construção de uma identidade coletiva.

Assim, em decorrência das práticas de heterogestão, enraizadas no modo de vida do ser humano, carregam-se consigo a cultura individualista e a ideia de um “chefe”, constatados nos estudos bibliográficos e reafirmados nos resultados desta pesquisa. Quanto ao processo de construção participativa do plano de comercialização, foi de fundamental importância o método compartilhado e cooperado, pois possibilitaram trocas de conhecimentos e saberes, valorização dos sujeitos pesquisados, adequação à realidade e necessidades do grupo.

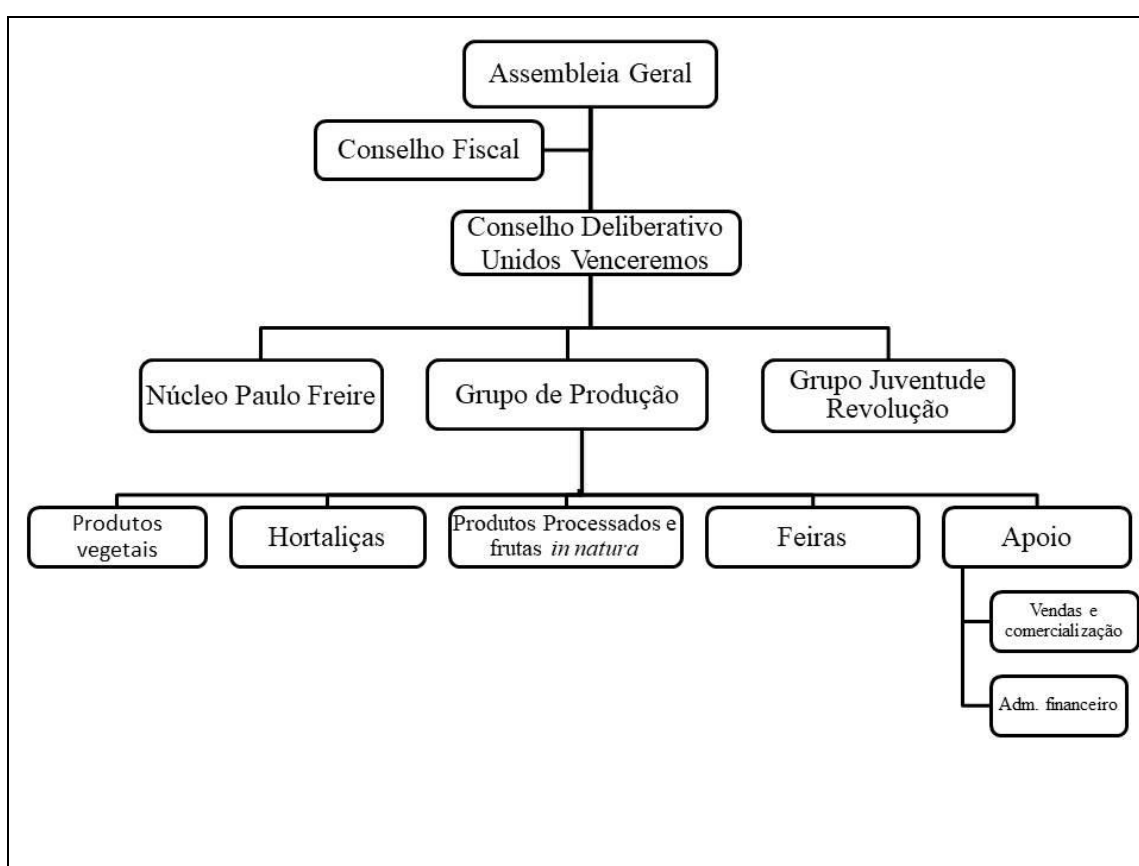
Ademais, a preocupação principal neste trabalho foi saber ouvir os sujeitos do processo, se resguardando da pressa e do desprendimento da forma linear nas fases da pesquisa-ação, o que gera flexibilidade na pesquisa: ora se aplica a formação do ensino-aprendizagem, ora se coleta informações e análise coletiva do grupo.

Portanto, entende-se que esta pesquisa apresenta continuidade, tanto na análise dos resultados da aplicação do Plano de Comercialização, quanto nas reflexões acerca do processo de construção da cultura organizacional autogestionária nos empreendimentos coletivos e solidários e, de modo particular aqui apresentado, as associações e cooperativas organizadas pelo MST. Assim, o desafio é construir alternativas viáveis à classe trabalhadora, que possam romper com a cultura individualista e de subordinação, que atendam à realidade local e o

modo de vida desses sujeitos, na perspectiva de gerar melhor qualidade de vida, tanto para a classe trabalhadora do campo, quanto da cidade.

Dessa forma, com o intuito de contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional autogestionária do empreendimento, recomenda-se ao coletivo de trabalhadoras e trabalhadores associados do empreendimento, buscar desenhar uma estrutura organizacional alternativa que contribua para um maior poder de decisão coletiva na busca por solução de problemas, sendo inspirado pela estrutura organizativa das associações e cooperativas do MST, de forma particular a COPAVI (Figura 16).

Figura 16 - Proposta de Organograma alternativo para associação



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A **Assembleia Geral** continua correspondendo ao órgão máximo de decisão do empreendimento estudado, ocorrendo com uma periodicidade de uma vez por mês ou quando houver necessidade. Importante a exigência do comparecimento de todas e todos associados (as), para fazer cumprir a participação democrática. Deseja-se que pelo menos um membro de cada família associada esteja presente nos processos de decisão, exceto em casos específicos.

Tem-se também o **Conselho Fiscal** que exerce o papel de fiscalizar, examinar e aprovar balancetes e relatórios financeiros, sendo uma instância independente, por assim dizer, se remete diretamente à Assembleia Geral.

O **Conselho Deliberativo Unidos Venceremos** configura-se como um novo método de decisão para a associação em análise, pois além de incluir a diretoria, será composto pelos coordenadores de núcleos, grupos de produção e apoio. Este conselho abre espaço para rodízio dos núcleos e grupos de trabalho, podendo ocorrer mudanças a cada seis meses.

Ainda se agrega a este método o **Núcleo Paulo Freire**, que aglutina as funções de trabalhar a formação técnica e política, possibilitar espaços de socialização e atividades culturais, além do aniversário do assentamento, que já é uma tradição local.

Já o **Grupo Juventude Revolução** tem por objetivo inserir o coletivo de jovens nos espaços de decisão da associação, na perspectiva de debater e motivá-los ao trabalho associado e a auto-organização nos processos de gestão, produção e comercialização do empreendimento.

Por sua vez, o **Grupo de produção** responderá por toda a atividade produtiva da associação no que tange à organização para a comercialização coletiva, sendo que as famílias associadas que fornecem produtos para o mercado institucional terão um ponto de encontro uma vez por semana, para a entrega desses produtos.

Entende-se que no trabalho de produção desta associação ainda prevalece o modo individual, mas o exercício de subdivisão em setores tem mais relação com o pensar estratégias de comercialização coletiva, onde em alguns momentos as famílias se juntam, ou para organização e beneficiamento dos produtos a serem processados ou no momento da comercialização.

Hortaliças: neste setor são desenvolvidas as atividades de planejamento do cultivo, colheita, higienização e embalagem das hortaliças para comercialização no mercado institucional ou nas feiras locais;

Produtos processados e frutas *in natura*: compete a este setor trabalhar a melhor adequação sanitária dos produtos processados, sobretudo as polpas de frutas, vislumbrando ser um produto potencial para o mercado;

Produtos vegetais: organizar o planejamento da produção e comercialização de produtos de origem vegetal, como arroz, feijão, milho, etc.

Feiras: tendo em vista que será um canal estratégico de comercialização, este setor será responsável por coordenar as feiras, criar regimento interno, condições e estruturas

adequadas e atrativas aos consumidores, além de cumprir uma agenda para buscar alianças e parcerias, entre os agricultores dos assentamentos vizinhos e o poder público.

O Grupo de **Apoio** refere-se à gestão no setor de vendas e comercialização, que alinha as estratégias de abranger novos mercados e o setor administrativo financeiro que tem a responsabilidade no acompanhamento e regularização da documentação fiscal da entidade, prestação de contas e relatórios financeiros.

Ressalta-se que essa proposta de estrutura organizacional busca a valorização da identidade coletiva, trabalhando na perspectiva de divisão em grupos, núcleos e setores, para melhor organização do método participativo e decisório, cabendo em todos os segmentos ter sua representatividade na pessoa de um coordenador e uma coordenadora geral. Assim, o desafio é romper com os níveis hierárquicos de poder, sendo possível construir um sentimento de compromisso, responsabilidade, ajuda mútua e solidariedade.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Vandei Junqueira. **Proposta da Comuna da Terra no assentamento Mário Lago (PDS Fazenda da Barra) em Ribeirão Preto – SP**. Monografia (curso especial de graduação em geografia - licenciatura e bacharelado, convênio UNESP/INCRA/PRONERA). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Campus Presidente Prudente – SP, 2011.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 40-79.

ALVAIDES, N. K; SCOPINHO, R. A. De sem-terra a Sem-Terra: memórias e identidades. **Psicologia & Sociedade**, v. 25, n. 2, p. 288-297, 2013.

ANDRADE NETO, João Augusto de. A teoria e a prática do MST para a cooperação e a organização em assentamentos rurais. **Revista NERA Presidente Prudente**, v. 18, n. 27 p. 159-182, 2015.

AVILA, Mario Lucio; CALDAS, Eduardo de Lima; ASSAD, Silvia Starling. Sinergia e coordenação em políticas públicas: o caso do PAA e PNAE. In: **Revista Sociedade e Desenvolvimento Rural**. v. 07, n. 03. p. 68-81, 2013. Disponível em: <<http://www.producao.usp.br/.pdf>> Acesso em: 21 abril. 2017.

AZAR, Zaira Sabry. **A organização da produção da Vila Diamante na luta pela terra no Maranhão**. 2005. 169 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2005.

_____. **Relações de trabalho e resistência camponesa no desenvolvimento dependente no Maranhão: o assentamento Califórnia como uma expressão**. 2013. 283 f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas) – Universidade Federal do Maranhão, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, 2013.

BALSISSERA, Adelina. Pesquisa-Ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo. In: **Revista Sociedade em Debate**. v. 7, n. 2. p. 5-25, 2001. Disponível em: <<http://revistas.ucpel.tche.br/index.php/rsd/article/viewFile/570/510>>. Acesso em: 21 set. 2016.

BELO; Diego Carvalho Belo. PEDLOWSKI; Marcos Antônio. Acampamentos do MST e sua importância na formação da identidade do Sem Terra. **Revista NERA Presidente Prudente**, v. 17, n. 24, p. 71-85, 2014.

BENINI, Édi A. Sistema Orgânico do Trabalho: uma perspectiva de trabalho associado a partir das práxis de Economia Solidária. In: BENINI, Édi A. et al. (Org.) **Gestão pública e sociedades: fundamentos e políticas de economia solidária**. São Paulo: Outras Expressões, 2011. p. 71-90.

BETANHO, Cristiane. **Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST**: pesquisa participativa e pesquisa-ação em Pernambuco e no rio grande do sul. 2008. 335 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos: UFSCar, 2008.

BORELLI FILHO, Dorival; FERRANTE, Vera Lúcia Silveira Botta. Ocupação, organização e produção agroecológica: o caso do assentamento Mário Lago de Ribeirão Preto (SP). In: Congresso Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 47º. Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre, RS. 2009.

BORGES, Juliano Luís. MST: do produtivismo a agroecologia. In. Seminário Nacional de Sociologia & Política UFPR. 2009.

BRANDÃO JUNIOR, Roberto Dantas. **Cultura Organizacional nas Organizações de Economia Solidária**: um estudo de caso na Usina Catende-Harmonia. 2003. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa: UFPB, 2003.

BRASIL, Atlas. Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2013. Disponível em: <<http://atlasbrasil.org.br/2013/>>. Acesso em: 10 julho 2017.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e abastecimento. **Evolução do cooperativismo no Brasil**: Denacoop em ação/ Ministério da Agricultura, Pecuária e abastecimento. Evolução do cooperativismo no Brasil. – Brasília: MAPA, 2006.

