



INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIÊNCIAS AGRÍCOLAS - OEA

# **METODOLOGIA PARA A ORGANIZAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES E AVALIAÇÃO DE SEU DESENVOLVIMENTO**

LUIS TEJERO  
ESPECIALISTA EM ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES

3.926 T2666m 1980

127  
201-201  
1970  
12

Diretor Geral do IICA  
*José Emilio Gonçalves Araujo*

Subdiretor Geral do IICA  
*Manuel Rodríguez Zapata*

Diretor do Fundo Simón Bolívar  
*Guillermo Guerra*

Diretor do Escritório do IICA no Brasil  
*José Irineu Cabral*

Coordenador da Área de Irrigação do IICA no Brasil  
*Agustín A. Millar*



BRASIL 15/7/86 T2666 m 110

IICA- INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIÊNCIAS AGRÍCOLAS - OEA

# **METODOLOGIA PARA A ORGANIZAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES E AVALIAÇÃO DE SEU DESENVOLVIMENTO**

**LUIS TEJERO**  
**ESPECIALISTA EM ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES**



## **APRESENTAÇÃO**

O IICA propõe-se, com a publicação deste trabalho, a colaborar para o fortalecimento do sistema de organização associativa de produtores rurais, uma de suas mais importantes linhas de ação.

Fruto de uma experiência de campo, promovida através do Fundo Simón Bolívar (FSB), administrado pelo IICA, esta "Metodologia" sugere idéias para a promoção de organização de agricultores. Delineiam-se estruturas internas e elementos de sistemas associativos, que propiciam o funcionamento de unidades de produção economicamente eficientes, em cuja gestão e operação os pequenos produtores tenham possibilidades de participar ativamente.

*José Irineu Cabral*  
**JOSÉ IRINEU CABRAL**

**Diretor do Escritório do IICA no Brasil**

This One



UJUY-7AJ-52PA

Faint, illegible text, possibly bleed-through from the reverse side of the page.

## **AGRADECIMENTOS**

O autor agradece sinceramente o apoio e a ajuda à concretização deste trabalho que lhe prestaram os colegas Luis A. Montoya, ex-Diretor do Escritório do IICA no Brasil, José Irineu Cabral, atual Diretor do Escritório do IICA no Brasil, e Guillermo Guerra, Diretor do Fundo Simón Bolívar.

Não poderia também deixar de mencionar os colegas Agustín A. Millar e Ignacio González Monreal e de agradecer-lhes o tempo dedicado à análise e revisão do manuscrito.

**Março de 1980**  
Brasília, D.F.





## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. PRINCÍPIOS GERAIS .....	10
3. PROCESSO EDUCACIONAL E FORMAÇÃO TÉCNICA DO PRODUTOR .....	10
3.1 Agricultura tradicional (Etapa I) .....	11
3.1.1 Fase de implantação .....	11
3.1.2 Fases complementares da Etapa I .....	11
3.2 Agricultura comercial (Etapa II) .....	12
3.3 Agricultura tecnicamente formada .....	12
3.3.1 Etapa III .....	12
3.3.2 Etapa IV .....	13
4. METODOLOGIA PARA A ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES .....	13
4.1 Organização da produção .....	14
4.1.1 Definição do pacote tecnológico .....	14
4.1.2 Levantamento do perfil econômico-social do assentamento .....	15
4.1.3 Formulação do programa de produção .....	16
4.1.4 Avaliação .....	16
5. ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES .....	20
5.1 Delineamento do modelo associativo .....	20
5.2 Estruturação interna .....	23
5.3 Consolidação do funcionamento .....	31
5.4 Avaliação .....	33
6. ALGUNS FATORES QUE INTERVÊM NO ÊXITO DE UM PROJETO DE ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES .....	34
6.1 A relação interinstitucional .....	34
6.2 A relação técnico-produtor .....	36
6.3 O aproveitamento das formas de cooperação tradicional .....	37
7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....	38
ANEXO	
Modelo de mutirão para uso no assentamento de colonos em áreas irrigadas .....	39



## 1. INTRODUÇÃO

A organização associativa de produtores rurais é, hoje, uma realidade tangível em toda a América Latina. Na maioria dos países, seja em consequência de processos de reforma agrária, seja por constituição espontânea, milhares de empresas associativas de diferentes tipos representam, com maior ou menor ênfase, um dos componentes fundamentais da estrutura agrária.

O Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas (IICA) tem-se preocupado com a consolidação dessa realidade. Desde as proposições pioneiras até o apoio decidido a diferentes processos nacionais, sua contribuição à difusão e fortalecimento desse tipo de unidade econômica e social constitui uma das suas mais importantes linhas de ação.

A experiência do IICA mostra que o pequeno produtor isolado dificilmente tem possibilidade de superar sua precária situação, entre outras razões porque, se for assistido pelos serviços de extensão e pela transferência tecnológica de métodos de produção, não irá muito longe se tal informação não for acompanhada de políticas adequadas de crédito, comercialização e insumos, assim como de serviços de apoio à produção e de promoção social, que evitem sua marginalização. A dificuldade para atingir o pequeno produtor com que esses serviços defrontam deve-se, em grande medida, ao elevado número de camponeses, à sua dispersão espacial e ao pequeno tamanho da sua empresa individual.

As dificuldades que os pequenos produtores enfrentam podem ser minoradas mediante a formação de organizações associativas de produção, as quais possibilitam, através da economia de escala, a participação deles em promoções ou atividades, comprometimento a que, isoladamente, jamais se atreveriam.

A conjuntura dos países apresenta, porém, outras exigências. Não se trata de os setores menos entusiastas aceitarem a idéia de que seja possível a instalação, no país, de um setor cooperativo na agricultura, mas sim de pesquisar e analisar todos os fatores que podem aperfeiçoar a experiência, demonstrar cabalmente suas vantagens e provar, à luz dos resultados, seus benefícios presentes e futuros. Essa análise deve ser feita não a partir de especulações teóricas, senão de experiências de campo concretas, comprovadas e suscetíveis de serem reproduzidas.

A partir da experiência do IICA na matéria e dos resultados alcançados na organização de produtores a nível de campo no Brasil, propõe-se uma diretriz metodológica em condições de ser usada como guia pelas instituições e pelos profissionais que trabalham em organização rural.

A proposta central da metodologia está adaptada à organização dos pequenos produtores de baixa renda assentados em áreas de irrigação por intermédio dos

sistemas de colonização. Não obstante esse fato, a metodologia proposta pode ser adaptada e aplicada a diferentes modelos de associação de produtores e sistemas de produção agropecuária.

## **2. PRINCÍPIOS GERAIS**

Quando chega a hora de pôr em prática um projeto de organização cooperativa de produtores, imediatamente desponta a necessidade de se definirem os objetivos e a metodologia a serem considerados.

No tocante aos objetivos, a tradição tem sido confundi-los com os princípios cooperativistas universais resumidos na Declaração de Rochdale, que estão alheios às necessidades específicas e às circunstâncias históricas de cada caso, sobretudo com relação à América Latina, e esquecer que existem objetivos cooperativistas de caráter social, econômico, financeiro, técnico e educacional, etc.

Na consideração da metodologia, a atitude tem sido, principalmente, de excessivo paternalismo na formação das instituições cooperativistas, que se convertem em dependentes do Estado que as promove e organiza, devido à inexistência de um prazo limite para a sua consolidação, que acaba por prorrogar-se indefinidamente.

Grande número de experiências contemporâneas realizadas em diferentes pontos do continente americano vêm relegando essa visão tradicional, substituindo-a por concepções muito mais práticas, vinculadas à problemática do desenvolvimento, da transformação agrária e da solução de problemas específicos. É dentro dessa linha de raciocínio que deve inserir-se a filosofia da organização de produtores em áreas irrigadas.

O objetivo específico da tarefa de organizar os produtores e a produção em perímetros irrigados pode ser resumido como o processo mediante o qual modelos de promoção estatal e associação dirigida se convertem em unidades economicamente eficientes e de associação voluntária, em cuja formação e operação seus membros têm o dever e o direito de participar.

Os níveis gerenciais de participação dos produtores são: planejamento, organização, direção, execução, controle e avaliação da empresa, associados à participação simultânea nos seus benefícios econômicos, sociais e culturais.

Na organização do modelo associativo, dois princípios fundamentais devem ser levados em conta:

- A organização associativa não pode ser feita à parte da organização empresarial.
- A participação não é um dom que se concede e sim um direito e dever que se adquire na prática efetiva.

Sob tal aspecto, o êxito das ações dependerá da capacidade de conhecer a própria realidade e de solucionar os problemas que se apresentam na organização da empresa, assim como da inclusão dos sócios no processo decisório desde a primeira hora, e não do número de palestras ou cursos teóricos que forem dados. Isso pressupõe um duplo trabalho, tanto a nível da entidade promotora, para que suas linhas de ação concordem com essa diretriz, como a nível dos produtores, acostumados a uma atitude de dependência paternalista das instituições promotoras.

## **3. PROCESSO EDUCACIONAL E FORMAÇÃO TÉCNICA DO PRODUTOR**

A fim de acompanhar a evolução tecnológica dos produtores e dar homogeneidade ao

treinamento ministrado pela assistência técnica do organismo capacitador, devem ser realizados programas de capacitação e transferência tecnológica adequados ao nível cultural dos produtores.