_____. Medida Provisória nº 759. **Cartilha de esclarecimentos: regularização fundiária urbana e rural**. 2017b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/>> Acesso em: 21 abril. 2017.

_____. Medida Provisória nº 9.066 de 31 de maio de 2017. **Diário Oficial [a] República Federativa do Brasil**, Casa Civil, Brasília – DF. 2017c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9066.htm> Acesso em: 11 junho. 2017.

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Caderno Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. 2018. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/programas/pnae/pnae-area-para-gestores/pnae-manuais-cartilhas>> Acesso em: 02 dez. 2018.

_____. Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). **Programa de Aquisição de Alimentos – PAA**: Legislação básica. 2017. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/.pdf>> Acesso em: 21 abril. 2017.

BURNETT, Carlos Frederico Lago. Transformações produtivas, permanências socioeconômicas, embaraços políticos: desafios do planejamento territorial no Maranhão atual. **Revista Política e Planejamento Regional**, v. 1, n. 2, p. 177-188, 2014.

CALDART, Roseli Salete. O MST e a formação dos Sem Terra: o movimento social como princípio educativo. **Estudos Avançados**. v. 15. n. 43, p. 207-224, 2001.

CARDOSO, Lucimeire de Fátima. **A luta pela terra e na terra: desafios do cooperativismo** – Fazenda São Domingos, Tupaciguara (MG). 2012. 155 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012.

CARVALHO, Lenardo Maciel de. **O desenvolvimento local a partir da operacionalização do PAA e do PNAE: o caso do Território da Cidadania do Vale do Itapecuru** – MA. 2017. 107 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) - Programa de Pós-graduação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís - MA, 2017.

CASAGRANDE, Letícia Risso. **Formação e expansão da cooperativa agroindustrial – COASUL no sudeste do Paraná (1969-2012)**. 2014. 140 f. Dissertação (Mestrado em geografia) – Programa de Pós-graduação, Universidade do Oeste do Paraná, Campus de Francisco Beltrão, 2014.

CASSIN, Marcos Cassin; NALLI, Laura. Assentamento Mário Lago: espaço de formação política, qualificação técnica e educação escolar. Revista **HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 68, p. 358-370, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br>>. Acesso em 28 de junho 2016.

CERIOLO, Paulo; MARTINS, Adalberto (Org.). **Sistema cooperavista dos assentamentos**. São Paulo: Confederação das cooperativas de reforma agrária do Brasil – CONCRAB, 1998. Caderno de cooperação agrícola. n. 5.

CHIARIELLO, Caio Luis. **Politecnia e polivalência na organização do trabalho em cooperativas populares e tradicionais**. 2012. 235 f. Tese (Doutorado em engenharia da produção) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de São Carlos, 2012.

_____. **Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares: estudo de casos na Cocamar e COPAVI**. 2008. 151 f. Dissertação (Mestrado em engenharia da produção) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal de São Carlos, 2008.

_____; EID, Farid. Organização do processo de trabalho em uma cooperativa popular autogestionária. In: **Revista Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 8, n. 19, p. 541-565, 2014. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1784>>. Acesso em: 18 fev. 2015.

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. Elementos introdutórios para uma história do cooperativismo e associativismo rurais no Brasil. In. NOVAES, Henrique; MAZIN, Ângelo Diogo; SANTOS, Laís. (Org.). **Questão agrária, cooperação e agroecologia**. São Paulo: Outras Expressões, 2015. p. 169-187.

_____. Elementos para um balanço do curso técnico em administração de cooperativas. In: CALDART, Roseli Salete. (Org.). **O instituto de educação Josué de Castro e a educação profissional**. Veranópolis: Instituto técnico de capacitação e pesquisa da reforma agrária – ITERRA, 2007. Caderno ITERRA. Ano VII, n. 13. Cap. 03, p. 71-126.

CNTE. Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação. **2016: o Brasil esfacelado pelo golpe.** 2017. 184 p. Disponível em: <http://www.cnte.org.br/images/stories/publicacoes/2016_brasil_esfacelado_pelo_golpe.pdf> Acesso em: 21 abril. 2017.

CONCEIÇÃO, Júnia Cristina P. R. da. Política de comercialização agrícola no Brasil. In: GRISA, Catia; SCHNEIDER, Sergio (Org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015, p. 129-154.

CONCRAB. Confederação das cooperativas de reforma agrária do Brasil. **Caderno das Experiências Históricas da Cooperação.** N. 3, São Paulo, 2001.

_____. **Elementos para estratégia de desenvolvimento sustentável dos assentamentos de Reforma Agrária do Brasil.** Documento Interno. Mimeo, s/d.

COSME, Claudemir Martins. Os governos do PT e os descaminhos com a questão agrária no Brasil: contribuições para um diálogo polêmico, necessário e imprescindível à classe trabalhadora. **Revista Pegada.** Dossiê trabalho, crise e golpe no Brasil. v. 17, n.1, p. 312-343, 2016. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br>> Acesso em: 14 maio. 2017.

COSTA, Bianca Aparecida Lima; AMORIM JUNIOR, Paulo Cesar Gomes; SILVA, Marcio Gomes da. As cooperativas de agricultura familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, n. 1, p. 109-126, 2015.

COSTA, Érico da Silva. **Gestão de pessoas.** Curitiba: Editora do Livro Técnico, 2011.

COSTABEBER, J.; CAPORAL, F. **Possibilidades e alternativas do desenvolvimento rural sustentável.** In: Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável no Mercosul. Santa Maria: Editora da UFMS. 2003.

CRUZ, F. S. Do essencialismo ao não essencialismo? Reflexões sobre a identidade cultural do MST. **Lua Nova**, São Paulo, n. 80: p.181-201, 2010.

D'ÁVILA, Claudia Aparecida Romeiro; SILVA, Sandro Pereira. Segurança Alimentar e Desenvolvimento Local: uma análise dos resultados do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) em Minas Gerais. In: **Revista de Políticas Públicas.** v. 15, n. 2. p. 335-346, 2011. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br>> Acesso em: 21 abril. 2017.

DAL CHIAVON, Francisco. (Org.). **A evolução da concepção de cooperação agrícola do MST.** São Paulo: Confederação das cooperativas de reforma agraria do Brasil – CONCRAB, 1999. Caderno de cooperação agrícola. n. 8.

DIAS, Thiago Ferreira; NUNES, Emanuel Márcio; TORRES, Fátima de Lima; TORRES, Antônio Caubí Marcolino. O Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA) como estratégia de inserção socioeconômica: o caso do Território da Cidadania Sertão do Apodi (RN). In: **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.** v. 9, n. 3, p. 100-129, 2013. Disponível em: <<http://www.rbgdr.com/revista/index.php/rbgdr/article/view/1127/347>> Acesso em: 21 abril. 2017.

DIONNE, Hugues. **A pesquisa-ação para o desenvolvimento local**. Tradução: Michel Thiollent. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

EID, F. Economia Solidária, desenvolvimento organizacional e Cooperativismo Rural. IN: LOPEZ, Jose Daniel Gomez (Org). **Estrategias y Acciones de Desarrollo Rural a través de Cooperativas y Emprendimientos Solidarios**. Baixo Tocantins (Pará-Brasil): Editora da Universidad de Alicante, Espanha, 2012.

_____. Tecnologia, autonomia e emancipação dos trabalhadores associados: limites e possibilidades. In: **VII Seminário Internacional em Desenvolvimento Rural Sustentável, Cooperativismo e Economia Solidária** – IFPA. Castanhal – PA, 2014.

_____. Análise sobre processos de formação de incubadoras universitárias da Unitrabalho e metodologias de incubação de empreendimentos de economia solidária. **Trabalho e educação: arquitetos, abelhas e outros tecelões da economia popular solidária**. São Paulo: Ideias & Letras, v. 1, p. 167-188, 2004.

_____; ADDOR, Felipe; CHIARIELLO, Caio Luís; LARICCHIA, Camila Rolim. Políticas de agroindustrialização em assentamentos de reforma agrária: uma análise do diálogo entre a prática das cooperativas do MST e as políticas governamentais. In: **Revista de Tecnologia e Sociedade**. Edição Especial: XII Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social. Curitiba/PR. v. 11, n. 22, p. 1-31, 2015. Disponível em:<<http://www.reformaagrariaemdados.org.br/pdf>>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____; SCOPINHO, R. A.; PIMENTEL, A. E. B. A dinâmica recente da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária. In: AGUIAR, Danilo R.D. de; PINHO, Jose B. (Org.). **Agronegócio Brasileiro: desafios e perspectivas**. Brasília: SOBER - Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, v. 2, p. 767-778, 1998,

_____; PIMENTEL, Andréa Eloísa Bueno; SEVERINO, Maico Roris. Análise de Cadeias Produtivas sob Gerenciamento de Famílias Cooperadas Ligadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. **Revista ABET**, v. 7, n. 2, p. 30-45, 2009.

_____. BARBOSA, M. J.; OLIVEIRA, A. E. M. Pesquisa-ação, tecnologia social e perspectivas na organização de cadeias produtivas adensadas com coletivos de trabalhadores associados no Pará. In: SEVERINO, M. R. (Org.). **Economia solidária em debate: relatos do Encontro Goiano de Economia Solidária**. 2 ed. Goiânia: UFG, 2018.

ELIAS, Michely Ferreira Monteiro. **A cooperação agrícola na organização política do MST: um estudo sobre as experiências desenvolvidas no Maranhão**. 2008. 194 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2008.

_____. **A cooperação agrícola na organização política do MST: um estudo sobre as experiências desenvolvidas no Maranhão**. In: SIMPÓSIO LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA. 4, 2010, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, p. 30-41, 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal>>. Acesso em: 2 mar. 2011.

FERNANDES, Bernardo Mançano. Espaços agrários de inclusão e exclusão social: novas configurações do campo brasileiro. *Currículo sem Fronteiras*, v.3, n. 1, p. 11-27, 2003.

_____; STEDILE, João Pedro. **Brava Gente: a trajetória e a luta pela terra no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 1999.

FERREIRA, Luzia Amélia. **Estratégia de acesso a mercados para agricultura familiar**. Fundação Banco do Brasil. FBB/ União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. UNICAFES. Brasília, 2013. Disponível em: <<https://www.ufrb.edu.br/proext/images/cartilha-estrategia-de-acesso-a-mercados-para-a-agricultura-familiar-fundacao-banco-do-brasil.pdf>>. Acesso em: 20 março. 2018.

FIGUEIRA, Fernanda Freire; HAMASAKI, Andréia Midori. Cultural Organizacional e autogestão: um processo em construção. In: BERGONSI, Sandra Suely Soares; LACERDA, Gustavo Biscaia de (Org.). **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social: métodos e abordagens**. Curitiba, PROEC – UFPR, 2007.

FIRMIANO, FD. **A formação cultural dos jovens do MST: a experiência do assentamento Mário Lago**, em Ribeirão Preto (SP). Editora UNESP: São Paulo. Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em <<http://books.scielo.org>>. Acesso em 30 de junho 2018.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRADE, Fernanda, SÁUER, Sérgio. O MST e a experiência de agroecologia em assentamentos de reforma agrária no Brasil, *Revista Latinoamericana de Estudios Rurales*, v. 2, n. 3, p. 64-95, 2017. Disponível em <<http://www.ceil-conicet.gov.ar/ojs/index.php/revistaalasru/article/view/203>> Acesso em: 10 maio. 2018.

FRANÇA, Diego Pessoa Irineu de França. Um espectro do Golpe ronda novamente o Brasil: o golpe aos direitos. In: **Revista Pegada**. Dossiê trabalho, crise e golpe no Brasil. v. 17, n.1, p. 344-362, 2016. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br>> Acesso em: 14 maio. 2017.

FRANCO, Maria Amélia Santoro Franco. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, 2005.

FREITAS, Alan Ferreira de; FREITAS, Alair Ferreira de; DIAS, Marcelo Miná. Mudanças conceituais do desenvolvimento rural e suas influências nas políticas públicas. In. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 6, p. 1575-1597, 2012.

FREITAS, Giovanni Barillari. **A construção social dos mercados: O Pronaf e a oferta de cestas de alimentos orgânicos agroflorestais no assentamento Mario Lago em Ribeirão Preto/SP**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). 134 f. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – Faculdade de Ciências e Letras, campus Araraquara- SP. 2018.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GALLO, A. R. **Empreendimentos econômicos solidários**: alternativas organizacionais de (re) inserção social e econômica. 2003. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

GRISA, Catia; PORTO, Silvio Isopo. Dez anos de PAA: as contribuições e os desafios para o desenvolvimento rural. In: GRISA, Catia; SCHNEIDER, Sergio (Org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2015, p. 155-180.

_____. Transformações recentes nas políticas para a agricultura familiar no Brasil. In: FIDA MERCOSUR. Out. 2017. Disponível em: <http://fidamercosur.org/claeh/index.php?option=com_content&view=article&id=991:transforma%C3%A7%C3%B5es-recentes-nas-pol%C3%ADticas-para-a-agricultura-familiar-no-brasil&catid=34:experiencias-en-la-regi%C3%B3n&Itemid=215>. Acesso em: 10 julho 2018.

_____. O desenvolvimento rural brasileiro em tempos de crise. In: Coluna do Grupo de Estudos e Pesquisas Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural – GEPAD. Dez. 2017b. Disponível em: <<https://www.sul21.com.br/colunas/coluna-do-gepad/2017/12/o-desenvolvimento-rural-brasileiro-em-tempos-de-crise/>>. Acesso em: 07 julho 2018.

GROENENDAL, Regina. **Venda de cestas agroflorestais estimula o cultivo em SAF's em Ribeirão Preto**. In: IBS - Instituto BioSistêmico. 01. Fev. 2016. Disponível em <<https://www.biosistemico.org.br/noticias/venda-de-cestas-agroflorestais-estimula-o-cultivo-em-safs-em-ribeirao-preto-sp/>> Acesso em: 01 de julho. de 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**: síntese de indicadores 2014. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 julho 2016.

_____. Censo Demográfico 2010. Disponível em: Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=210465&idtema=1&search=maranhao%7Cgovernador-newton-bello%7Ccenso-demografico-2010>>. Acesso em: 10 julho 2017.

IMESC. Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos. Plano de Ação Mais IDH: Diagnóstico Preliminar. São Luís, 2015.

_____. Plano Mais IDH. Diagnóstico avançado: Governador Newton Bello. São Luís – MA. 2016. Disponível em: <[http://imesc.ma.gov.br/src/upload/diagnosticoavancado/pdf%20\(13\).pdf](http://imesc.ma.gov.br/src/upload/diagnosticoavancado/pdf%20(13).pdf)>. Acesso em: 10 abril 2017.

KAGEYAMA, Angela. Desenvolvimento rural: conceito e medida. In. **Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília**, v. 21, n. 3, p. 379-408, 2004.

KREUTZ, Incida T. **Cooperativismo passo a passo**. 7. ed. Goiania – GO, 2004. Disponível em: <www.ocbgo.org.br>. Acesso em: 10 out. 2010.

LIMA, Jacob Carlos. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho? **Sociologias**, v. 12, n. 25, p. 1-18, 2010. Disponível em <<http://www.redalyc.org/pdf/868/86819460007.pdf>>: Acesso em: 30 junho de 2017.

MACHADO, A. M. B; BIZZO, N. A. **Camponeses da reforma agrária e a floresta: o caso do assentamento Mário Lago, Ribeirão Preto, SP**. Brasília, DF: Embrapa, 2016. Disponível em <<https://www.embrapa.br/web/mobile/publicacoes/-/publicacao/1055876/camponeses-da-reforma-agraria-e-a-floresta-o-caso-do-assentamento-mario-lago-ribeirao-preto-sp>>. Acesso em 28 de junho de 2018.

MANFIOLLI, Marcelo Hussar. **Os efeitos do PAA e do PNAE na agricultura familiar da Região Administrativa de Paranavaí**. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas). 79 f. Universidade Estadual de Maringá - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. 2014.

MARANHÃO. Decreto nº 30.612, de 02 de janeiro de 2015. Institui o Plano de Ações "Mais IDH" e seu respectivo Comitê Gestor, e dá outras providências. Diário Oficial da União, São Luís, 2015.

MARTINS, J. de S. **Os camponeses e a política no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1986.

MASCHIO, José. COPAVI, no Paraná: 22 anos de produção solidária. 04. mar. 2015. In: **Agência SOLIDARE**: blog de notícias sobre economia solidária. Disponível em: <<http://agenciasolidare.com.br/copavi-no-parana-22-anos-de-producao-solidaria/>> Acesso em 03 de julho. 2018.

MEDEIROS, Leonilde Servolo de; DIAS, Marcelo Miná. Marco jurídico-normativo para o desenvolvimento rural com enfoque territorial. In: MIRANDA, Carlos; TIBURCIO, Breno. (Org.). **Políticas públicas, atores sociais e desenvolvimento territorial no Brasil**. Série desenvolvimento rural sustentável; v. 14. 2011. p. 197-230.

MELO, Thainara Granero de; SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Políticas públicas para os assentamentos rurais e cooperativismo: entre o idealizado e as práticas possíveis. In: **Sociedade e Estado**, v. 33, n. 1, p. 63-86, 2017.

MORAES, Beatriz. **A análise de cenários e o planejamento estratégico**. 2018. Disponível em: <<http://portaldaestrategia.transportes.gov.br/ultimas-noticias/373-a-analise-de-cenarios-e-o-planejamento-estrategico.html>>. Acesso em: 07 set. 2018.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução: GOLDSCHMIDT, Geni G. 2. Ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MST. Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. **Um balanço da reforma agrária e do VI Congresso Nacional do MST**. Secretaria Nacional do MST. São Paulo, 2014.

_____. **Fundamentos para a política de organização dos assentamentos**: elementos de reflexões coletivas do SCA. Documento interno. Mimeo, s/d

NASCIMENTO, Silvana Magali Vale; RODRIGUES, Fernanda Cássia; SANTOS, Nilma Angélica dos. **Agricultura familiar, agronegócio e a produção das trabalhadoras rurais**:

processos de expropriação, dominação e resistência na zona rural do maranhão. In: VI Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luís. Anais... São Luís: UFMA, 2013. Disponível em <<http://www.joinpp.ufma.br>>: Acesso em: 18 fev. 2015.

NAVARRO, Zander. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. In: **Revista Estudos avançados**, v. 15, n. 43, p. 83-100, 2001.

NEGREIROS, Daniel Pinto. **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais** / Daniel Pinto Negreiros. – Natal, 2011. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação.

NUNES, Patrícia Joia; SILVA, Tatiana Bechani da. Implantação de Sistemas Agroflorestais: a experiência do assentamento Mario Lago, Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. In: **Informações Econômicas**, SP, v. 46, n. 3, p. 42-53, 2016. Disponível em <<http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/ie/2016/tec4-0616.pdf>>. Acesso em 01 de julho de 2018.

PAGOTTO, Claudete. Cooperação e cooperativas: instrumentos de organização e de resistência dos trabalhadores sem-terra. In: **Revista do Núcleo de Estudos de Ideologia e lutas sociais**, n.11/12, 2004. Disponível em: <http://www.pucsp.br/neils/downloads/v11_12_claudete_pagotto.pdf>. Acesso em: 08 junho. 2015.

PEIXINHO, Albaneide Maria Lima. **Um resgate histórico do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE**. 2011. 135 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde) Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2011.

PEREIRA, J. R.; CANÇADO, A. C.; RODRIGUES, F. O., SILVA, E. E. D. Cultura organizacional e cultura brasileira: compreendendo as fragilidades do cooperativismo brasileiro. **NAU Social**, v. 4, n. 6, p. 61-81, 2013. Disponível em <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/view/225/246>>: Acesso em: 10 Agosto. 2017.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Da observação participante à pesquisa-ação em comunicação: pressupostos epistemológicos e metodológicos. In: Trabalho apresentado no III Colóquio Brasil-Itália de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte: INTERCOM, 2003.

PINHEIRO, Daniel Calbino. **Em busca de contribuições para a gestão na economia solidária: um estudo a partir da literatura e do caso CECOSOL**. 2013. 395 f. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. 2013.

PINTO, João Bosco Guedes. **Metodologia, teoria do conhecimento e pesquisa-ação: textos selecionados e apresentados**. ARROZOLA, Laura Susana Duque; THIOLENT, Michel Jean Marie. (Org.). Belém: UFPA, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP Rio de Janeiro**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>: Acesso em: 10 Agosto. 2017.

PLOEG, Jan Douwe Van Der. **Camponeses e impérios alimentares**: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização. UFRGS Editora, 2008.

PNDU. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro**. Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013. Brasília: PNUD/Ipea, FJP, 2013. Disponível em <<http://www.atlasbrasil.org.br>>: Acesso em: 22 nov. 2017.

QUEIROZ, A.; CARDOSO, L.; HELLER, L.; CAIRNCROSS, S. O uso da pesquisa-ação para a avaliação e o aprimoramento de práticas integradas para a vigilância da qualidade da água para consumo humano: potencialidades e desafios. In. **Eng Sanit Ambient**, v. 17, n. 3, p. 277-86, 2012.

REDIN, Ezequiel. MUITO ALÉM DA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO: dificuldades e limitações da agricultura familiar. **Revista Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 6, n. 12, p. 111-151, 2013.

REIS, Adriana Jardim Castro Rocha dos. **Agricultura familiar, segurança alimentar e políticas públicas**: análise da execução do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) na comunidade Itapari/Panaquatira do município de São José de Ribamar/MA no período de 2011 a 2015. 2017. 117 f. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Maranhão. 2017.

SANTOS, Luciana dos; COSTA, Reginaldo Rodrigues da; TREVISAN, Tatiana Santini. Pesquisa-ação e participante: suas contribuições para o conhecimento científico. In: Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, 2004, Curitiba. DC-Room. Curitiba, 2004.

SANTOS, Jhonny. **Campesinato, cooperativismo e economia solidária**: análise das cooperativas agroextrativistas na região sul do Maranhão. 2013. 116 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sócio Espacial e Regional) – Programa Pós-Graduação, Universidade Estadual do Maranhão, 2013.

SARAIVA, Elisa Braga; SILVA, Ana Paula Ferreira da; SOUSA, Anete Araújo de; CERQUEIRA, Gabrielle Fernandes; CHAGAS, Carolina Martins dos Santos; TORAL, Natacha. Panorama da compra de alimentos da agricultura familiar para o Programa Nacional de Alimentação Escolar. In: **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 4, p. 927-936, 2013.

SCHNEIDER, Sérgio. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 18, n. 51, p. 99-121, 2003.

_____. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. In. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 3, p. 511-531, 2010.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. MARTINS, Adalberto Floriano Grecco. Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método. **Psicologia & Sociedade**, v. 15, n. 2, p. 124-143, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/psoc/v15n2/a09v15n2.pdf>>: Acesso em: 18 fev. 2017.

_____. Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 84-94, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea12>>. Acesso em: 21 set. 2016.

SEVERINO, Maico Roris. **Organização e processos de trabalho em uma cooperativa do MST: debate teórico no contexto da empresa capitalista e da economia solidária**. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologias, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2006.

SILVA, Camila Marques Viana da; SCHULTZ, Glauco. Acesso a mercados e gestão de cooperativas da agricultura familiar no Brasil. In. **Revista Espacios**, v. 38, n. 44, p. 1-23, 2017.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUSA, Simone dos Santos Sousa. **A cooperação agrícola no MST: algumas indicações**. Monografia (curso de especialização em questão agrária, agroecologia e educação do campo – Residência Agrária, Convênio PRONERA/INCRA) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. São Luís, 2015.

_____; ISAAC, Giribert Bernat; SOUSA, Ozias Carvalho de; SILVA, Edileusa Araújo; COSTA, Idelvânia, Firmino. MST e trabalho cooperado no maranhão: limites, desafios e perspectivas. In. Congresso **Nacional de Residência Agrária, 1., 2015, Brasília-DF**. Anais... **Brasília-DF, UFSM, 2015, p. 1035-1047**.