Na problemática da organização dos produtores, via de regra, podem-se discernir três níveis de agricultura que devem acompanhar o tipo de formação técnica que é dado. Esses níveis agrícolas se incluem nos seguintes tipos de agricultura:

- agricultura tradicional;
- agricultura comercial;
- agricultura tecnicamente formada.

Em cada um deles é possível discernir vários graus tecnológicos dos produtores, descritos a seguir, inclusive as características principais que os diferenciam.

### 3.1 *Agricultura tradicional* (Etapa I)

#### 3.1.1 Fase de implantação (Etapa I)

- Os produtores plantam, em geral, culturas alimentícias com que estão familiarizados (embora com pouquíssima ou nenhuma tecnologia, na sua qualidade de meros plantadores), utilizando a irrigação.

Nessa primeira fase os produtores recebem treinamento e capacitação no uso da irrigação, no emprego de tecnologia e insumos modernos, na aplicação de recursos financeiros e em cooperativismo, além de assessoramento a respeito da organização dos grupos de produção.

#### 3.1.2 Fases complementares da Etapa I:

Após a fase inicial descrita acima, os produtores passam pelas seguintes fases, ainda da primeira etapa:

- Participam da sua organização de base, mas sua contribuição é pequena.
- Manipulam melhor a água de irrigação, diminuindo o desperdício.
- Fazem melhor controle das pragas e doenças (às vezes aplicam um inseticida que não o adequado e outras vezes usam-no como preventivo contra as pragas).
- Cumprem as tarefas agrícolas no devido momento.
- Aplicam adubos, mas nem sempre em tempo oportuno ou na dosagem adequada.
- Fazem melhor controle da erosão superficial (manutenção adequada dos canais de irrigação e drenagem).
- Identificam as pragas e doenças das suas culturas, aplicando doses apropriadas de defensivos em épocas oportunas.

- Aplicam adubos específicos em quantidades e épocas apropriadas.
- Sabem dirigir melhor a mão-de-obra contratada.
- Mantêm uma pequena horta familiar de onde obtêm a maior parte dos produtos para sua alimentação.
- Na qualidade de produtores, prestam uma contribuição de trabalho intensiva, com vistas à sua plena ocupação.
- Têm grande participação na discussão, capacitação e execução das atividades de produção.
- É grande a receptividade ao agente de extensão que contribui com a sua experiência.

### **3.2 Agricultura comercial (Etapa II)**

- Manejam bem os insumos requisitando no armazém somente o que será empregado.
- Colhem produtos na sua maioria de boa qualidade.
- Participam, como produtores, do projeto de sementes certificadas e procedem ao descarte das plantas atípicas em tempo oportuno.
- Sua produtividade vai de média a alta.
- Conhecem e manejam melhor seus custos de produção.
- Introduzem pequenas áreas de culturas mais sofisticadas (olerícolas) para conhecer seu manejo.
- Interessam-se pelo funcionamento da cooperativa, contribuem com sugestões e críticas construtivas feitas no âmbito dos organismos competentes ou a seus dirigentes.
- Na maioria das vezes participam dos trabalhos em mutirão.
- São grandes colaboradores a nível do seu povoado.
- Colaboram para manter seus companheiros motivados.

### **3.3 Agricultura tecnicamente formada**

#### **3.3.1 Etapa III**

- Geralmente já plantam hortaliças em nível comercial.
- Outros se dedicam exclusivamente à produção de sementes (quando há disponibilidade de material básico).
- Na maioria dos casos mantêm sua horta familiar.
- Fazem um bom escalonamento das suas culturas.
- Obtêm produtos de boa qualidade.

- Preocupam-se em aumentar o teor de matéria orgânica de suas terras.
- Informam e consultam o pessoal técnico a respeito de qualquer anomalia observada nas suas culturas ou em outra parte.
- Desenvolvem a capacidade de observação.
- Distribuem, a nível do lote, plantas indicadoras de fertilidade, observando seu comportamento.
- Otimizam sua intensidade de uso do solo.
- Coordenam e dirigem o preparo do solo e o traçado de sulcos a nível das suas parcelas.
- Aproveitam, na medida do possível, o emprego de animais de tração, diminuindo seus custos e realizando as operações em menor tempo (quando possível).
- Colaboram, como extensionistas internos, na difusão de suas habilidades e tecnologia.
- Colaboram na execução de ensaios na própria parcela, na busca de soluções para entraves a nível de perímetro irrigado, tendo em vista encontrar respostas econômicas a curto prazo e maximizar a produtividade, contribuindo com experiência e boa vontade.
- São bons colaboradores dos diretores da cooperativa, a nível de empresa, e dos membros do seu povoado, a nível de comunidade.
- Plantam pequenas áreas de hortaliças recém-introduzidas na área irrigada ou cujo comportamento, manejo ou problemática ainda não conhecem.
- Com nível gerencial desenvolvido, empregam índices comparativos para avaliação (participam no planejamento, execução e avaliação).

### 3.3.2 Etapa IV

- Introduzem cultivos permanentes.
- Introduzem cultivos intercalados ou associados, com vistas a maximizar sua rentabilidade.
- Maximizam a intensidade do uso do solo.
- Fazem boa rotação das culturas nos terrenos de seus lotes.
- Preocupam-se em manter o sistema ecológico em equilíbrio.

## 4. METODOLOGIA PARA A ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES

Sob o aspecto metodológico, para se fazer uma boa organização dos produtores é necessário um trabalho de base na área de organização da produção.

#### 4.1 *Organização da produção*

A organização da produção passa por duas fases muito marcantes antes da entrada em operação da área irrigada e durante o funcionamento desta.

No documento "Guia metodológico para a implantação, manejo e desenvolvimento de um perímetro irrigado" estão resumidas as medidas de caráter técnico e social que devem ser tomadas na etapa anterior à operação, enquanto que neste trabalho se considera, principalmente, o período de funcionamento. Isto não altera o fato de que as atividades propostas são permanentes e devem ser contínuas, começando, por conseguinte, com o próprio delineamento do projeto.

Em termos gerais, a organização da produção deve obedecer aos cânones básicos da programação e manejo de projetos agrícolas, levando, porém, em conta os aspectos próprios da realidade cooperativista e das áreas irrigadas. Considerando tais particularidades, seria possível dividi-la nas seguintes etapas:

- Definição do pacote tecnológico.
- Levantamento do perfil econômico-social do assentamento.
- Formulação do programa de produção.
- Avaliação

##### 4.1.1 Definição do pacote tecnológico

Conhecida a disponibilidade de recursos básicos (terra e água) na área irrigada, cumpre definir-se o pacote tecnológico a ser proposto aos futuros beneficiários. Para tanto, é necessário que haja uma fase de estudo agrônomo e pecuário e outra de formulação das normas técnicas adaptadas ao meio.

Na fase de estudos devem ser considerados os seguintes aspectos:

- a) **Inventário biológico.**  
Determinação da fitossanidade, das doenças endêmicas humanas, das doenças de animais de criação e outros, a fim de avaliar o impacto desses fatores nas possibilidades de cultivo, nos custos de produção e na proteção do capital humano.
- b) **Análise do solo.**  
Tem por finalidade a estimativa das possibilidades das culturas e das necessidades de adubo.
- c) **Introdução de novas culturas e variedades.**  
Na fase de formulação devem ser propostas as normas técnicas apropriadas a cada cultura (época oportuna de colheita, densidade, pragas, frequência da irrigação, adubação) e aos sistemas de cultivo



combinados aplicáveis a nível da parcela, assim como os meios de economizar energia proveniente do petróleo.

#### 4.1.2 Levantamento do perfil econômico-social do assentamento

Com base nas possibilidades e limitações do pacote tecnológico para a área irrigada, cumpre também identificar-se os determinantes econômicos e sociais da produção. Nesse sentido, as seguintes medidas devem ser tomadas:

a) **Reajuste do estudo de exeqüibilidade.**

As informações precisas sobre produção e produtividade prestadas pelo pacote tecnológico devem permitir a reavaliação das estimativas dos estudos de exeqüibilidade, ajustando-os às condições reais da produção.

No caso do Perímetro Irrigado de São Desidério no Brasil, por exemplo, essas aproximações preliminares indicavam, para o feijão, baixa renda por hectare e baixa elasticidade de demanda-receita. Feita, porém, a definição do pacote tecnológico, foi possível obter, no caso do feijão, uma produtividade muito mais alta do que a inicialmente esperada, passando este produto a ser o de maior rendimento econômico, com grande aceitação entre os produtores.

Com base no uso das novas informações disponíveis, essa medida deve propiciar novas estimativas de receita bruta por hectare (total e cultivado); receita bruta por dia/homem; receita bruta por 1.000 unidades monetárias despendidas em insumos; custos de produção (fixos e variáveis) por hectare (total e cultivado); rentabilidade (lucro/capital total) x 100, e capital por hectare cultivado.

Tais informações devem constituir a base a partir da qual se otimizará a tomada de decisões no tocante à produção.

b) **Atualização do estudo de mercado.**

O mercado é uma realidade dinâmica e por essa razão nenhum estudo de exeqüibilidade pode ser considerado como definitivo. Toda campanha agrícola requer um conjunto de informações específicas sobre o movimento dos preços e os níveis da demanda. Nessa ordem, cabe estabelecer sistemas de registro permanentes, bem como explorar as novas possibilidades que a prática ponha em evidência.