SOUZA, Salviana de Maria Pastor Santos; PEREIRA, Maria Eunice Ferreira Damasceno; ARAÚJO, Maria do Socorro Sousa de; NASCIMENTO, Talita de Sousa. **Plano de ações Mais IDH: uma estratégia de enfrentamento da pobreza no Maranhão?** Grupo de Avaliação e Estudo da Pobreza e de Políticas Direcionadas à Pobreza – GAEPP/ UFMA. Abril de 2015. Acesso em 03 de setembro de 2017.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

_____; OLIVEIRA, Ligia. Participação cooperação, colaboração na relação dos dispositivos de investigação com a esfera da ação sob a perspectiva da pesquisa-ação. In: 5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa. Atlas CIAI. V. 03. Investigando Qualidade em Ciências Sociais. p. 357-366, 2016.

_____; SILVA, Generosa de Oliveira. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v. 1, n. 1, 2007.

TIRIBA, Lia. Cultura do trabalho, autogestão e formação de trabalhadores associados na produção: questões de pesquisa. In: **Revista Perspectiva**, v. 26, n. 2, 69-94, 2008.

TRICHES, Rozane Marcia; GRISA, Catia. Entre mudanças e conservadorismos: uma análise dos programas de aquisição de alimentos (PAA e PNAE) a partir da retórica da intransigência. In: **Revista NERA**, v. 18, nº. 26. p. 10-27, 2015.

_____. Repensando o mercado da alimentação escolar: novas institucionalidades para o desenvolvimento rural. In: GRISA, Catia; SCHNEIDER, Sergio (Org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2015, p. 181-200.

VAZZOLER, Márcia R. **Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do MST no contexto capitalista**. 2004. 301 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos: UFSCar, 2004.

VIANA, Gessilda da Silva. **O cooperativismo como alternativa para os assentamentos rurais coletivos dos municípios de Querência do Norte e Paranacity/PR**. 2003. 205 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Presidente Prudente, 2003.

VIANA, Nildo. Karl Marx e a essência autogestionária da Comuna de Paris. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 10, n. 118, p. 56-66, 2011. Disponível em <<http://ojs.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/12613>>: Acesso em: 30 agosto. 2017.

VICENTE, Fábio Moura de. **As sociedades Cooperativas e o regime jurídico – tributário de seus atos**. 2006. 172 f. Dissertação (Mestrado em Direito Cooperativo e Cidadania) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa da Faculdade de direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. O Campesinato Brasileiro: uma história de resistência. RESR, Piracicaba - SP, v. 52, Supl. 1, p. 25-44, 2014.

ZAGO, Celia Cristina. Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição. **Sistemas & Gestão**, v. 8, n. 2, p. 106-117, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROPOSTA DE FORMAÇÃO PARA OS ASSOCIADOS DA ASSOCIAÇÃO UNIDOS VENCEREMOS

Projeto de pesquisa: cultura organizacional autogestionária aplicada à dinâmica da comercialização em um assentamento de reforma agrária no estado do maranhão

Objetivo Geral:

Capacitar as famílias associadas da Associação dos Pequenos Produtores “Unidos Venceremos” da Vila Santa Lúcia na prática de cooperação agrícola nos processos de comercialização, com foco no mercado institucional para a construção de um plano de comercialização para Associação.

Objetivos específicos:

- Debater sobre os desafios e limites do mercado institucional;
- Conscientizar da importância e compreensão da análise do mercado;
- Potencializar a diversificação da produção;
- Fortalecer e consolidar as práticas de autogestão, construindo uma cultura organizacional autogestionária;
- Realizar um diagnóstico organizacional autogestionário.

Atividades planejadas:

- Oficina sobre comercialização da agricultura familiar no mercado institucional, carga Horária: 16 horas, **período:** Abril/2018;
- Curso sobre associativismo e cooperativismo, carga Horária: 08 horas, **período:** junho/2018;

Metodologia:

Exposição dialogada; utilização de recursos didáticos e pedagógicos para a construção conjunta das reflexões e propostas para o plano de comercialização.

Meios de divulgação e articulação:

- Reuniões e assembleias;
- Divulgação em grupo de WhatsApp.

1. OFICINA SOBRE COMERCIALIZAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPONESA NO MERCADO INSTITUCIONAL

Carga horária: 16 horas

Ementa: Breve histórico dos programas PAA e PNAE; comercialização nos mercados institucionais e outros canais de distribuição; E estratégias de comercialização coletiva.

Objetivo Geral: Contribuir com as famílias que acessam os Programas Institucionais (PAA e PNAE), no esclarecimento de dúvidas e agregação de valor aos produtos oferecidos ao mercado.

Objetivos:

- Debater sobre os desafios e limites do mercado institucional;
- Conscientizar da importância e compreensão da análise do mercado;
- Potencializar a diversificação da produção;
- Construir estratégias de comercialização
- Realizar um diagnóstico da dimensão associativa.

Conteúdo programático:

Políticas públicas para agricultura familiar: Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), planejamento da produção, Mercados, e estratégia de comercialização.

Metodologia:

Exposição dialogada, círculo de pesquisa, incluindo recursos pedagógicos como linha do tempo, dinâmica “mercado” e “boneco”.

Instrumentos de monitoramento e avaliação:

Registros fotográficos, lista de presença, reflexões orais, questionário e entrega de certificado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Programa Nacional de Alimentação Escolar**. 2015. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-consultas/dados-da-agricultura-familiar> Acesso em: 21 abril. 2017.

_____. Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). **Programa de Aquisição de Alimentos – PAA**: Legislação básica. 2017. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/.pdf> Acesso em: 21 abril. 2017.

GOMES, Daniela Sampaio Kawasaki; MENDES, Renata; LOPES, Cristina Paixão. (Orgs.). **Metodologia de incubação**: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2015.

INSTITUTO KAIRÓS, Capina (Org.). **Práticas de comercialização**: uma proposta de formação para a economia solidária e a agricultura familiar. 2013.

2. CURSO SOBRE ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO

Carga horária: 16 horas

Ementa: Refletir sobre evolução histórica da cooperação. Cooperativismo. Heterogestão e Autogestão. Cooperação Agrícola: conceito e princípios.

Objetivo Geral: Fortalecer as práticas de autogestão para potencializar os processos de produção e comercialização do empreendimento, minimizando os entraves no escoamento da produção.

Objetivos:

- Debater os limites e desafios da comercialização coletiva diante do sistema capitalista;
- Trabalhar os princípios da cooperação agrícola na associação;
- Desenvolver o espírito de autonomia e responsabilidade coletiva nas práticas da Associação;
- Realizar o diagnóstico organizacional.

Conteúdo programático:

Refletir sobre evolução histórica da cooperação. Conceitos sobre Associativismo e cooperativismo. Cooperação Agrícola: conceito e princípios.

Metodologia:

Exposição dialogada, exibição de vídeos, utilização de slides, estudo em grupos e Análise FOFA.

Instrumentos de monitoramento e avaliação:

Lista de presença, reflexões orais e entrega de certificado.

REFERÊNCIAS

EID, Farid. **Economia Solidária, desenvolvimento organizacional e Cooperativismo Rural**. IN: LOPEZ, Jose Daniel Gomez (Org). *Estrategias y Acciones de Desarrollo Rural a través de Cooperativas y Emprendimientos Solidarios*. Baixo Tocantins (Pará-Brasil): Editora da Universidad de Alicante, Espanha, 2012.

GOMES, Daniela Sampaio Kawasaki; MENDES, Renata; LOPES, Cristina Paixão. (Org.). **Metodologia de incubação:** experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2015.

GRISA, Catia; PORTO, Silvio Isopo. Dez anos de PAA: as contribuições e os desafios para o desenvolvimento rural. In: GRISA, Catia; SCHNEIDER, Sergio (Org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. p. 155-180, 2015.

KUMMER, L. Metodologia participativa no meio rural: uma visão interdisciplinar. Conceitos, ferramentas e vivências. Salvador: GTZ, 2007.

MUÑOZ, Estevan. **Associativismo e Cooperativismo: uma estratégia de organização empreendedora e solidária**. Cartilha de Formação. IFSC - Campus Florianópolis, 2012.

Programa de formação para a cooperação e organização dos assentamentos. São Paulo: Setores: Produção, Cooperação e Meio Ambiente e Formação do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra, 2008. Cartilha de Apoio I. p. 38-45.

SOUSA, Simone dos Santos Sousa. **A cooperação agrícola no MST:** algumas indicações. Monografia (curso de especialização em questão agrária, agroecologia e educação do campo – Residência Agrária, Convênio PRONERA/INCRA) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. São Luís, 2015.

APÊNDICE B – PLANO DE ENSINO “OFICINA SOBRE COMERCIALIZAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPONESA”

Carga horária: 16 horas

Ementa: Breve histórico dos programas PAA e PNAE; comercialização nos mercados institucionais e outros canais de distribuição; e estratégias de comercialização coletiva.

Objetivo Geral: Contribuir com as famílias que acessam os Programas Institucionais (PAA e PNAE), no esclarecimento de dúvidas e agregação de valor aos produtos oferecidos ao mercado.

CONTEÚDO	DESENVOLVIMENTO	RECURSOS/FERRAMENTAS DIDÁTICAS
Abertura	Mística e apresentação da oficina	Simbologias, bandeiras, poesias.
Políticas Públicas para agricultura familiar e camponesa. Mercado Institucional: PAA e PNAE	O facilitador através da metodologia <i>Linha do tempo</i>, irá apresentar os fatos históricos do mercado institucional, fazendo um recorte com a histórico da inserção da associação neste processo. Sugestão que entregue aos participantes as placas, para compreender o nível de entendimento, buscar melhor envolvimento do grupo e verificar o diagnóstico dos impactos que esses programas proporcionaram as famílias. Logo após, dividir em dois ou três grupos, onde cada grupo deverá avaliar os aspectos positivo e negativo sobre sua experiência. Refletir sobre a importância que essas políticas públicas representam para o desenvolvimento local, o fortalecimento e incentivo das práticas associativas. Ao mesmo tempo, compreender a necessidade de	Varal, tarjetas, fotos, papel A4, pincel.

	buscar outros canais de comercialização, para que os associados tenham maior autonomia.	
Conhecimento e análise do mercado, estratégia de comercialização.	Dividir em dois ou três grupos para a dinâmica “Mercado” que tem como objetivo avaliar e discutir com o grupo a inserção dos seus produtos no mercado, apontando em que condições cada elemento esta inserido, ao passo que o grupo deve pensar o hoje e levantar propostas para cada elemento. Além disso, identificar qual a compreensão do grupo sobre cada elemento: Produtos (levantamento da produção/Custo, qualidade), concorrência, Marketing/Vendas, vendedor, parceria, público – alvo ou consumidor. (ANEXO I) Texto de apoio para reflexão: “Quem quer vender bem, tem que conhecer bem seu produto, seus compradores, seu mercado. Além dessas informações, é preciso sair vendendo. Do mesmo jeito que só se aprende a nadar nadando.” (Paul Singer). “Conhecer o mercado: é necessário descobrir quem são e onde estão os diferentes tipos de compradores e quais são suas exigências em relação ao produto”.	GOMES, Daniela Sampaio Kawasaki; MENDES, Renata; LOPES, Cristina Paixão. (Org.). Metodologia de incubação: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2015. Kit para cada grupo: recortes de papel (ou de borracha EVA) na forma dos elementos do mercado, caneta hidrocor, fita adesiva de bolinhas nas cores verde, amarela e vermelha (três cartelas, uma de cada cor). Citações extraídas do livro: Instituto Kairós, Capina, (Org.). Práticas de comercialização: uma proposta de formação para a economia solidária e a agricultura familiar. 2013.
Dimensão associativa	Dividir novamente os grupos para construção da dinâmica de grupo do “Boneco”, que tem como intuito realizar um levantamento e análise das relações internas e externas do empreendimento, além do perfil do grupo. Cada membro do corpo tem uma relação com a	GOMES, Daniela Sampaio Kawasaki; MENDES, Renata; LOPES, Cristina Paixão. (Org.). Metodologia de incubação: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo. São Bernardo do Campo: Universidade

	organização, onde o grupo fará a reflexão e avaliação da associação.	Metodista de São Paulo, 2015. Kit para cada grupo: cartaz com o desenho do boneco, perguntas norteadoras, caneta hidrocor, marcadores, fita adesiva de bolinhas nas cores verde, amarela e vermelha (três cartelas, uma de cada cor).
Avaliação e encerramento	<u>Aplicação de questionário avaliativo</u>	

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AVALIATIVO DA OFICINA SOBRE COMERCIALIZAÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPONESA

1. Como você avalia a metodologia (recursos didáticos e pedagógicos) utilizada neste curso:

- () Excelente () Regular
() Ótimo () Ruim
() Bom

2. Marque de 01 a 05 o seu nível de expectativa atendida sobre o curso, conforme detalhamento abaixo:

- () 01 não atendida () 04 totalmente atendida
() 02 parcialmente atendida () 05 Superou minhas expectativas
() 03 dentro do esperado

3. Quanto ao conteúdo, você considerou:

- () Bom () Razoável
() Muito satisfatório () Insatisfatório
() Pouco Satisfatório

3.1 Caso queira apresente abaixo assuntos que poderiam ser abordados em outra oportunidade:

4. Este curso acrescentou alguma mudança significativa para tua vida e para o futuro da associação:

- () Sim () Não

Justifique sua resposta: _____

5. Aponte abaixo propostas e sugestões: _____

APÊNDICE D – PLANO DE ENSINO “CURSO SOBRE ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO”

Carga horária: 16 horas

Ementa: Refletir sobre evolução histórica da cooperação. Cooperativismo. Heterogestão e Autogestão. Cooperação Agrícola: conceito e princípios.