No caso, por exemplo, do Perímetro Irrigado de São Desidério, no Brasil, a excelente qualidade do feijão produzido e sua venda direta permitiu antever a possibilidade da sua produção para venda como semente selecionada, demonstrando, assim, a eficiência do pequeno agricultor como produtor de boas sementes. Constatou-se, porém, que maior rentabilidade ainda poderia ser por ele obtida mediante a venda direta a outros produtores, depois de haver assimilado a tecnologia e de ter-se acreditado como produtor independente de sementes. Dessa forma, a situação permitiu que um produto tivesse sua colocação modificada, com grande

vantagem econômica para os que o produziram, graças ao melhor conhecimento do mercado e à maior formação técnica dos produtores.

Por outro lado, tratando-se de unidades onde se visa à participação organizada dos produtores, a atualização do estudo de mercado deve ser acompanhada de estudos sobre a experiência agrícola anterior dos beneficiários, seu grau de adaptação às inovações e seu nível de assimilação de novas práticas de cultivo, a fim de estabelecer um "equilíbrio qualitativo" entre as tradicionais culturas alimentícias e industriais e as novas em condições de serem introduzidas.

c) **Diagnóstico social.**

A elaboração de um diagnóstico social visa a apontar as características particulares do outro elemento importante de um projeto de desenvolvimento: o fator humano. Esse diagnóstico deve incluir: informação básica sobre a morfologia para o planejamento dos serviços; população economicamente ativa para o cálculo da disponibilidade de mão-de-obra na área irrigada; níveis de emprego e renda individual e familiar; níveis educacionais ou de escolaridade.

#### 4.1.3 **Formulação do programa de produção**

De posse dos elementos de juízo levantados, a medida seguinte deve consistir na formulação do programa de produção, que sintetiza as alternativas adotadas, resume as necessidades técnicas e econômicas para sua aplicação e se concretiza em um "plano de exploração", no qual se considerará o seguinte:

- Plano de cultivo e irrigação e calendário agrícola.
- Necessidades financeiras e plano de crédito e reembolso.
- Necessidades de mão-de-obra.
- Estimativa de rendimento, custo e rentabilidade.
- Plano de investimentos.

Esses tópicos do plano de exploração são coordenados e elaborados por grupos técnicos colegiados de instituições ou departamentos das empresas de produtores.

Em cada uma dessas atividades deverá haver ativa participação dos níveis de organização interna dos produtores, tal como indicado na seção pertinente.

#### 4.1.4 **Avaliação**

Os processos para avaliar a organização da produção não se diferenciam dos tradicionalmente utilizados na avaliação de projetos agrícolas, devendo compreender um sistema de registro de informações e de análise dos resultados gerais e específicos. Emerge, porém, da execução do projeto a necessidade de se estabelecerem indicadores particulares para o tipo de atividades a serem desenvolvidas, os quais em geral não são encontrados em nenhum manual.

Por conseguinte, é necessário que se defina um conjunto de indicadores tecnicamente adequados e de fácil compreensão para os associados da empresa, tais como:

- a) Índice da ocupação anual por colonos;
- b) Índice da assistência mensal aos colonos;
- c) Índice da intensidade de uso do solo;
- d) avaliação da eficiência agrícola;
- e) avaliação do desenvolvimento agrícola.

A seguir são descritos os vários indicadores que podem ser utilizados para avaliar o crescimento e desenvolvimento alcançados pela organização dos produtores. Não se incluem os indicadores para avaliar a situação econômica e financeira da empresa por serem eles de uso freqüente e constarem de qualquer texto de análise financeira.

- a) Índice da ocupação anual por colonos (OAC).

Permite medir o progresso do assentamento, continuado na série histórica, e a velocidade com que se realizou. Resulta da relação entre o número de colonos anualmente assentados e a capacidade máxima de colonos no perímetro irrigado, em parcelas aptas para a produção, expressa em termos de proporção de acordo com a seguinte fórmula:

$$OAC = \frac{N. \text{ anual}}{N. \text{ máxima}} \times 100$$

onde:

OAC = índice de ocupação anual por colonos.

N. anual = número anual de colonos assentados.

N. máxima = capacidade máxima da área irrigada (perímetro).

- b) Índice de assistência mensal aos colonos (AMC).

Como o assentamento dos novos colonos se faz, via de regra, em diferentes meses, necessita-se de um índice para poder avaliar e comparar a assistência real prestada. Para tanto, pode-se empregar o "Índice mensal de assistência a colonos", que vem a ser o número de colonos admitidos multiplicado pelos meses do ano em que lhes é prestada assistência. Esse total dividido pelos doze meses dá a média mensal de colonos assistidos, de acordo com a seguinte fórmula:

$$AMC = \frac{N1 \times T1 + N2 \times T2 \dots + \dots N12 \times T12}{12}$$

onde:

AMC = índice de assistência mensal aos colonos.

N1, N2 . . . N12 = número de colonos assistidos.

T1, T2 . . . T12 = unidades/mês (meses de assistência aos colonos).

c) Índice da intensidade de uso do solo (IUS).

Permite apreciar-se o uso do solo levando em conta os diferentes períodos vegetativos de cada cultura e as rotações feitas durante o ano. Resulta de relacionar o uso efetivo (superfície ocupada pela cultura nos meses de cada período vegetativo) com o uso ótimo (superfície em operação) nos doze meses do ano, de acordo com a seguinte fórmula:

$$IUS = \frac{U_r}{U_{op}} \times 100 = \frac{(H_1 \times M_1) + (H_2 \times M_2) + \dots + (H_n \times M_n)}{\text{Área total} \times 12} \times 100$$

onde:

IUS = índice de intensidade de uso do solo.

Ur = uso real.

Uop = uso ótimo.

(H x M) = área ocupada pela cultura multiplicada pelo número de meses do período vegetativo.

H = área ocupada pela cultura.

M = número de meses do período vegetativo.

d) Avaliação da eficiência agrícola (EA).

Procura-se com esse índice avaliar o grau de desenvolvimento agrícola de maneira integral, precisa, comparável e simples. A eficiência agrícola relaciona o uso, manejo e combinação dos recursos disponíveis — terra, trabalho e capital — segundo determinada tecnologia.

O elemento físico de aferição é o rendimento por unidade de superfície cultivada em relação a um índice ótimo (local, regional, nacional ou internacional) previamente determinado.

Este método permite a comparação mútua de várias culturas, bem como da situação prevalecente em diferentes perímetros, empresas cooperativistas e círculos mais amplos, uma vez que o sistema de aferição descarta todo elemento de ponderação difícil ou impossível e homogeneiza os termos de comparação.

Com efeito, o que se mede é a relação existente entre os rendimentos médios por unidade de superfície de determinada cultura e o "rendimento máximo" (Rx), ou "rendimento ótimo" (Ro), ou "rendimento padrão" (Rp) alcançado nessa cultura, expressando-se os resultados sob a forma de percentagem, de acordo com a seguinte fórmula:

$$EA = \frac{R_x}{R_p} \times 100$$

onde:

EA = eficiência agrícola.

$R_{\bar{x}}$  = rendimento médio.

$R_p$  = (rendimento padrão).

$R_x$  = (rendimento máximo na época).

$R_o$  = (rendimento ótimo).

#### *Designação dos rendimentos*

Para a designação dos rendimentos a serem levados em conta no caso das avaliações, deve-se considerar que estes passam por quatro fases bem definidas:

Fase 1. Produção padrão (Pp.)

Fase 2. Rendimento padrão (Rp.)

Fase 3. Rendimento máximo (Rm.)

Fase 4. Rendimento ótimo (Ro.)

*Produção padrão (Pp.)* — Corresponde aos rendimentos alcançados nas parcelas piloto ou experimentais do perímetro irrigado (geralmente esta fase se desenvolve antes da entrada em operação dos perímetros irrigados).

São os primeiros rendimentos empregados como referência, mediante uma tecnologia adequada, tendo presente que os resultados de pequenas parcelas experimentais não são levados em conta.

*Rendimento padrão (Rp.)* — Assim se denominam os rendimentos obtidos na produção pelos agricultores, aos quais, a título de demonstração de métodos, se presta uma assistência técnica mais intensiva, com emprego de sistemas de cultivo mais apropriados. É importante que, quando do estabelecimento dos objetivos quantitativos ou metas, não se fixem marcos irrealistas ou otimistas demais, já que cumpre ter-se presente a existência de um fator importante que entra em jogo, que é o Homem (produtor).

*Rendimento máximo (Rm.)* — É o rendimento mais alto já obtido no perímetro irrigado (ou zona de avaliação). Dispõe-se aqui de um elemento que deve ser considerado na análise dos agrônomos, a fim de possibilitar que se detectem os fatores que estão limitando a produtividade e se retroalimente o sistema de pesquisa.

O fator "rendimento máximo" é empregado principalmente nas avaliações internas e/ou anuais.

*Rendimento ótimo (Ro.)* — É a média dos rendimentos máximos (Rm.) obtidos após várias safras. Este pode ser empregado no lugar do "Rm" como padrão de comparação inter-regional, nacional ou internacional.