Objetivo Geral: Fortalecer as práticas de autogestão para potencializar os processos de produção e comercialização do empreendimento, minimizando os entraves no escoamento da produção.

CONTEÚDO	DESENVOLVIMENTO	RECURSOS/FERRAMENTAS DIDÁTICAS
Socialização da capacitação anterior. Parte 01 – Construção da linha do tempo sobre acesso ao Mercado Institucional de alimentos por parte das famílias associadas da Associação Unidos Venceremos.	Será feito um breve comentário dos assuntos estudados na capacitação anterior, em seguida será socializado as reflexões e avaliações construídas coletivamente. Inicialmente pedirá que o grupo dê uma volta no ambiente para visualizar a exposição fotográfica, será apresentada a sistematização da evolução histórica da inserção da Associação no contexto das Políticas Públicas do Mercado Institucional de alimentos: PAA e PNAE, através de um cartaz. Haverá um debate e considerações sobre o assunto e se caberia outra questão além do que foi apresentado. - 2009 – Iniciou o acesso ao PAA modalidade Doação Simultânea, durou dois anos consecutivos (2009/2010 e 2011); - 2011 – Adesão total das famílias assentadas a Associação; - 2013 – A entidade não renova o contrato com o PAA, devido problemas na documentação fiscal da entidade, são três anos sem acesso a compras públicas; - 2017/2018 – Ganha chamada pública do PAA (Modalidade Compra Institucional) e PNAE. Apresenta-se o quadro avaliativo dos aspectos positivos e negativos do acesso ao PAA e PNAE, dialogando com outras experiências em	Impressão colorida, quadro branco, cartolina e pincel atômico.

Parte 02 – Avaliação dos aspectos positivos e negativos do acesso ao PAA e PNAE	diferentes regiões do Brasil.	Cartolinas, pincel, e referencial teórico da dissertação.
Evolução histórica da cooperação. Conceitos sobre Associativismo e cooperativismo.	Iniciará com a exibição do vídeo, destacando o surgimento e os princípios do cooperativismo. Características e diferenças do associativismo e cooperativismo.	Vídeos, exposição dialoga e slides.
Cooperação Agrícola: conceito e princípios. Cultura autogestionária.	Continuará com a discussão apresentando a Cooperação Agrícola e as experiências nos assentamentos. Histórico do cooperativismo no Brasil e o favorecimento as elites brasileiras. Será entregue para os participantes um texto de apoio “Cooperação agrícola e princípios da direção” para melhor acompanhamento Do assunto.	Exposição dialogada Texto de apoio “Cooperação agrícola e princípios da direção”.
Aplicação da Matriz FOFA	A facilitadora irá apresentar a aplicação da Matriz FOFA – Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças , com esta ferramenta podem ser identificadas as fortalezas e fraquezas, as oportunidades e ameaças de uma organização. A base é uma matriz em que as fortalezas e fraquezas (fatores internos) e as oportunidades e ameaças (fatores externos) serão identificadas e visualizadas. Logo após, será formado os grupos para o DIAGNÓSTICO DA FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL AUTOGESTIONÁRIA através da ferramenta FOFA. O diagnóstico será socializado em grupo para sistematização das análises.	Perguntas norteadoras para aplicação da FOFA (ANEXO I). Cartaz: cartolinas coloridas e pinceis
Avaliação e encerramento	Exposição oral e entrega de certificados	

ANEXO A – TEXTO DE APOIO “COOPERAÇÃO AGRÍCOLA E OS PRINCÍPIOS DA DIREÇÃO”

1. O QUE PODEMOS ENTENDER POR COOPERAÇÃO

1.1 O que é cooperação

A cooperação vem sendo debatida ao longo do processo de organização de formas associativas no mundo, e está presente desde primeiras civilizações da humanidade, época em que os indivíduos, por uma questão de sobrevivência e instintos, trabalhavam em conjunto para suprir suas necessidades.

O conceito de cooperação representa o trabalho em conjunto, uma ação mútua e solidária, em oposição à perspectiva individualista. Logo existe uma valorização do indivíduo enquanto ser um humano, entendendo que a natureza também faz parte deste contexto, essa relação se constitui de cultivo e preservação do meio ambiente, pensando o bem comum de todos e todas, vislumbrando um cuidado e atenção para com as futuras gerações, sendo predominante diante dos interesses individuais e econômicos de uma minoria.

Cerlioli & Martins (1998) reconhecem a cooperação quando as pessoas se ajudam mutuamente para realizar uma determinada tarefa, organizando a produção por meio da divisão social do trabalho, ou seja, cada trabalhador se especializa em um determinado trabalho no processo produtivo.

1.2 O que é cooperação agrícola

[...] a cooperação agrícola é entendida como a produção agropecuária voltada para o mercado e também para o autoconsumo, tendo como base práticas que associam diferentes indivíduos e famílias voltados a objetivos essencialmente – mas não exclusivamente – produtivos. As práticas de troca de dias de serviço, a ajuda mútua, o mutirão, os grupos de trabalho, as associações de produtores e cooperativas são algumas expressões da cooperação agrícola, a qual não se limita atualmente a modelos precisos e formalizados de associativismo ou de cooperativismo.

Para comercializar os produtos também fica mais fácil. Ao juntar as pequenas compras individuais e as pequenas vendas individuais dos produtos. O assentado garante maior poder de barganha de preços e dá menos despesas com transporte, material, mão-de-obra, etc.

Os pequenos agricultores, também, estão começando a se juntar para resistirem no campo e não serem engolidos pelos grandes. A cooperação agrícola é a saída que estão encontrando para: aumentarem a produtividade do trabalho; não terem que deixar o campo ou virarem mão-de-obra explorada pelos latifundiários; para debaterem os seus problemas e lutarem com mais força contra neoliberalismo.

2. Princípios de Direção

a) Direção Coletiva

Todas as decisões, salvo casos raros, deverão ser tomadas definitivamente com igual direito e poder. Tudo deverá ser decidido pela maioria, ou seja, em uma Assembleia Geral.

b) Divisão de Tarefas e Funções

Todos devem assumir sua parte na aplicação das tarefas definidas respeitando as qualidades e as aptidões pessoais, valorizando a participação coletiva, mas ressaltando as responsabilidades individuais.

c) Profissionalismo

Todos devem ser envolvidos com a organização (ter amor e dedicação à missão proposta) e, ao mesmo tempo, ser um especialista (técnico), procurando aperfeiçoar-se cada vez mais naquelas funções e tarefas que lhe foram designadas.

d) Politecnia e Visão Sistêmica

Ninguém pode perder a noção de conjunto, isto é, deve saber como funciona cada uma das partes do todo, cada uma das partes da organização e quando necessário substituir algum integrante que esteja ausente por motivo de força maior. Formação da Educação integrada, fusão entre o trabalho intelectual e manual.

e) Disciplina

Aplicar o princípio de que disciplina é o respeito às decisões do coletivo (da maioria), desde o cumprimento de horários, e, sobretudo no cumprimento das atividades e deliberações técnico-políticas.

f) Planejamento

Aplicar o princípio de que nada acontece por acaso, pelo contrário, tudo deve ser planejado, preparado e programado.

g) Vinculação com as bases

Na medida em que uma cooperativa ou associação adquira um porte considerável de integrantes, há um histórico descolamento entre a diretoria e os cooperados/associados por diversos motivos, o que acarreta em muitas decisões sem representatividade. Nesse sentido, para uma representação efetiva é preciso sempre manter sólido o compromisso e a ligação entre representante e representados tendo em vista uma união de interesses.

h) Crítica e Autocrítica

Aplicar sempre o princípio de avaliação crítica de nossos atos (revisão de prática e de vida) e, sobretudo, ter a humildade de realizar a autocrítica, procurando corrigir os nossos erros e encaminhar soluções para os desvios.

i) Centralismo Democrático

Todos precisam ter consciência de que deve existir a máxima democracia no processo de decisão e na tomada de decisão, no entanto, depois de tomada e referendada a decisão pela maioria, todos devem se subordinar a ela, inclusive as pessoas que inicialmente estavam contrárias.

j) Formação

A nossa Formação política deve estar vinculada com a nossa prática atual e com a prática da classe trabalhadora ao longo da história.

REFERÊNCIAS

CERIOLI, Paulo; MARTINS, Adalberto (Org.). **Sistema cooperavista dos assentamentos**. São Paulo: Confederação das cooperativas de reforma agrária do Brasil – CONCRAB, 1998. Caderno de cooperação agrícola. n. 5.

Programa de formação para a cooperação e organização dos assentamentos. São Paulo: Setores: Produção, Cooperação e Meio Ambiente e Formação do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra, 2008. Cartilha de Apoio I. p. 38-45.

MUÑOZ, Estevan. **Associativismo e Cooperativismo: uma estratégia de organização empreendedora e solidária**. Cartilha de Formação. IFSC - Campus Florianópolis, 2012.

SOUSA, Simone dos Santos Sousa. **A cooperação agrícola no MST: algumas indicações**. Monografia (curso de especialização em questão agrária, agroecologia e educação do campo – Residência Agrária, Convênio PRONERA/INCRA) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. São Luís, 2015.

ANEXO B - PERGUNTAS ORIENTADORAS

As fortalezas:

- O que temos de bom?
- Quais são as nossas vantagens?
- Com que estamos satisfeitos?

As fraquezas:

- Com que não estamos satisfeitos?
- O que não estamos fazendo satisfatoriamente para a formação da cultura de autogestão?
- Quais erros que temos cometido?
- O que tem que ser melhorado na estrutura da associação e nos processos de comercialização?

As oportunidades:

- Quais as oportunidades que o nosso ambiente externo nos oferece? (O ambiente externo é aquele que não depende de nós. São oportunidades oferecidas por leis, programas, projetos, mercados, instituições governamentais, não governamentais, etc.)

As ameaças:

- Quais os riscos existentes em nosso ambiente externo?
- Qual a concorrência existente?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário (a) de uma pesquisa de mestrado intitulada “Cultura Organizacional Autogestionária Aplicada à Dinâmica da Comercialização no Assentamento Vila Santa Lúcia – Governador Newton Bello/MA”, tendo como objetivo o levantamento de informações na área da comercialização do mercado institucional: Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e da gestão na Associação Unidos Venceremos dos Pequenos Produtores da Vila Santa Lúcia, abrangendo os aspectos: econômico produtivo, políticas organizacional e social da Associação em estudo. Meu nome é Simone Sousa, estudante do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará - Campus Castanhal e Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão – FAPEMA. Sua participação consiste em responder a um questionário semiaberto.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisadora se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora.