- e) **Avaliação do desenvolvimento agrícola (DA).**  
Este é o índice mais geral para avaliar-se o comportamento global da unidade agrícola, ou seja, o grau de desenvolvimento alcançado na data da análise, em termos, no caso de um perímetro irrigado, do rendimento produzido pelas diferentes culturas. Resulta de relacionar a eficiência agrícola por cultura com a área total operada, de acordo com a seguinte fórmula:

$$DA = \frac{(EA1 \times S1) + (EA2 \times S2) + \dots + (EAx \times Sx) \times 100}{S1 + S2 \dots + Sx}$$

onde:

DA = índice de desenvolvimento agrícola.

EA = índice da eficiência agrícola por cultura.

S = superfície semeada por cultura.

Quando não se conta com um sistema de análise padronizado baseado em indicadores, cuida-se de construir as séries históricas dos anos mais recentes, procurando descrever o comportamento encontrado e os fatores que teriam contribuído para determiná-lo. Isto permite que se disponha de critérios suficientes para a interpretação dos resultados e a identificação de seus determinantes, ou das possíveis alternativas para a solução dos entraves técnicos encontrados. Fornece, também, elementos para a participação gerencial dos beneficiários.

## 5. ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES

Um trabalho desenvolvido paralelamente à organização da produção é o da organização dos produtores. Esta tem, pelo menos, as quatro importantes fases relacionadas a seguir:

- Delineamento do modelo associativo a ser implementado.
- Estruturação associativa e empresarial interna.
- Consolidação do funcionamento.
- Avaliação.

### 5.1. *Delineamento do modelo associativo*

As ações de organização dos produtores iniciam-se pela definição do modelo a ser implantado. No caso dos perímetros irrigados da CODEVASF no Brasil, optou-se pelo novo modelo de cooperativa mista. Entretanto, isso não quer dizer que tal modelo tenha que repetir-se fielmente em todos os casos ou que não existam outras alternativas de organização que se ajustem melhor à realidade concreta na qual se pretende atuar.

Em geral, as variantes dos modelos de organização são dadas pela maneira como os fatores mencionados a seguir se combinam em cada caso:

- a propriedade;

- o usufruto;
- o trabalho;
- a associação;
- a participação;
- a distribuição dos benefícios entre os membros da organização.

De acordo com esses critérios, são quatro as modalidades de empresas de produtores aplicáveis à áreas de irrigação:

- cooperativa mista modelo CODEVASF;
- cooperativa agrária de produção;
- cooperativa de colonização modelo INCRA;
- empresa comunitária.

Suas respectivas características podem ser apreciadas no Quadro I.

Cada uma dessas modalidades apresenta vantagens e limitações em cujo detalhamento não cabe aqui entrar. É necessário, porém, assinalar que para a escolha do modelo a ser adotado cumpre que se levem em conta critérios tais como estes:

- Características da área agropecuária.
- Nível de desenvolvimento econômico da região.
- Tipo de programa de promoção.
- Tipo de programa de promoção.
- Experiência prévia em organização por parte dos produtores.
- Montagem das operações.

A título ilustrativo da aplicação desses critérios, pode-se dizer que, no caso de um perímetro irrigado relativamente pequeno localizado em área assoberbada por graves problemas agrícolas, onde se procura fazer da execução do projeto de irrigação o principal instrumento de desenvolvimento, apesar de praticamente inexistir tradição organizacional não obstante o alto volume das operações, não havendo, por conseguinte, capacidade entre os beneficiários para gerenciá-lo, a cooperativa mista modelo CODEVASF representa a alternativa mais adequada, já que se trata de um tipo de organização cooperativista menos complexo e mais adaptável às condições descritas. Em contrapartida, seria diferente o caso de uma zona ideal em que a irrigação se processasse numa área onde já houvesse cooperativas ou outras formas de organização dos produtores, mediante as quais já se tivesse desenvolvido a capacidade de gerir projetos e alcançado algum nível de capitalização cooperativa. Aqui, o mais conveniente seria a implantação de uma forma de empresa associativa com maior peso do cooperado, como, por exemplo, uma adaptação à irrigação do modelo INCRA. Se a primeira situação se ajusta ao que São Desidério é hoje, a segunda poderia ser São Desidério dentro de mais alguns anos.

22 QUADRO 1. Modelos de organização dos produtores aplicáveis a perímetros irrigados

DESIGNAÇÃO NO BRASIL	PROPRIEDADE DA TERRA	USUFRUTO	TRABALHO	ASSOCIAÇÃO	PARTICIPAÇÃO DO ORGANISMO PROMOTOR	DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS	DESIGNAÇÃO EM OUTROS PAISES
1. Cooperativa mista modelo CODEVASF	Cooperativa	Individual	Familiar	Dirigida	Transitória	Individual e cooperativa	Coop. intermediária entre: produção e serviços. Semelhante a: Moshav-Ovdim
2. Cooperativa agrária de produção	Individual	Individual	Familiar	Voluntária	Nenhuma	Individual coop. em função do uso de serviços	Cooperativa de serviços
3. Cooperativas de colonização modelo INCRA (PADI-CIRAS)	Individual e cooperativa	Individual e cooperativo	Familiar + assalariado	Dirigida	Transitória	Individual e cooperativa	Cooperativa de integração de parcelas
4. Empresas associativas	Cooperativa	Cooperativo	Cooperativo	Dirigida e voluntária	Transitória	Em função do trabalho prestado em serviços comuns	Empresas comunitárias. Cooperativas de produção.



Definido o modelo empresarial, não é forçoso aplicá-lo textualmente, senão *desenvolvê-lo criativamente*, em função das características da realidade concreta. Foi isso que se procurou fazer, com resultados positivos, em São Desidério. Este desenvolvimento, evidentemente, deve basear-se na conjugação dos seguintes critérios fundamentais:

- o respeito à filosofia original do modelo;
- os problemas que surgem na implementação.

Não se tratou, então, de desvirtuar ou rebaixar o modelo CODEVASF, mas sim de, agindo dentro dos seus parâmetros, acrescentar-lhe elementos emanados de situações particulares não previstas na formulação geral. Tal procedimento foi adotado sobretudo no delineamento da estrutura interna da cooperativa, como veremos a seguir.

De acordo com uma diretriz governamental, a CODEVASF tende, hoje, para a modificação do modelo originalmente adotado, introduzindo a propriedade individual da parcela em lugar da propriedade cooperativa. Esse fato, bem como os progressos na participação dos assentados que vão reconhecendo as vantagens da cooperativa e nelas permanecendo voluntariamente, além da progressiva redução da presença da CODEVASF na empresa e da retirada de seus técnicos, configuram um quadro de mudanças segundo o qual as cooperativas de perímetros irrigados estariam evoluindo no sentido das cooperativas de produção clássicas.

Tal transformação (que em termos gerais deve ser vista como positiva) não afeta, porém, a essência do processo de delineamento acima referido.

## 5.2 *Estruturação interna*

Esta fase do processo de organização visa a dar substância ao modelo em termos dos níveis de gestão interna econômica e associativa.

No que se refere à implementação gerencial da empresa, no documento "Guia metodológico para implantação" são expostas as diretrizes dessa atividade, bem como as ações pertinentes relacionadas com aspectos de administração, programação e avaliação pelo pessoal técnico da empresa. Assim sendo, concentrar-nos-emos no aspecto fundamental dessa atividade, isto é, a estruturação de um sistema decisório que a todo o tempo e em cada nível inclua os associados.

### — O sistema normativo

Um passo inicial nesse sentido consta da elaboração do sistema normativo interno da cooperativa, o qual compreende: estatutos, manual de organização e funções, regulamentos específicos e processo de designação e renovação dos dirigentes.

No nosso caso particular, os estatutos já tinham sido elaborados e o trabalho concentrou-se mais na sua difusão junto aos associados. Em contraposição, no que respeita aos outros instrumentos, foi preciso proceder-se à sua redação, aprovação e aplicação, tarefa para a qual foram recolhidas as sugestões da base e a experiência dos dirigentes, de modo a neles incorporar particularidades que não se encontram formalizadas em instrumentos modelo de outras empresas (estas atividades corresponderiam parcialmente a uma etapa de pré-cooperativa).

No caso do Perímetro Irrigado de São Desidério, as características dos referidos documentos são as seguintes:

- O “Manual de organização e funções” define o papel e as relações entre os diferentes departamentos e seções que compõem a estrutura sócio-empresarial, estabelecendo níveis de autoridade, bem como os cargos, deveres e responsabilidades do pessoal.
- O “Regulamento dos comitês de participação por áreas geográficas ou unidades sócio-econômicas” define o âmbito de ação desses organismos e os prevê de uma base formal de apoio.
- O documento “Principais funções dos comitês especializados” define o número destes e suas atribuições.

No que se refere ao processo de eleição e renovação de dirigentes, não se chegou a formular um documento explícito, senão um conjunto de diretrizes que permitiram aprimorar os métodos tradicionais. Segundo estes, as eleições se processavam em assembléia, mediante designação espontânea e votação pública, dando margem a uma série de distorções, como a concentração de dirigentes em um único setor geográfico, a improvisação e a falta da necessária formalidade nas eleições. De acordo com as diretrizes estabelecidas, as novas eleições para os conselhos devem realizar-se mediante votação secreta, com proporcionalidade de candidatos por área geográfica e apresentação prévia de candidaturas.

#### — O sistema de participação

Tão importante quanto a fase normativa é a adoção do conjunto de procedimentos sistemáticos e institucionalizados que permitem a intervenção ativa dos associados. Tal necessidade, no nosso caso, foi atendida por uma estrutura ascendente composta dos grupos de produção, comitês de povoado e comitês especializados na qualidade de instâncias auxiliares e complementares do Conselho Administrativo e do Conselho Fiscal (ver organograma anexo).

De acordo com essa estrutura, as funções das mencionadas instâncias são as seguintes:

#### — Grupos de produção

Representam as células básicas da organização produtiva e social. Formados pelos associados usuários do mesmo canal lateral e vinculados pela vizinhança geográfica, não devem ter mais de 20 associados. Cada grupo elege um chefe que o representa junto à organização da empresa. Esta unidade de base ocupa-se de otimizar os seguintes fatores:

- Uso da água, já que o eixo das suas atividades gira em torno do mesmo canal cuja eficiência de uso procura otimizar.
- Assistência técnica, pois defronta com condições de produção semelhantes (qualidade do solo, pragas, turnos de irrigação, necessidades de mecanização).
- Transferência tecnológica adaptada e capacitação agrícola no tocante a problemas comuns.
- Participação, uma vez que seu pequeno tamanho e sua integração

espontânea dão a seus membros maior confiança para a apresentação dos problemas e a manifestação de opinião a respeito das alternativas.

- **Comunicação, dado que representa o primeiro módulo de interrelacionamento do canal de comunicação interna.**

**Suas atividades normais são :**

- **Reuniões periódicas de extensão técnica coletiva (aproximadamente uma vez por mês).**
- **Reuniões para debate de problemas da produção (quando estes se apresentam).**
- **Microplanejamento da campanha anual mediante o emprego de uma ficha individual e de grupo especialmente preparada.**



Seus membros são eleitos por um período de dois anos, podendo reeleger-se.

— **Comitês de povoado**

Representam um organismo intermediário cujo objetivo é a coordenação das atividades produtivas e sociais a nível de cada povoado ou agrovila. Compõem-se dos chefes dos grupos de produção que entre si elegem o presidente do comitê de povoado.

Estes comitês têm as seguintes funções:

- Integrar o planejamento a nível de grupo de produção num nível mais amplo.
- Atender aos problemas específicos dos povoados (comunidade).
- Coordenar com as entidades promotoras as ações a nível de povoado, de maneira organizada e formal.
- Exercer um autogoverno social.

O presidente do comitê de povoado participa do Conselho Administrativo com direito a voz mas sem voto, tampouco contando para o *quorum*.

— **Comitês especializados (C.E.)**

Constituídos pelos representantes de cada comitê de povoado, estes comitês têm funções específicas para cada fase do processo produtivo. Seu objetivo é dinamizar a execução em cada área específica, como um processo que capacita e conscientiza, no qual colaboram ou participam como intermediários entre o planejamento a nível de diretoria empresarial e a execução a nível de lotes a cargo dos grupos de produção.

Suas funções principais são:

- Acompanhamento da programação.
- Fiscalização das áreas de operação no tocante à execução.
- Apoio nas etapas do processo produtivo.
- Fixação de objetivos a curto, médio e longo prazo, em coordenação com as diretorias e/ou unidades gerenciais.

Via de regra são quatro os comitês especializados, organizados em função das etapas do processo produtivo. São os seguintes:

- Comitê Especializado de Educação e Assuntos Sociais.
- Comitê Especializado de Mecanização, Irrigação e Drenagem.
- Comitê Especializado de Crédito, Repasse e Planejamento das Culturas.
- Comitê Especializado de Comercialização da Produção, Sementes e Insumos.

Cada comitê especializado é presidido por um titular do Conselho de Administração.

A título de exemplo da organização de comitês especializados é apresentada, a seguir, a configuração desses comitês no Perímetro Irrigado de São Desidério, Bahia, Brasil (Quadro 2).

**QUADRO 2. Organização dos comitês especializados no Perímetro Irrigado de São Desidério, na Bahia, Brasil**

Comitê Especializado	Participantes por Comitê de Povoado				
	Boa Sorte	Baraúna	Tatu	Angico	Total
Educação e Assistência Social	1*	1	1*	1*	3* + 1
Mecanização, Irrigação e Drenagem	1	2	1	1	5
Crédito, Repasse e Planejamento das Culturas	1	2	1	1	5
Comercialização da Produção	1	2	1	1	5
<b>Total por povoado</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>16</b>

\* Significa que participa também de outro comitê, como o de Créditos e Repasse.

O Quadro 3 resume as características dos grupos de produção, comitês de povoado e comitês especializados.

**— Junta Geral de Representantes**

É a reunião de todos os representantes dos grupos de produção e dos conselheiros.

Esta junta tem por objetivo conciliar os planos das gerências com as informações dos comitês especializados, com vistas ao delineamento de um plano geral de trabalho.

Suas funções são:

- Atingir as metas previstas mediante o acompanhamento, controle e avaliação dos programas estabelecidos correspondentes a cada fase do processo produtivo.
- Cabe à Junta Geral de Representantes, juntamente com o gerente de produção e o organismo incumbido da assistência técnica ou por ela responsável, a discussão e aprovação dos pacotes tecnológicos.

QUADRO 3. *Características dos grupos de produção, comitês de povoado e comitês especializados*

	GRUPO DE PRODUÇÃO	COMITÉ DE POVOADO	COMITÉ ESPECIALIZADO
A T I V I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitação e treinamento empresarial e agrônômico.</li> <li>– Planejamento da produção.</li> <li>– Instância coletiva de decisão.</li> <li>– Liberação de recursos (em projeto).</li> <li>– Círculos de estudo e discussão.</li> <li>– Comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Integração do planejamento.</li> <li>– Controle e acompanhamento da execução.</li> <li>– Regulamentação e legislação a nível de povoado.</li> <li>– Coordenação dos grupos de produção.</li> <li>– Tratamento de problemas da comunidade local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Controle e acompanhamento da programação.</li> <li>– Fiscalização e coordenação nas áreas de operação e serviços.</li> <li>– Apoio nas etapas do processo produtivo.</li> <li>– Fixação de objetivos a: curto prazo médio prazo longo prazo</li> </ul>
N Í V E L  E X E C U C I O d e	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A nível de lotes.</li> <li>– Implementação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A nível de grupo de produção e povoado.</li> <li>– Deliberativo e parcialmente decisório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A nível de atividade do processo produtivo.</li> <li>– Normativo e assessor.</li> </ul>

– **Organização de base para a participação**

Tanto na definição do sistema normativo como na do sistema de participação cumpre procurar-se a máxima participação dos associados. Para tanto, deve-se fazer com que os associados intervenham decisivamente no sistema normativo e na implementação de tais atividades.

A esse processo de “incorporação em marcha” é que denominamos de *organização para a participação*. Na falta de um modelo de desenvolvimento e sistematização dessa atividade, é apresentada, a título de ilustração da sua natureza, a própria experiência direta do IICA no Perímetro Irrigado de São Desidério, na Bahia, Brasil.

Conforme se disse antes, no modelo de cooperativa da CODEVASF (Brasil) não se contava desde o princípio com a participação dos produtores.

Para modificar essa situação, pensou-se inicialmente que a direção da cooperativa deveria caber ao organismo promotor (CODEVASF), por intermédio do seu representante (que ocupava o cargo de presidente da empresa). Essa modalidade, porém, representava um cerceamento à

participação. Por outro lado, os produtores tampouco estavam em condições de propor uma alternativa, dada a sua falta de experiência e capacidade. Essa situação motivou uma série de estudos feitos juntamente com os associados, chegando-se à conclusão de que, na etapa inicial de organização, o mais necessário era contar com uma liderança a nível de núcleo ou povoado, resolução que foi apoiada pela equipe da área social do Perímetro Irrigado, que terminou por designar um representante da comunidade do povoado.

Essa medida não solucionou o problema da liderança senão em parte. Isto porque, ao contrário do que se pretendia, o sistema adotado revelou uma série de limitações, como estas, por exemplo: os representantes concentravam a capacidade decisória nos seus povoados; não havia como fiscalizá-los nas suas bases e, além da mediação entre estas e os organismos de governo, não possuíam outras funções definidas. Surgiu daí a necessidade de um mecanismo mais amplo e eficaz, o comitê de povoado, composto de representantes dos vários setores, por intermédio dos grupos de produção, que alargasse a participação dos seus componentes e mantivesse canais de comunicação em ambas as direções, estabelecendo, assim, relações de consulta.

Durante o processo de capacitação orientada para a formação desse organismo, detectou-se uma série de obstáculos, tais como: pouca participação; excesso de pessoas; grande heterogeneidade nos interesses dos participantes e relativo divórcio entre os aspectos associativos e os problemas de produção. Além disso, só uns poucos produtores participavam desses núcleos. Em contraposição, nos contatos de campo e de pequenos grupos vizinhos, a nível de parcela, havia clareza na exposição das necessidades e uma participação quase total. Isto se devia ao fato de que os problemas a nível de setor e comuns à vizinhança eram homogêneos. Além disso, dentro desses núcleos não havia divisão entre aspectos associativos e produtivos, os quais faziam parte da mesma dinâmica de discussão. Foi assim que, com o apoio de uma assistência técnica grupal e em associação com a empresa encarregada da extensão agrícola, nasceram os grupos de produção como células básicas da cooperativa. Cabe mencionar-se que a empresa de extensão agrícola já possuía alguma experiência no trabalho com produtores de áreas secas.