Governador Newton Bello (MA), ____/____/____

Simone dos Santos Sousa
Matrícula 2017340016

Aceito participar desta pesquisa e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Entrevistado(a) _____

Perfil dos membros da Associação dos Pequenos Produtores Unidos Venceremos do Assentamento Vila Santa Lúcia

1. Quantidade de pessoas na residência _____

2. Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

3. Idade:

☐ 14 a 20 anos

☐ 21 a 30 anos

☐ 31 a 40 anos

☐ 41 a 50 anos

☐ 51 a 60 anos

☐ 61 a 70 anos

☐ mais de 70 anos

4. Escolaridade:

☐ Sem escolaridade

☐ Primário Incompleto

☐ Primário

☐ Fundamental incompleto

☐ Fundamental

☐ Médio incompleto

☐ Médio

☐ Superior incompleto

☐ Superior

Outros: _____

5. Quais das alternativas abaixo você mais se identifica enquanto identidade? Justifique sua resposta.

☐ Produtor(a) rural

☐ Camponês

☐ Assentado(a) da reforma agrária

☐ Sem Terra

☐ Outros

6. A renda familiar é constituída por:

☐ Programas Sociais do Governo Federal

☐ Agricultura

☐ Aquicultura

☐ Comércio

☐ Aposentaria

☐ Assalariado

☐ Outros _____

Identificação da organização do trabalho associativo

7. Existe mão-de-obra assalariada prestando serviços no lote?

☐ Sim ☐ Não

Se sim, é permanente ou temporária? _____

8. Existe troca de trabalho entre parentes e vizinhos?

☐ Sim ☐ Não

8.1 Qual a periodicidade? E quais as atividades são trocadas?

9. Com que frequência participa das reuniões e assembleias?

() Participo da maioria das reuniões e assembleias

() Participo esporadicamente

() Nunca participei

Outros: _____

Nível de organização da produção e comercialização

10. Você faz algum tipo de planejamento da produção e da comercialização dos seus produtos?

() Sim () Não

Se sim, especifique:

11. Quais são as culturas produzidas e canal de distribuição?

Produto	Destino: (1)mercado ou (2) autoconsumo	Distribuição
Arroz		
Feijão		
Milho		
Mandioca		
Macaxeira		
Abobora		
Gergelim		
Amendoim		
Coco babaçu		
***Frutas (especificar)		
Batata doce		

12. Hortaliças:

Produto	Destino: (1)mercado ou (2) autoconsumo	Distribuição
Alface		
Cheiro-verde		
Vinagreira		
Couve		
Pepino		
Rúcula		
Maxixe		
Quiabo		
Outros		

13. Produtos de origem animal:

Produto	Destino: (1) mercado ou (2) autoconsumo (%)	**Distribuição
Vaca		
Boi		
Bezerros		
Porco		
Galinhas		
Peixe		
Ovos		
Leite (vaca)		
Mel		
Outros		

14. Você vende para atravessadores?

() Sim () Não

Se sim, marque uma das alternativas a seguir que mais justifique sua resposta.

() Consegue melhor preço de venda

() Facilidade de transporte

() Tenho contrato

() Pagamento à vista

() Financia produção ou capital de giro

Outros: _____

15. Quem são os seus atuais clientes (Dona de casa, funcionários públicos, professores, vizinhos, estudantes, etc.)? Onde estão localizados?

16. Quem são os seus principais concorrentes? É realizado algum acompanhamento de suas ações?

17. Quais as estratégias de comercialização para expandir sua produção?

18. Existe algum produto potencial (maior poder de venda)?

() Sim () Não

Qual(is)? _____

APÊNDICE F – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GESTOR LOCAL DO PAA/PNAE

1. Quais são suas atribuições no PAA ou PNAE?
2. Desde quando participa?
3. Como você avalia os preços de referência utilizados?
4. O valor por beneficiário fornecedor é suficiente?
5. A quantidade por beneficiário consumidor é suficiente?
6. Existe alguma dificuldade por parte dos fornecedores? Se sim, quais?
7. Na sua concepção, quais os pontos positivos e negativos destes programas?

APÊNDICE G – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ASSOCIADOS FUNDADORES

1. Quando foi fundada a associação?
2. Como e porque foi criada a associação?
3. O assentamento está dividido em lotes individuais ou coletivos? Por quê?
4. Qual é o número de famílias associadas?
5. Atualmente existem perspectivas de capacitação e/ou assessoria? Se sim, em que áreas?
6. Quais são as maiores dificuldades que associação enfrenta? E no desenvolvimento das ações coletivas?
7. O que você considera de positivo na associação?
8. Quais as mudanças que considera importante para o desenvolvimento dos processos de comercialização de forma associativa?
9. Como foi o processo de implantação dos programas do PAA e PNAE na associação?

APÊNDICE H – PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL AUTOGESTIONÁRIA DA “ASSOCIAÇÃO UNIDOS VENCEREMOS” ATRAVÉS DA METODOLOGIA DE PESQUISA-AÇÃO

**PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL AUTOGESTIONÁRIA DA “ASSOCIAÇÃO
UNIDOS VENCEREMOS” ATRAVÉS DA METODOLOGIA DA PESQUISA-
AÇÃO**



Fonte: Equipe Mais Extensão (2017), Horta Comunitária do Assentamento 28 de Agosto

Castanhal/PA

2018

Redação do texto final

Simone dos Santos Sousa

Revisão

Farid Eid

Colaboradores

Antonio José Chaves Oliveira

Assentamento 28 de agosto

Gracinete Lima Gomes

Jefferson Borralho

Katia Gomes

Marjorie Silva

Marta Pereira

Rubenice Rodrigues



AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente às famílias do Assentamento 28 de Agosto, que compõe à Associação Unidos Venceremos, que fizeram parte deste trabalho, especialmente à: D. Eunice, Antonio José (Zezinho), Gracinete, Missanta e Gerson.

Ao meu professor e orientador Dr. Farid Eid, pelas contribuições valiosíssimas para a concretização desta pesquisa.

Ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), que me proporcionou o acúmulo de vivência e conhecimento.

Ao Professor Isaac Bernat, pela oportunidade de inserção na Equipe Mais Extensão e aos amigos e colegas de trabalho: Marjorie Silva, Jefferson, Letícia Silveira e Tainan pelas vivências, estudos, trocas de ideias e possibilidade de outras parcerias junto à classe trabalhadora do campo.

Deixo meus sinceros agradecimentos a Marta Pereira e Rubenice Rodrigues, pela disposição e generosidade em contribuir no desenvolvimento deste Caderno.

Ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos, às professoras Dra. Roberta e Dra. Regina Joele, às secretárias administrativas Suellen e D. Célia.

À FAPEMA, pelo apoio através da Bolsa de mestrado concedida e de grande importância para a fase de final da Dissertação, que resultou neste documento.



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	5
2. DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO	7
2.1 PRODUTOS POTENCIAIS	8
3. ANÁLISE DO MERCADO	10
3.1 PRINCIPAIS CONSUMIDORES	12
3.2 PRINCIPAIS CONCORRENTES.....	14
3.3 ESTRUTURA LOGÍSTICA.....	14
4. ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO	15
4.1 OFICINA SOBRE HISTÓRIA E IDENTIDADE: CONSTRUINDO A CULTURA ORGANIZACIONAL	15
4.1.1 EMENTA:.....	16
4.1.2 OBJETIVO GERAL.....	16
4.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4.1.4 CONTEÚDO PROGRAMÁTICO.....	16
4.1.5 DESENVOLVIMENTO E RECURSOS/FERRAMENTAS DIDÁTICAS.....	17
4.2. ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE FEIRAS LOCAIS	17
4.2.1 DETALHAMENTO DAS AÇÕES.....	17
4.3 MELHORAR A QUALIDADE E APARÊNCIA DOS PRODUTOS OFERECIDOS	18
4.3.1 DETALHAMENTO DAS AÇÕES.....	18
5. MÉTODO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO.....	20
REFERENCIAS	22



1. APRESENTAÇÃO

Os empreendimentos coletivos e solidários no meio rural têm apresentado dificuldades nos processos de produção e comercialização. Observa-se que o planejamento tem sido um grande gargalo para a construção de estratégias, principalmente de comercialização, alinhada ao desenvolvimento da cultura organizacional autogestionária.

Tal realidade compõe o diagnóstico participativo apresentado pela Associação Unidos Venceremos, situada em um assentamento de reforma agrária, organizado pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) no estado do Maranhão. Neste sentido, este Caderno faz parte do produto final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do IFPA-Castanhal, que objetiva trazer elementos para a formação da cultura organizacional autogestionária a Associação, ao mesmo tempo, propor ações estratégicas para melhor escoamento da sua produção.

Assim, para a construção deste Caderno, utilizou-se da metodologia de pesquisa-ação, conceituado por Thiollent (2011) como um tipo de pesquisa social que parte da experiência construída e realizada a partir da estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, onde pesquisadores e pesquisados se encontram envolvidos de modo cooperativo e participativo.

A pesquisa-ação é composta por quatro fases, sendo muito flexível, não necessariamente segue um processo linear de construção da pesquisa. Na construção deste trabalho, a Primeira Fase, aconteceu com a **Pesquisa Exploratória**, que iniciou com o primeiro contato com as famílias associadas, onde foram identificados os principais problemas, os sujeitos, as possibilidades e capacidades de ação, por meio do diagnóstico participativo. Além disso, iniciou-se a revisão bibliográfica que acompanhou as outras fases da pesquisa-ação, além da pesquisa documental e o processo de ensino-aprendizagem para o processo de formação e capacitação, que proporcionou o compartilhamento de conhecimento e o diagnóstico organizacional através da Matriz FOFA¹ e outros métodos de avaliação participativa para o empreendimento.

¹ A Matriz FOFA, também é conhecida como análise SWOT, tem por objetivo identificar as Forças (*Strengths*), Oportunidades (*Opportunities*), Fraquezas (*Weaknesses*) e Ameaças (*Threats*) organizacionais através da análise dos ambientes interno e externo.

Na Segunda Fase, denominada de **Principal**, foi realizada a pesquisa de campo e observação participante, entrevistas e aplicação de questionários, enquanto instrumentos de coleta de dados para análise da situação em estudo. Nesta Fase foi construído o grupo de estudo, composto por estudantes e profissionais, os quais apresentam-se neste Caderno enquanto colaboradores. Nos momentos de debates e discussões foram construídas e definidas soluções viáveis para a realidade e necessidades do grupo, onde resultou este Caderno de Plano de Comercialização.

As fases seguintes se encontram em construção, a terceira, a fase de **Ação**, compõe a implantação das ações, combinadas entre a pesquisadora e pesquisados. A quarta refere-se **Avaliação**, caberá observar, redirecionar e resgatar o conhecimento produzido ao longo do processo; dedica-se neste Caderno o capítulo 4, para o detalhamento desta fase.

Portanto, este Caderno de Plano de Comercialização apresenta um breve histórico da Associação Unidos Venceremos, a definição dos produtos potenciais; bem como uma análise do mercado, identificando os principais consumidores, concorrentes. No capítulo 3, apresentam-se as estratégias de comercialização a serem adotadas, centralizando na formação da cultura organizacional autogestionária, melhor estruturação das feiras locais e agregação de valor aos produtos comercializados.

Em síntese, o Plano de Comercialização pretende atingir o mercado consumidor direto, como as feiras locais; os mercados convencionais, como supermercados, frutarias, restaurantes e lanchonetes e, na medida do possível, construir relações que proporcionam a formação de grupo de consumo responsável ou rede de comercialização estruturada; na perspectiva de agregar valor aos produtos, tornando-os mais atrativos, em termos de aparência e qualidade.

Entende-se que este material ainda se encontra em fase de construção, podendo sofrer alguns ajustes e adequações, porém, cabe o desafio em tornar tais ações possíveis, alcançado os objetivos inicialmente almejados pelas famílias associadas. Ao mesmo tempo, pode servir de elementos para replicação em outros empreendimentos solidários e coletivos.



2. DESCRIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Associação Unidos Venceremos dos Pequenos Produtores Rurais do Assentamento Santa Lúcia, foi fundada no ano de 1997, com o objetivo de fortalecer a organização econômica, social e política dos agricultores associados e buscar agregar valor aos seus produtos comercializados. Está localizada no Assentamento Vila Santa Lúcia, mais conhecido popularmente como Assentamento 28 de Agosto, distante 14 km da sede do município Governador Newton Bello, situada na Mesorregião do Oeste Maranhense e na Região de Planejamento do Estado no Alto Turi (IMESC, 2015).