Com base, pois, nos setores de irrigação, têm início a composição dos grupos de produção e a eleição democrática de seus líderes. Estes passam a fazer parte do comitê de povoado, solucionando-se, assim, os problemas de representação dos produtores.

Em seguida, tendo em vista efetivar a institucionalização dessa forma de participação e sobretudo sua permanência, estudou-se, juntamente com os produtores, a necessidade de participação em cada fase do processo produtivo.

Para tanto, aprovou-se que a reunião de todos os representantes dos grupos de produção formasse a Junta Geral de Representantes, com a função de prestar assessoria ao Conselho de Administração, assim como que se distribuíssem entre os representantes os cargos dos comitês especializados, de maneira a haver em cada um deles representantes dos vários comitês de povoado.

Do ponto de vista metodológico, que constitui o objetivo deste trabalho, esta breve recapitulação mostra que não se pretende propor a repetição fiel da estrutura de participação alcançada no Perímetro Irrigado de São Desidério, senão do procedimento adotado. Este consistiu em combinar a pesquisa da realidade concreta e a atuação sobre esta para ir plasmando, de acordo com o nível de consciência dos associados, as alternativas mais adequadas. Quer isso



dizer que, num perímetro irrigado de diferente magnitude e composição, ou de outra natureza, os organismos a serem criados podem ter forma totalmente distinta, embora devam guardar semelhança em essência, na medida em que tenham como objetivo canalizar a participação organizada.

### 5.3 *Consolidação do funcionamento*

Cronologicamente, esta atividade é a que cobre a maior parte do período de implementação da organização de produtores. Tal implementação consiste, basicamente, na ação nos campos da capacitação, promoção e comunicação que apóiem a efetivação, na prática, da estrutura interna delineada de maneira dinâmica e eficaz.

#### — A capacitação

Trata-se de um trabalho praticamente inerente às tarefas de organização cooperativa, que não é proposto nem como antecedente, nem como consequência do processo de organização, senão como uma tarefa permanente dentro deste. Os principais temas nos quais este processo de capacitação deve desenvolver-se são os seguintes:

- a) No plano formal, o treinamento de dirigentes e sócios em matérias tais como administração rural e cooperativismo, inclusive itens como gestão, doutrina, legislação e experiências cooperativistas, oferecidos em seminários, palestras e debates.
- b) No plano informal, o treinamento prático de dirigentes e líderes nos principais aspectos da direção e planejamento da cooperativa, sob a forma principalmente de consultas em pequenos grupos e orientação individual.
- c) No plano técnico, as demonstrações de campo que complementem os trabalhos de assistência técnica nos aspectos que, por razões especiais, são de assimilação mais difícil por parte dos associados. Neste caso, o ideal é contar com monitores, recrutados entre os próprios sócios, que façam das demonstrações não só exposições formais, mas também experiências práticas suscetíveis de serem assimiladas pelos círculos mais imediatos a que são oferecidas.

Na área de atuação (perímetro irrigado) a ação deve incidir sobre a motivação, o apoio técnico e a atenção dos problemas imediatos. Esta maneira de agir por parte do promotor técnico permite, por um lado, obter a legitimidade e credibilidade dos produtores e, por outro, a motivação para que estes passem a executar as ações necessárias ao processo produtivo.

#### — A promoção

O sucesso da consolidação funcional não repousa na disseminação de conhecimentos básicos, mas sim nas atividades de promoção que devem acompanhá-la. Uma listagem sumária das atividades de promoção inclui:

- animação e motivação de grupos;
- assessoria em problemas concretos e resposta a consultas de tipo organizacional;

- formação de círculos de estudo;
- detecção e promoção de líderes naturais da população;
- impulso das atividades de solidariedade e ajuda mútua, a fim de concretizar a vivência cooperativa;
- estímulo a ações voltadas para os setores femininos e juvenis da cooperativa;
- assessoria aos órgãos de governo da cooperativa.

Por promoção deve entender-se o conjunto de atividades que concorrem para propiciar e obter a intervenção ativa dos sócios no tratamento dos problemas da cooperativa.

### — A comunicação

O terceiro elemento chave da consolidação funcional é a comunicação. Em todo ordenamento organizacional o fluxo de informações de cima para baixo e de dentro para fora é decisivo para o bom funcionamento da empresa. Esta verdade de caráter geral torna-se muito mais válida com relação às entidades de tipo associativo, baseada no consenso e na legitimidade que os associados outorguem aos promotores e dirigentes e na capacidade de resposta positiva por estes demonstrada diante das decisões que devem ser tomadas a curto prazo. Nesse contexto a comunicação é o elemento de ligação capaz de vencer distâncias e resistências, ao mesmo tempo em que gera a integração e participação dos associados.

Dois tipos de atividades podem ser identificados no campo da comunicação, dentre as que são empreendidas: as que se destinam a estabelecer um sistema de comunicação interna e as que se orientam para o ambiente externo. As primeiras têm por objetivo a criação de canais de ida e volta entre os sócios, técnicos e dirigentes, que assegurem o conhecimento permanente do conjunto de atividades da empresa, permitindo desse modo a aceitação, a consulta, a crítica oportuna e/ou a correção das decisões que estão sendo adotadas. As segundas, procuram projetar a imagem da cooperativa na comunidade, ao mesmo tempo em que colhem os elementos informativos úteis ao andamento desta.

O instrumento por excelência das atividades de comunicação é o “boletim periódico”, mas este sem dúvida não é suficiente, devendo ser apoiado por outros meios, tais como os relatórios periódicos apresentados pelos responsáveis, os murais a nível de povoado e o livre acesso de todos os sócios aos registros e avaliações da empresa.

Um segundo veículo de grande influência é representado pela comunicação informal, que possui a vantagem de permitir rápida difusão, não apresentar problema de linguagem e ser feita pelos mais variados agentes de divulgação. Na medida, porém, em que não se conformar com os canais constituídos, apresentará, por sua vez, o perigo de gerar distorções.

Outro campo de atividade da difusão é o que corresponde ao aproveitamento dos meios de comunicação de massa, sobretudo daqueles que podem contribuir para o conhecimento das experiências associativas de outras regiões do país e do mundo. Este conhecimento reforça a consciência cooperativista, amplia as perspectivas do associado e lhe proporciona critérios ou elementos de confronto e estímulo.

As iniciativas de capacitação, promoção e comunicação devem entrelaçar-se com o correr do tempo, de tal modo que mutuamente se reforcem. A ênfase correspondente a cada uma delas deve ser atribuída no plano anual de operação, de acordo com o diagnóstico e a avaliação do progresso da organização cooperativista. É necessário sublinhar que essas atividades, que não constituem objetivos definidores da organização, têm como papel o *aperfeiçoamento permanente* do sistema de comunicação.

#### 5.4 Avaliação

Por se tratar de entidades dotadas de caráter econômico e social, o desempenho das cooperativas não pode ser avaliado exclusivamente do ponto de vista empresarial. Por isso, aos processos e critérios de avaliação propostos na seção 3.4 devem-se acrescentar outros, referentes estritamente à avaliação da cooperativa como entidade social. Esta medida complementa a da consolidação do funcionamento, uma vez que permite ir-se apreciando o grau de sucesso alcançado no tocante aos objetivos propostos.

A avaliação deve ser feita mediante dois processos: a avaliação por objetivos e a avaliação quantitativa.

##### – A avaliação por objetivos

Consiste no julgamento qualitativo do nível de progresso em relação às metas gerais propostas pela organização. Deve ser feita com base nos acontecimentos que marquem claramente as atividades, os produtos, os objetivos específicos e os objetivos gerais previamente definidos a nível de empresa.

A análise qualitativa se faz necessária porque os aspectos nela implícitos se incluem nas categorias de “desenvolvimento”, “participação social”, “consciência cooperativa”, que têm natureza histórica, uma vez que assumem diferente conteúdo e ênfase em função da realidade nacional em que se inserem.

##### – A avaliação quantitativa

Deve-se, simultaneamente, pôr também em prática os métodos comuns de avaliação, que permitam estabelecer, em termos de indicadores, os principais aspectos do desempenho cooperativo. Esta tarefa deve ser apoiada pela implementação de um sistema de registro e análise.

Os indicadores necessários fazem referência a itens tais como:

- . Variações no montante das operações econômicas (vendas, créditos, impostos, investimentos).
- . Variações no número de sócios.
- . Frequência e tipo de reuniões cooperativas por níveis (Conselhos, Assembléia, Comitês).
- . Frequência e tipo de atividades de capacitação e promoção.
- . Variações na distribuição de excedentes brutos e por sócio.

Via de regra, a avaliação quantitativa deve propiciar os elementos de base para a avaliação por objetivos. Todavia, por razões operacionais, os

relatórios-resumo podem apresentar a visão combinada de ambas. A título de exemplo é apresentado no Quadro 4 um esquema de avaliação elaborado para o Perímetro Irrigado de São Desidério em 1979, o qual dá conta do progresso realizado até aquele momento.