Em 2018, contava com 54 famílias moradoras, sendo 40 cadastradas no Instituto de Colonização e Terra do Maranhão (ITERMA). Importante destacar que a associação possui a adesão na totalidade das famílias assentadas, o que por si só já demonstra a importância e referência desta organização social. Essas famílias têm como principal atividade a produção e comercialização para o mercado institucional de alimentos: Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e feiras locais.

A agricultura familiar camponesa representa-se um segmento importante para a produção de alimentos básicos para a mesa da população brasileira, seja do campo ou da cidade, sendo responsável por cerca de 70%² dos alimentos consumidos pelas famílias brasileiras.

Do ponto de vista organizativo, a Associação Unidos Venceremos busca seguir as orientações e princípios de transição agroecológica e de autogestão desenvolvidos pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) e está vinculada a Cooperativa Central da Reforma Agrária do Estado do Maranhão (CCA-MA), localizada em São Luís, então filiada a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB).

O MST é um movimento social de massas que luta pela aplicação da Reforma Agrária e pela justiça social. Fundado na década de 80, teve como finalidade inicial dar resposta às necessidades das famílias camponesas que perderam as terras em que trabalhavam como consequência do processo de modernização agrícola promovida pela Ditadura Militar (1964-1985). Entende-se que a reforma agrária, não se resume apenas na distribuição de terras, mas na redistribuição da renda, do poder e de direitos. Assim, é necessário às condições concretas para que a classe trabalhadora do campo possa produzir com dignidade e

² Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura-familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro> acesso em 24 set. 2018.



autonomia, dispondo de assistência técnica e mecanismos favoráveis de comercialização de seus produtos.

Portanto, o empreendimento em questão tem buscado potencializar seus processos de comercialização autogestionário, para melhor inserção no mercado através de ferramentas e estratégias que possam agregar valor aos seus produtos, ao mesmo tempo, construir práticas de autogestão, que possibilitem o bem viver de todos e todas associados, na melhoria de renda e condições de vida.

2.1 Produtos potenciais

Em termos jurídicos, a Associação Unidos Venceremos não apresenta como principal atividade a comercialização de produtos ou serviços. No entanto, a proposta de potencializar a produção e avançar nos processos de comercialização autogestionária, está nos objetivos centrais do seu estatuto social, seguindo as experiências já consolidadas de cooperação agrícola pautada nos moldes do MST.

De acordo com os resultados da pesquisa-ação, dentre os produtos oferecidos pelas famílias associadas, destacam-se o ramo de horticultura, produção de macaxeira e seus derivados e o setor de frutas, *in natura* e processadas, especialmente buriti, cupuaçu, açaí, murici e bacuri, que são frutas mais típicas da região, além da acerola, caju e goiaba.

FIGURA 1 - ASSENTAMENTO VILA SANTA LÚCIA



Fonte: Equipe Mais Extensão (2017)

A predominância dessas frutas típicas se justifica, pois essa região está situada no Oeste do estado, onde prevalece a Amazônia Maranhense, caracterizada por um solo fisicamente bom, mas com poucos nutrientes. Dessa forma, essa região possui grande



variedade de produtos agrícolas e extrativismo de frutas tropicais nativas da região amazônica, sendo possível devido ao uso de sementes crioulas adaptadas ao solo pobre da região.

FIGURA 2 – FRUTAS TÍPICAS DA REGIÃO: AÇAIZEIRO E CUPUAÇU



Fonte: Gomes (2018)

Desse modo, diante da especificidade da região e a tendência de maior demanda por produtos mais saudáveis, a Associação optou em potencializar a comercialização de frutas, *in natura* e processadas, como “carro chefe” no intuito de abranger novos mercados e atrair um número maior de clientes.

Assim, o mercado para agricultura familiar camponesa vem ganhando força em razão da mudança de comportamento dos consumidores, que têm buscado produtos naturais e livres de agrotóxicos. Diante dos resultados negativos da ação do ser humano, surge uma corrente de consumidores mais conscientes, em interação com a qualidade de vida, sociedade, economia e natureza. Ademais, as frutas tropicais, são apreciadas pelo valor nutricional alimentar e pelo ótimo paladar.

3. ANÁLISE DO MERCADO

O panorama apresentado a partir de meados do ano 2015 gera insegurança quanto ao acesso às políticas públicas de fortalecimento e desenvolvimento da agricultura familiar camponesa. Neste sentido, a Associação Unidos Venceremos, se propõe a potencializar seu mercado, para além do mercado institucional, pois governos passam e a produção camponesa permanece.

Assim, se faz necessário avançar nas práticas de autogestão, transformando uma cooperação espontânea em cultura organizacional autogestionária, para construir um grupo mais coeso, com maior autonomia e capacidade de resistência em ambiente hostil.

Sabe-se que tem crescido a demanda por alimentos oriundos da agricultura familiar camponesa pela sociedade contemporânea no país. Em vista, da produção destes alimentos serem orientados por princípios agroecológicos, proporciona melhor qualidade de vida, onde prevalecem condições humanitárias de trabalho, gênero e preservação da natureza, para além do comércio justo e solidário, onde os preços são acessíveis à população em geral.

Por outro lado, no contexto local o município de Governador Newton Bello, cidade onde está situado esse empreendimento, apresenta histórico de baixo dinamismo econômico. Sendo que as principais atividades econômicas de geração de renda, estão concentradas na agricultura, empregos temporários, trabalho na economia popular informal, aposentadoria ou programas de transferência de renda, como o Bolsa Família; onde existe uma grau elevado de dependência de receitas transferidas, num total de 86,5%, segundo os dados do IMESC (2016).

Dentre as principais atividades comercializadas nesta cidade estão: agropecuária (gado bovino), psicultura e horticultura. De acordo com o IMESC (2016), o Assentamento 28 de Agosto, se destaca na produção de horticultura e macaxeira na região. Reforça que esta comunidade tem contribuído para o fortalecimento da agricultura camponesa e maior dinâmica produtiva no município.

A maior parte da população reside no meio rural, com 7.630 habitantes; enquanto que na cidade moram 4.291 pessoas. O município possui pouca estrutura de saneamento básico, mas possui sistemas de abastecimento de água e limpeza urbana.

Diante do pouco dinamismo econômico da região, o empreendimento em questão, se propõe abranger cidades vizinhas no intuito de atrair novos mercados. Nesta perspectiva, a



referida cidade, situa-se cerca de 280 km da capital de São Luís, tendo como cidades vizinhas, os municípios de Bom Jardim (Sul), Zé Doca (ao Norte), São João do Caru (Oeste), Monção e Santa Inês (Leste), segundo o Censo Demográfico (2010), tais regiões possuíam 39.049, 50.173, 12.309, 31.748 e 77. 282 habitantes respectivamente. Assim, representam número maior de habitantes do que a cidade de Governador Newton Bello, fato que estimula a prospecção de clientes em seu entorno. Uma vez que, de alguma forma a economia e a estrutura local determinam o poder de compra dos moradores, assim, é de suma importância que a Associação planeje expandir o mercado para essas cidades próximas.

No tange à educação, o município apresenta três escolas municipais, ofertando o ensino médio, uma na zona rural e duas na região urbana, além de outras particulares, sendo que o assentamento em análise possui escola com oferta até o ensino fundamental. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e a Universidade Federal do Estado do Maranhão (UFMA) mais próxima fica na cidade de Santa Inês, distante 45 km de Governador Newton Bello, já o Polo da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) funciona em Zé Doca e Santa Inês, sendo que Zé Doca localiza-se com aproximadamente 18 km de distância do município de Newton Bello.

Quanto ao serviço de saúde, a cidade dispõe de um hospital público e alguns postos de saúde, distribuídos nos povoados, além de três Unidades Básicas de Saúde (UBS's), formada por Equipes de Saúde da Família com Saúde Bucal e Equipes de Agentes Comunitários de Saúde.

FIGURA 3 – HOSPITAL PÚBLICO DE GOVERNADOR NEWTON BELLO



Fonte: IMESC (2016)



No Assentamento 28 de Agosto não há saneamento básico, mas possui energia elétrica e água encanada, por meio do poço artesiano. Além disso, o assentamento têm três açudes, que servem para irrigação das hortas, pescaria e momento de lazer; conta com um campo de futebol, posto de saúde, uma casa de farinha com estrutura rudimentar, um viveiro e cerca de trinta hortas, das quais vinte são localizadas na área coletiva e o restante nos lotes individuais.

FIGURA 4 – ASSENTAMENTO VILA SANTA LÚCIA



Fonte: Equipe Mais Extensão (2017)

3.1 Principais consumidores

A maior parte do volume de produção é destinada ao mercado institucional, os clientes institucionais são formados pelo governo estadual e municipal, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) acontece via Modalidade Simultânea pela esfera estadual, atendendo unidades de apoio como o Restaurante Popular de Governador Newton Bello e redes públicas de ensino. Já o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), fornece diversos produtos na área da horticultura à Prefeitura Municipal de Governador Newton Bello, atendendo a escola do assentamento e mais duas escolas do campo.

Acrescentam-se as feiras locais, como importante ponto de comercialização e divulgação dos produtos da agricultura familiar camponesa. A Feira Municipal acontece uma vez por semana, aos sábados pela manhã, na Praça da Alegria na cidade de Governador Newton Bello, localizada as margens da BR 316; além dos agricultores associados da Associação Unidos Venceremos que vendem na feira, conta-se com a produção dos agricultores do Acampamento 16 de Abril, próximo ao Assentamento 28 de Agosto.



FIGURA 5 – VISTA PANORÂMICA DA FEIRA



Fonte: Equipe Mais Extensão (2017)

Ademais, os clientes identificados pela pesquisa de campo, são: donas de casa, aposentados, servidores públicos, vizinhos, pedreiros, dono de restaurantes e comerciantes que, em geral, buscam preço e qualidade nos produtos.

Enquanto proposta para expansão do mercado, será necessário impulsionar a comercialização direta nas feiras, melhorando sua aparência visual, com faixas atrativas, estruturação das barracas, que atendem a necessidade de proteção contra o sol e chuva, além de possuir produtos mais diversificados (este ponto será melhor detalhado na seção 4.2); bem como, criar grupos de consumo consciente e solidário, articular com a rede pública municipal, com professores, servidores públicos e estudantes, considerando uma grande parcela crescente da população local que configura demanda por alimentos agroecológicos.

Além disso, recomenda-se que a Associação construa uma rede de comercialização no município e região, cadastrando pequenos comerciantes, restaurantes e lanchonetes para o fornecimento semanal e/ou quinzenal de hortaliças e polpa de frutas.

Portanto, a Associação em estudo deve construir cenários que lhe conduza gradativamente à autonomia econômica, política e social. Embora, o mercado institucional de alimentos seja importante manter, nos últimos anos o PAA sofreu cortes orçamentários, bem como, o PNAE, dependente em muitas vezes, dos interesses políticos dos gestores municipais e estaduais. Assim, é necessário potencializar os consumidores já existentes, como as feiras locais e identificar novos mercados nas cidades vizinhas, ao mesmo tempo buscar maior agregação de valor aos seus produtos, para ter maior competitividade no mercado.



3.2 Principais Concorrentes

Segundo apuração da pesquisa, os seus principais concorrentes, são: atravessadores, enquanto ameaça direta, no segundo plano estão as frutarias e supermercados, que podem ser, futuramente, possíveis clientes.

Enquanto que as demais unidades familiares ou empreendimentos coletivos e solidários na região são formados geralmente por feirantes, vendedores em porta a porta e agricultores vizinhos, se apresentam como prováveis alianças para o fortalecimento da agricultura familiar camponesa local e a expansão do mercado.

3.3 Estrutura Logística

Na pretensão de impulsionar a comercialização direta nas feiras e expansão do mercado consumidor para cidades vizinhas, sugere-se que a Associação possa investir na aquisição de um caminhão para transporte, que poderia ser adquirido de modo compartilhado com os assentamentos no entorno, via financiamento ou projeto a fundo perdido. Assim, atenderia a demanda logística necessária para a expansão do mercado, bem como para a conservação e qualidade dos produtos comercializados, pois o transporte em motos ou veículos inadequados gera desperdício e oferece riscos de contaminação sanitária.



4. ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO

A construção de estratégias de comercialização organizado neste Plano de Comercialização tem como objetivo atender uma demanda e necessidade das famílias associadas da Associação Unidos Venceremos, sendo que o escoamento da produção, foi diagnosticado como o principal gargalo para o desenvolvimento do processo de autogestão e geração de renda do empreendimento.

Diante do diagnóstico realizado pela análise da Matriz FOFA, atividades de pesquisa de campo e observação participante, o Grupo de Estudo priorizou duas ações, conforme quadro abaixo e agregou um trabalho de formação, para o nivelamento das estratégias de comercialização, propostas para o projeto piloto.

Quadro 01 – Síntese do projeto piloto

Ação	Objetivos	Período de	Quem executa	Onde
Oficina sobre história e identidade: construindo a cultura organizacional	Fortalecer a formação da cultura organizacional autogestionária nos processos de produção e comercialização junto a Associação; e Nivelar o entendimento das estratégias de comercialização	Carga horária: 16 horas	Simone Sousa, Francilene das Chagas e Gracinete Lima	Assentamento 28 de Agosto
Organização e estruturação de feiras da agricultura familiar camponesa no município de Governador Newton Bello.	Potencializar a feira municipal que já existe, para a consolidação e integração de outros mercados, além do institucional.	08 meses.	Agricultores Feirantes do Assentamento 17 de abril, Prefeitura Municipal de Governador Newton, D. Maria Eunice Silva, Antonio Chaves e Simone Sousa	Governador Newton Bello e Assentamento 28 de Agosto.
Melhorar a qualidade e aparência dos produtos oferecidos	Agregar mais valor aos produtos; potencializar o alcance de mercados convencionais, como supermercados, frutarias, restaurantes e lanchonetes; e atender as exigências sanitárias e os padrões técnicos do mercado.	06 meses	Famílias associadas, D. Maria Eunice Silva, Antonio Chaves e Simone Sousa	Governador Newton Bello e Assentamento 28 de Agosto.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Neste sentido, espera-se que essas estratégias, possam contribuir para o processo de comercialização do empreendimento em estudo, possibilitando minimizar possíveis dificuldades na comercialização autogestionária, contribuir para maior geração de renda e melhor qualidade de vida às famílias associadas e consumidores.

4.1 Oficina sobre história e identidade: construindo a cultura organizacional



A oficina sobre história e identidade: construindo a cultura organizacional, pretende alinhar o propósito de pensar a formação da cultura organizacional aos processos de comercialização autogestionário, no sentido de nivelar o entendimento dos associados quanto às estratégias de comercialização que serão implantadas no projeto piloto, por meio da construção coletiva de identidade grupal e visual, além da definição da missão e dos valores.

4.1.1 Ementa: Identidade organizacional. Cultura organizacional. Estratégias organizacionais (missão e valores).

4.1.2 Objetivo geral

- Fortalecer a formação da cultura organizacional autogestionária nos processos de produção e comercialização junto a Associação; e nivelar o entendimento das estratégias de comercialização.

4.1.3 Objetivos específicos

- Relacionar a história e a identidade Sem Terra aos valores e práticas de cooperação agrícola;
- Construir coletivamente a missão, visão e valores organizacionais para formação da cultura organizacional e o nivelamento dos associados com os objetivos do empreendimento;
- Construir uma proposta inicial de identidade visual (logomarca);
- Consolidar as práticas associativas aos processos de comercialização do empreendimento.

4.1.4 Conteúdo programático

Identidade organizacional. Cultura organizacional. Estratégias organizacionais (missão, visão e valores). Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra: resgate histórico. História do assentamento.



4.1.5 Desenvolvimento e recursos/ferramentas didáticas

Exposição dialogada, círculo de pesquisa, incluindo recursos pedagógicos com imagens e ilustrações que representem a identidade organizacional e diagramas.

4.2. Organização e estruturação de feiras locais

Dentre os canais de comercialização potencial para a Associação Unidos Venceremos, encontra-se a venda direta ao consumidor, com ênfase nas feiras locais. Conforme, já mencionado, o município de Governador Newton possui uma feira municipal da agricultura familiar. Assim, a proposta de ação, refere-se à potencializar a feira municipal que já existe, no intuito de atrair novos clientes, consolidando um mercado permanente, para além do institucional.

4.2.1 Detalhamento das ações

- Formação do grupo de agricultores que comercializam na feira, para articulação de apoio junto ao poder público e entidades, resultando num projeto de organização e estruturação da feira;
- Criar um fundo para manutenção da feira e uma coordenação para arrecadação do recurso, sendo que a cada três meses ocorre a troca da gestão, para aumentar o ciclo de confiança entre os associados e demais agricultores feirantes;
- Ter rotatividade de feirantes agricultores;
- Elaboração de material de divulgação e visibilidade da feira: banner de identificação da Feira, folders, spot e camisetas ou batatas com identidade visual (logomarca) da feira.
- Adquirir uma caixa de som e microfone, no intuito de fazer chamadas para divulgação dos produtos, realizar momentos de animação, atrair e interagir com os consumidores e público passante;
- Ter maior diversidade de produtos, inserir artesanatos e comidas típicas da região, que atendam a uma alimentação mais saudável;
- Criar espaços culturais e de formação, que possam dialogar com a sociedade e ter uma atração de lazer e entretenimento aos moradores;



- Buscar apoio ou parceria na Secretaria Municipal de Agricultura ou através de projetos a inserção da certificação participativa vinculada a Organização de Controle Social (OCS), tipo de venda direta de produtos agroecológicos em locais de feira e propriedades rurais;
- Criar um regimento interno da feira, onde tenha os objetivos, atribuições, reserva de um fundo para manutenção e autonomia, cronograma de reuniões e avaliações;
- Buscar projetos ou financiamentos para aquisição de transporte, a partir de aliança com outros assentamentos circunvizinhos, para levar os produtos para feira e alcançar novos mercados localmente e em cidades vizinhas, como feiras livres, rede pública municipal, hospital, servidores públicos, professores e estudantes.

4.3 Melhorar a qualidade e aparência dos produtos oferecidos

Para alcançar o mercado convencional, constituído por supermercados, restaurantes, lanchonetes e frutarias, a Associação Unidos Venceremos precisa agregar maior valor aos seus produtos, no que tange a passar por um processo de construção de embalagens padronizadas, inserindo uma identidade visual, assim como necessita melhorar a higienização dos produtos, adequados às exigências sanitárias e técnicas.

4.3.1 Detalhamento das ações

- Consolidação/criação de uma identidade visual (logomarca) para os produtos das famílias associadas da Associação Unidos Venceremos, inicialmente construído coletivamente no processo de formação deste caderno, na seção 4.1;
- Articular e reivindicar assessoria técnica ao Assentamento 28; pode ser encaminhado um ofício junto à secretária de agricultura ou órgão competente, solicitando assessoria técnica;
- Confecção de embalagem personalizada para comercialização dos produtos da associação;
- Buscar apoio para a construção de uma agroindústria para o processamento de polpas de frutas; bem como uma câmara frigorífica para estocagem dos produtos, o que possibilita planejar formação de estoque estratégico para venda na safra e entressafra;



- Ter um ponto fixo de armazenagem, pesagem, embalagem e fiscalização da qualidade dos produtos pelos próprios associados;
- Realizar oficinas e capacitações de boas maneiras de higienização dos produtos, em parceria com o poder público municipal.



5. MÉTODO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Este capítulo está dedicado à continuidade das fases da pesquisa-ação, na definição de métodos de avaliação e acompanhamento das ações realizadas no Plano de Comercialização; tem como objetivo, verificar os resultados das ações executadas, confrontando os objetivos propostos com as ações desenvolvidas.

Assim sendo, inicialmente será aplicado um questionário (Quadro 02), com o grupo que participará do projeto piloto, com objetivo de medir a satisfação e expectativas dos sujeitos envolvidos. A proposta que seja aplicada no período de realização da Oficina sobre história e identidade: construindo a cultura organizacional e outro após 08 meses de execução do projeto (Quadro 03).

Quadro 02 - Roteiro de entrevista para a participação na execução do plano de comercialização (Projeto piloto)

1. Sexo ☐ Masculino ☐ Feminino 2. Idade ☐ 14 a 20 anos ☐ 21 a 30 anos ☐ 31 a 40 anos ☐ 41 a 50 anos ☐ 51 a 60 anos ☐ 61 a 70 anos ☐ mais de 70 anos 4. Escolaridade ☐ Sem escolaridade ☐ Primário Incompleto ☐ Primário ☐ Fundamental incompleto ☐ Fundamental ☐ Médio incompleto ☐ Médio ☐ Superior incompleto ☐ Superior Outros: _____ 5. Atualmente como você avalia o nível econômico que obtém na produção e comercialização dos seus produtos? ☐ Ótimo ☐ Muito satisfatório ☐ Pouco Satisfatório ☐ Razoável ☐ Insatisfatório 6. Atualmente qual a sua renda pessoal _____ 7. E a sua renda familiar _____ 8. Qual a quantidade de membros na sua família _____ 9. Qual o nível de importância que você que considera as ações que serão desenvolvidas no Plano de Comercialização. _____ _____ _____ 10. Quais suas expectativas quanto à execução das ações para o fortalecimento da Associação e minimizar o problema de escoamento da produção das famílias. _____ _____ _____

Fonte: elaborado pela autora (2018).



Quadro 03 - Roteiro de entrevista pós - participação na execução do plano de comercialização (Projeto piloto)

1. Sexo
() Masculino () Feminino
2. Idade
() 14 a 20 anos
() 21 a 30 anos
() 31 a 40 anos
() 41 a 50 anos
() 51 a 60 anos
() 61 a 70 anos
() mais de 70 anos
4. Escolaridade
() Sem escolaridade
() Primário Incompleto
() Primário
() Fundamental incompleto
() Fundamental
() Médio incompleto
() Médio
() Superior incompleto
() Superior
- Outros: _____
5. Atualmente como você avalia o nível econômico que obtém na produção e comercialização dos seus produtos?
() Ótimo
() Muito satisfatório
() Pouco Satisfatório
() Razoável
() Insatisfatório
6. Qual a sua renda pessoal atualmente _____
7. E a renda familiar _____
8. Qual a quantidade de membros na sua família _____
9. Como se desenvolveu as ações programadas. Existiram dificuldades na implantação das ações? Se sim, cite as principais dificuldades e limites que você avalia.
- _____
- _____
- _____
- _____
10. Comente um pouco sobre o nível de expectativas atendidas e marque de 01 a 05 o seu nível de expectativa atendida sobre o Plano de Comercialização, conforme detalhamento abaixo:
- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| () 01 não atendida | () 04 totalmente atendida |
| () 02 parcialmente atendida | () 05 Superou minhas expectativas |
| () 03 dentro do esperado | |
- Comentários.
- _____
- _____

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Além disso, serão importantes para a condução dos trabalhos a observação participante e as reuniões de acompanhamento e avaliação das ações, em que culminarão em um Seminário com os participantes e demais associados, no intuito de socialização e avaliação do projeto.

Assim, tais procedimentos permitirão observar obstáculos, desafios e corrigir erros encontrados na implementação do projeto piloto, servindo de análise e reflexão para o conjunto dos sujeitos envolvidos no processo (QUEIROZ et al, 2012). O que pode se constituir em um projeto replicável para outros empreendimentos coletivos, sob a perspectiva da tecnologia social.



REFERENCIAS

BADUE, Ana Flávia Borges; GOMES, Fernanda Freire Ferreira. **Parceria entre consumidores e produtores na organização de feiras**. Instituto Kairós: São Paulo, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2010. Disponível em: Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 set. 2018.

IMESC. Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos. **Plano Mais IDH**. Diagnóstico avançado: Governador Newton Bello. São Luís – MA. 2016. Disponível em: <[http://imesc.ma.gov.br/src/upload/diagnosticoavancado/pdf%20\(13\).pdf](http://imesc.ma.gov.br/src/upload/diagnosticoavancado/pdf%20(13).pdf)>. Acesso em: 10 abril 2017.

QUEIROZ, Ana Carolina Lanza; CARDOSO, Laís Santos de Magalhães; HELLER, Léo; CAIRNCROSS, Sandy. O uso da pesquisa-ação para a avaliação e o aprimoramento de práticas integradas para a vigilância da qualidade da água para consumo humano: potencialidades e desafios. In. **Eng Sanit Ambient**, v. 17, n. 3, p. 277-286, 2012.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