## 6. ALGUNS FATORES QUE INTERVÊM NO ÊXITO DE UM PROJETO DE ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES

Como seção final deste guia se consignam algumas apreciações sobre fatores que contribuam, no nosso caso, para o melhor desenvolvimento do projeto, já que podem repetir-se em outras instâncias. Dentre esses fatores encontram-se a relação interinstitucional, a relação técnico-produtor e o aproveitamento das formas tradicionais de cooperação.

### 6.1 A relação interinstitucional

A forma integrada de atacar o problema a nível das instituições participantes constitui, sem dúvida alguma, uma das peças propulsoras do seu bom funcionamento, apresentando-se por isso como condição que cumpriria reproduzir-se em outros casos.

Para a consecução do melhor concurso de todas as entidades especializadas, é preciso que se aja com *flexibilidade* na adaptação, promovendo a *especialização*, nos campos em que cada entidade pode ter melhor desempenho, e a ação *concentrada*, mediante uma estrutura organizacional *ad hoc*. Essa flexibilidade de tratamento permite que as estratégias e estilos de ação particulares se integrem, sem com isso produzir conflitos ou superposição de atribuições. A especialização permite otimizar os recursos humanos e evitar a duplicação de esforços com o conseqüente desperdício de recursos. Finalmente, a ação concentrada facilita o acesso sistemático das entidades participantes ao manejo do projeto, criando assim um nível de coordenação e avaliação conjunta.

QUADRO 4. Avaliação a nível de empresa cooperativa no Perímetro Irrigado de São Desidério, Bahia, Brasil

	1976	1977	1978	1979
Tipo de adesão à organização	Dirigida (D)	(D)	(D)	(D)→ Voluntária
Propriedade da unidade produtiva	Comunitária (C)	(C)	(C)	(C)→ Individual
Serviços aos associados	Somente à produção (P)	(P) Saúde (S) ocasional	(P) (S) * * * Consumo =( *)	(P) (S) * * * Consumo * *
Tipo de estrutura funcional	Vertical (V)	(V)	(V)→ (H)	Horizontal (H) **
Organização de base para a participação organizada	Não existe	Não existe	De pouco peso	Grupos de produção. Comitês de povoado. Comitês especializados.

QUADRO 4. Avaliação a nível de empresa cooperativa no Perímetro Irrigado de São Desidério, Bahia-Brasil

(continuação)

	1976	1977	1978	1979
Planejamento	(V)	(V) De cima para baixo	(V)→ Particip. produção	De baixo para cima
Administração	(D)	D→ E	(E)	E. organizada
Controle e avaliação	Não existe	Não existe	*	**
Investimentos ha/mês para exploração do lote	Nominal Real (ano base 1977)	Cr\$ 1.127 ha/mês Cr\$ 1.127	Cr\$ 1.259 ha/mês Cr\$ 907,9	Cr\$ 2.119 ha/mês Cr\$ 1.195,8
Rentabilidade bruta média por ha	Índice geral de preços Nominal Real (ano base 1977)	100% Cr\$ 6.619 Cr\$ 6.619	138,67% Cr\$ 9.263 Cr\$ 6.680	177,2% Cr\$ 15.000 Cr\$ 8.465
Capacidade de armazenamento	—	10.000 sacos	50.000 sacos	50.000 sacos
Grau de participação dos sócios	Não existe	*	**	***
Liderança da Cooperativa	Presidência CODEVASF	Presidência CODEVASF	Presidência CODEVASF	Pres.: colono ou produtor Gerências-Convenio COMESF/ /CODEVASF (1980)
Desenvolvimento agrícola	—	—	*	** (1979-80)
Forma de participação do produtor	—	Executor — — —	Participa do processo produtivo Está informado Ajuda mútua	— Participa em todas as fases do processo produtivo. — Toma decisões. — Assume responsabilidades. — Ajuda mútua mais intensa.

OBS.: → Tendência para  
F Formada  
V Vertical

H Horizontal  
D Doméstica  
E Empresarial

\* Pouco  
\*\* Mediano  
\*\*\* Intenso

Nesse contexto, as atividades de cooperação técnica promocional limitam-se a proporcionar apoio naquelas áreas mais indispensáveis, com a conseqüente capacitação do pessoal que atuou como contrapartida.

Tal ação evita a prática da divisão do trabalho segundo a qual uma entidade planeja no gabinete e outra executa no campo, a uma se privando de elementos de avaliação, e à outra, de participar na fase de projeção. A cooperação técnica deve ser proposta como uma atividade cotidiana, de compromisso não só com as metas gerais, mas também com os problemas de ordem prática e de fortalecimento da estrutura institucional.

## 6.2 *A relação técnico-produtor*

Esta relação tem constituído um dos pontos de estrangulamento tradicionais dos projetos de desenvolvimento e organização dos produtores. Isso se deve, em grande medida, a duas razões convergentes: a atitude paternalista para com os produtores e a necessidade de que os técnicos demonstrem resultados tangíveis de seu trabalho a prazo muito curto.

A atitude paternalista em relação aos produtores resulta, independentemente da situação de baixo desenvolvimento econômico e social destes, da tradicional tendência de não se exigir deles um mínimo sequer de cooperação e responsabilidade. Deste ponto de vista, os governos ou as instituições são julgados "bons" quando constroem obras, distribuem subsídios ou oferecem assistência técnica ou social graciosamente, sem que isso imponha como contrapartida qualquer modificação na sua estrutura social. Daí terem os produtores agrícolas se acostumado durante anos a serem "clientes" dos programas de desenvolvimento, mas não seus promotores ou incentivadores.

Por vez, os técnicos experimentam uma situação diferente mas cujos efeitos em muito se assemelham. Com referência à América Latina e sobre essa situação específica já disse o Dr. José Emilio Araujo, Diretor-Geral do IICA: "A necessidade de mostrar êxito e de cumprir metas prefixadas leva amiúde os técnicos a assumirem um papel demasiado impositivo, que em confronto com a estrutura mental de submissão dos produtores produz o efeito de freio na capacidade de o grupo assumir a gestão do seu destino". Tolhidos entre a passividade dos beneficiários e as suas responsabilidades concretas perante os agentes promotores de seus projetos, os técnicos são tentados a adiantar-se aos beneficiários nos encargos que envolvem decisão eficiente, reproduzindo a velha situação.

Ao se emprender a tarefa de organizar os produtores, as atitudes como as acima analisadas constituem o principal problema a ser enfrentado. Os técnicos devem necessariamente arriscar o sucesso ou a eficiência das medidas econômicas fazendo a entrega progressiva do poder decisório aos beneficiários, ao mesmo tempo em que estes devem começar a assumir suas responsabilidades capacitando-se na prática, mesmo quando lhes faltar maior experiência prévia. Essas alternativas requerem uma compreensão intelectual do problema e uma disposição de espírito que geralmente exigem que o primeiro passo seja dado pelos técnicos, uma vez que, dada a sua maior formação, são eles os que têm mais discernimento para a ação.

No caso específico da experiência brasileira, os técnicos da CODEVASF destacados para a cooperativa se conscientizaram do problema e foram os mais ardorosos defensores da implantação de um sistema de participação, ainda que para eles isso significasse diminuição das atribuições que a princípio e de acordo

com o ordenamento legal lhes haviam sido confiadas. Tal atitude, além de ter representado o principal incentivo à participação, permitiu que eles mesmos, a partir das suas funções empresariais, se convertessem em promotores informais da organização, colaborando nos esforços realizados pelo promotor técnico.

Em situações semelhantes, toda vez que for possível reproduzir esse comportamento se estará diante de um recurso poderoso para o sucesso de projetos de organização de produtores. Considerando-se essa possibilidade, seria recomendável a capacitação prévia dos técnicos destacados para projetos que envolvessem a organização de produtores e a sua seleção baseada na aptidão para esse tipo de trabalho.

### 6.3 *O aproveitamento das formas de cooperação tradicional*

Outro fator chave do êxito dos projetos é o aproveitamento das formas de cooperação tradicional vigentes entre os produtores. Isto é necessário porque, na ausência de uma experiência cooperativista, efeito demonstrativo muito superior ao da doutrinação acadêmica teórica terá a sistematização da experiência por eles adquirida nas formas tradicionais de produção, com vistas a incluí-las no âmbito empresarial e a este adaptá-las.

No Perímetro Irrigado de São Desidério, na Bahia, Brasil, encontra-se em vigor o sistema de "mutirão". Este representa uma forma de relação de reciprocidade tradicional que consiste no intercâmbio de trabalho ("hoje você trabalha para mim; amanhã eu trabalho para você"). Nas zonas onde tal prática foi constatada, funciona da seguinte maneira: um produtor convoca seus familiares, vizinhos e amigos para um trabalho que requer grande volume de mão-de-obra; os convocados, em grupos que variam de 15 a 25 pessoas, dirigem-se para a parcela onde trabalham durante jornadas que, inclusive, podem estender-se além das oito horas normais de trabalho, recebendo em troca somente a comida. Em compensação, o favorecido fica na obrigação de atender, em pessoa ou através de um substituto, à convocação que por sua vez lhe for feito por um dos assistidos.

No "mutirão" são acionados muitos dos elementos a cuja realização a organização cooperativa aspira, isto é, a solidariedade, a ajuda mútua, o melhor emprego da mão-de-obra e a participação na produção. Não se deve, pois, ignorar a vigência desses sistemas informais ou menosprezá-los, mas sim aproveitá-los para o fortalecimento da organização.

O sistema de "mutirão" pode ser eficientemente utilizado na etapa de assentamento dos colonos e em outras operações agrícolas na época da colheita, quando a mão-de-obra escasseia, nas obras de interesse coletivo, nas tarefas de emergência, etc. Encontramo-nos na presença de um sistema muito valioso, justificando-se plenamente que se comece a explorar suas possibilidades.

Figuram em anexo as características principais do modelo de "mutirão" para uso no assentamento de colonos em áreas irrigadas.

## 7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALENCAR, JOÃO OLDAN DE, L. TEJERO e J. AMILTON SANTOS. *Cebola. Doenças e fungicidas para controle*. Relação dos produtos técnicos e produtos comerciais de fungicidas vendidos no Brasil. Barreiras, COMESF, Comitê de Educação (1979) 16 p. (mimeo.)
- ARAUJO, JOSÉ EMILIO G. Editor. *La empresa comunitaria, una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano*. San José, Costa Rica, IICA (1975). 387 p.
- CODEVASF. *Experimentação agrícola na região do Rio Grande, Bahia*. Barreiras, CODEVASF (1973) 92 p. (mimeo.)
- . *Segundo Encontro dos Presidentes das Cooperativas de Irrigantes do Vale do São Francisco*. Brasília. CODEVASF (1979). 134 p. (mimeo.)
- GUERRA, GUILLERMO. *Manual de administración de empresas agropecuarias*. Costa Rica, IICA (1977). 352 p.
- MILLAR, AGUSTIN, R. CASAS et al. *Plan de implementación para la unidad de operación del Proyecto de San Desiderio*. Programa de treinamento em irrigação, Convênio MINTER-IICA, Centro de Treinamento de Irrigantes CODEVASF, São Desidério (1975). 34 p. (mimeo.)
- PEREZ VIAL, SANTOS. *Relatório sobre a consultoria sobre administração rural para a área irrigada do Vale do Rio São Francisco*. Brasília, FAO (1975). 84 p. (mimeo.)
- SIQUEIRA, NILO P. ARAÚJO DE. *Proposição de um novo modelo para o cooperativismo agrícola – CODEVASF*. Fortaleza, III Seminário de Irrigação e Drenagem da ABID (1975). 8 p.
- TEJERO, LUIS e M.A. DO CARMO MOUCO. *Avaliação e controle de pragas no feijão*. Barreiras, CODEVASF-IICA-COMESF (1978). 18 p.
- TEJERO, LUIS e J. OLDAN DE ALENCAR. *Relação dos inseticidas e acaricidas mais empregados no Brasil*. Barreiras, COMESF, Comitê de Educação (1979). 10 p. (mimeo.)
- TEJERO, LUIS e M.A. DO CARMO MOUCO. *Proposta de implantação de colonos no Projeto de Irrigação PISD pelo sistema de mutirão*. Barreiras, IICA-CODEVASF (1979) 10 p.



**ANEXO**

**MODELO DE MUTIRÃO PARA USO NO ASSENTAMENTO DE  
COLONOS EM ÁREAS IRRIGADAS**

Elaborado por:

Engenheiro Agrônomo LUIS TEJERO (IICA)

Engenheira Agrônoma MARIA APARECIDA DO CARMO MOUCO



## 1. OBJETIVOS

- Proporcionar preparo técnico-agronômico e capacitação empresarial na prática.
- Facilitar recursos técnicos, materiais e financeiros mais acessíveis a grupos do que a indivíduos.
- Detectar e preparar novos líderes naturais, indicados pelo próprio grupo.
- Adquirir experiência com o modelo, para que este seja aceito e promovido por decisão voluntária dos colonos assentados.
- Promover a ocupação plena ou máxima da mão-de-obra do colono e seus familiares.
- Acentuar no colono a capacidade de participação dentro do novo modelo cooperativista dos perímetros irrigados.
- Proporcionar especialização em irrigação, com vistas à boa conservação dos recursos do solo.
- Ensinar a maneira de proceder ao planejamento a nível de parcela e de atender às necessidades de cada recurso que entra na produção e no seu orçamento.
- Utilizar esta etapa como complemento a uma seleção mais aprimorada dos colonos.

## 2. DEFINIÇÃO

O sistema consiste na formação de grupos de colonos que receberiam provisoriamente seus lotes para treinamento coletivo numa unidade de produção única, a qual durante certo tempo explorariam de forma cooperativa. Nela receberiam assistência técnica em grupo e se capacitariam em agricultura irrigada. A idéia é dar a cada participante oportunidade de praticar em todas as tarefas que o cultivo dessa unidade de produção requer: manejo da água, preparo do terreno, adubação, e assim por diante. Isso serviria para que o pessoal técnico tomasse conhecimento direto das habilidades e limitações de cada participante em matéria de agricultura e lhe oferecesse um tratamento individualizado, aproveitando suas habilidades e destrezas para fins de "demonstração" perante seus companheiros de grupo, assim como corrigindo suas deficiências com treinamento especial nas tarefas em que seu desempenho deixasse a desejar.

## 3. IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Consideraremos os seguintes pontos:

- *Capacitação*
  - a) *Formal*: palestras, seminários: agrícolas, cooperativistas, outros.
  - b) *Informal*: visitas ao campo, parcelas demonstrativas, capacitação no campo.
- *Assistência técnica e transferência de tecnologia*

Seria feita mediante a execução, no campo, dos trabalhos agrícolas necessários,

com fiscalização ou supervisão, observando-se, também, a maneira de proceder à distribuição do trabalho e ao seu planejamento.

— *Orçamento*

Pronto o plano de cultivo e aprovado pela entidade financiadora, educa-se na maneira de velar pela execução do plano financeiro, para evitar saques a descoberto; de codificar o orçamento para cada atividade e de fazer seu controle, bem como de projetar as necessidades referentes a cada recurso.

— *Movimento financeiro*

O financiamento do plano de cultivo proposto nas áreas definidas a serem plantadas poderia ser feito pelos seguintes processos:

- a) Mediante integração das cotas-parte do organismo promotor, ou seja, o financiamento da implantação até a primeira safra com fundos desse organismo, os quais depois são cobrados aos colonos pela cooperativa que, desse modo, aumenta seu capital de giro.
- b) Com garantia do organismo promotor. Os custos da implantação são financiados por banco comercial com garantia do organismo promotor e são movimentados em uma conta da qual constam duas assinaturas autorizadas, uma que pode ser a do chefe da equipe de implantação ou a do gerente do perímetro irrigado, e a outra, do monitor eleito.
- c) Financiamento com garantia da cooperativa. Esta solicita um único empréstimo para todo o grupo a ser implantado. O movimento dos financiados é feito através de uma conta especial da qual constam duas assinaturas autorizadas, uma do presidente da cooperativa, e a outra, do monitor eleito.

Depois de aprovado o empréstimo, será necessário fixar o salário mínimo e os 10% de administração, que servem de reserva para assistência nos casos necessários. Se devido a condições adversas houver dívidas, estas serão distribuídas de acordo com o número de hectares cultivados de cada lote.

— *Escolha dos monitores para a execução dos trabalhos*

A equipe de implantação assessorará o grupo desde a fase inicial do projeto, para que após alguns trabalhos por ela dirigidos os componentes do grupo escolham seus próprios monitores, os quais funcionarão como responsáveis, controlarão a boa execução das tarefas e, contando com a assessoria da equipe de implantação, procederão à distribuição do trabalho, pondo em prática o plano de assistência ao mesmo.

— *Regulamento do trabalho*

Neste documento são estabelecidas as normas disciplinares e os horários de trabalho, bem como as funções do monitor e da equipe de chefes de patrulha. Igualmente estabelecerá como proceder-se ao planejamento do trabalho semanal, contando sempre com a assessoria da equipe de implantação e de outros.

– *Especialização no trabalho agrícola*

Cabe à equipe de implantação selecionar o primeiro grupo que se encarregará da rega, ao qual será ministrado um intensivo treinamento inicial em irrigação. Em alguns casos seus membros poderão ser levados a outras parcelas em funcionamento em setores mais antigos, a fim de que adquiram a necessária habilidade. São estes os elementos que se encarregarão de irrigar.

Decorrido algum tempo, quando esse pessoal já estiver devidamente habilitado em irrigação, parte do grupo será substituída por outros elementos, a fim de que a aprendizagem se faça coletivamente. O mesmo procedimento será adotado nas demais especializações.

– *Distribuição dos lucros*

Será feita observando-se os dois critérios definidos a seguir:

1. Setenta por cento de acordo com as horas trabalhadas (para cujo cálculo se somam as horas trabalhadas pelos membros participantes). Dividem-se, então, 70% dos lucros por esse número de horas e chega-se ao índice por hora trabalhada.
2. Os 30% restantes serão distribuídos em somas iguais entre todos os membros que participam no trabalho.



# **IICA**

Esta publicação foi preparada pela Unidade de  
Informação Pública do Escritório do IICA no Brasil.  
Março de 1980 — Tiragem: 500 exemplares





IICA CH