

NILVO BASSO

*PRÁTICA ADMINISTRATIVA EM UMA ASSOCIAÇÃO  
DE PEQUENOS AGRICULTORES  
NO RIO GRANDE DO SUL*

Dissertação apresentada à Escola Superior de  
Agricultura de Lavras, como parte das exigências  
do Curso de Mestrado em Administração Rural;  
Área de Administração Rural e Desenvolvimento,  
para obtenção do grau de "Mestre".

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS

LAVRAS -- MINAS GERAIS

1993

**PRÁTICA ADMINISTRATIVA EM UMA ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS  
AGRICULTORES NO RIO GRANDE DO SUL**

APROVADA EM: 13-09-93



**Prof. Edgard Alencar  
Orientador**



**Prof. Jovino Amâncio de Moura Filho**



**Prof. Juvêncio Braga de Lima**



**Prof. Lucimar Leão Silveira**

## **Agradecimentos**

**À Diretoria, Associados e Funcionários da Associação dos Trabalhadores Rurais da Linha Terceira, em especial, ao Anecio e Dirlene pela acolhida e pelo apoio dispensado na realização da Pesquisa.**

**Aos professores, Edgard Alencar, Jovino de Moura Filho e Juvêncio Braga de Lima, pela orientação na realização do trabalho e pelos ensinamentos transmitidos.**

**Aos colegas do Curso de Mestrado, em particular, ao Alexandre e a Ana Rosa, pela cooperação nos estudos e pelo apoio logístico emprestado. Minha eterna gratidão.**

**Aos professores e funcionários do Departamento de Administração e Economia, pela dedicação e disponibilidade.**

**À CAPES pela bolsa de estudos concedida e à FIDENE/UNIJUÍ pelo auxílio estudo cedido.**

**Aos meus pais pelo exemplo de vida e pelo encorajamento.**

**À minha esposa Liege e meus filhos, Daniel e Paulinho, pela paciência, coragem e sacrifícios enfrentados para que concluísse meus estudos. Com carinho, agradeço e dedico este trabalho.**

**Enfim, a todos que contribuíram de alguma forma para a realização desta dissertação, em especial aos colegas da FIDENE, e aos técnicos de CETAP, meus agradecimentos.**

## **Biografia do Autor**

Nasceu em novembro de 1958, na cidade de Ijuí - RS; graduou-se em Administração Rural em 1983 e em Administração de Empresas em 1985, pela Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado - FIDENE/RS; foi técnico em Extensão Universitária no período de 1977 a 1986; concluiu o Mestrado em Administração Rural na ESAL, em 1993; é professor no Departamento de Estudos Agrários da FIDENE/UNIJUÍ desde 1987.

## Sumário

LISTA DE QUADROS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
INTRODUÇÃO .....	1
1 — ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS AGRICULTORES .....	2
1.1 — Origem das Associações de Pequenos Produtores .....	2
1.2 — Temas Tratados nos Estudos sobre Associações de Agricultores .....	6
1.3 — Questões Norteadoras e Objetivo do Estudo .....	8
2 — REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO .....	10
2.1 — O Estudo da Atividade Administrativa .....	10
2.2 — Procedimentos Metodológicos .....	14

2.2.1 — Escolha da Associação .....	15
2.2.2 — Os Passos da Pesquisa .....	16
<b>3 — ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS DA LINHA TERCEIRA (ATRLT) .....</b>	<b>18</b>
3.1 — Contextualização e Origem da Associação .....	18
3.2 — A Trajetória da Associação .....	23
3.3 — Considerações sobre os Associados e Funcionários .....	27
3.4 — As Atividades Atuais e a Estrutura Física e Patrimonial da ATRLT .....	29
<b>4 — A ATIVIDADE ADMINISTRATIVA DA ATRLT .....</b>	<b>33</b>
4.1 — As Decisões e Ações Estratégicas .....	33
4.2 — Estrutura Administrativa .....	38
4.3 — Procedimentos Administrativos .....	42
4.3.1 — Procedimentos Administrativos de Coordenação .....	42
4.3.2 — Procedimentos Administrativos de Controle .....	46
4.4 — Síntese da Atividade Administrativa .....	56
<b>5 — CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES .....</b>	<b>58</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>65</b>

SUMMARY .....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
APÊNDICE .....	70

## **Lista de Quadros**

<b>Quadro 1 — Associações de Agricultores, assistidas pela EMATER — RS:</b>	
<b>Finalidade número de Associações e número de sócios .....</b>	<b>5</b>
<b>Quadro 2 — Evolução do rendimento do milho nas unidades de produção</b>	
<b>dos associados .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 3 — Distribuição dos funcionários permanentes nas atividades</b>	
<b>da ATRLT .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 4 — Áreas de atuação e atividades da ATRLT .....</b>	<b>30</b>
<b>Quadro 5 — Estrutura física e patrimonial da ATRLT .....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 6 — Decisões e Ações Estratégicas .....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 7 — Participação das Atividades no Total da Receita Bruta da</b>	
<b>Associação .....</b>	<b>35</b>

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1 — Natureza circular (retroalimentação) da pesquisa qualitativa .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 — Localização do município de São Domingos do Sul .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3 — Estrutura Administrativa da ATRLT .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 4 — O Processo de Decisão na ATRLT .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 5 — Áreas de atuação da ATRLT .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 6 — Controle diário dos produtos .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 7 — Controle das entradas de dinheiro .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 8 — Controle da saída de dinheiro .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 9 — Resumo mensal das entradas e saídas .....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 10 — Controle de encomendas da madeireira .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 11 — Controle das entradas e saídas da madeireira .....</b>	<b>51</b>

## **Introdução**

Esta dissertação compreende o estudo da Atividade Administrativa de uma Associação de Agricultores, localizada no município gaúcho de São Domingos do Sul. Envolve a reconstituição da trajetória da Associação, através do resgate das Decisões e Ações Estratégicas e a Sistematização dos Procedimentos Administrativos adotados pelos agricultores no que tange à Estrutura Administrativa, à Coordenação do trabalho e ao controle dos recursos.

Essas Associações são, em geral, pequenas organizações de caráter formal ou informal que reúnem um certo número de agricultores com afinidade de interesses e com o propósito de resolver problemas que lhes são comuns, através da substituição de práticas individuais, pela agricultura centrada na cooperação.

No desenvolver desta dissertação, no primeiro capítulo, aborda-se a origem das Associações de Pequenos Agricultores, os temas abordados nos estudos sobre Associações de Agricultores e o próprio objetivo do estudo, no segundo capítulo encontra-se o Referencial Teórico-metodológico. O terceiro capítulo contextualiza a origem da Associação dos Trabalhadores Rurais da Linha Terceira (ATRLT), sua trajetória, seu funcionamento e as atividades desenvolvidas. No quarto e último capítulo é estudado a atividade administrativa da ATRLT.

## **1 — Associação de Pequenos Agricultores**

As Associações de agricultores existem em todo o país e buscam atender a uma ampla gama de finalidades. Todavia, merecem atenção alguns fatos que colaboraram para o surgimento dessas organizações.

### **1.1 — Origem das Associações de Pequenos Produtores**

As Associações resultam do próprio processo de desenvolvimento da agricultura. Algumas são criadas espontaneamente pelos próprios agricultores; outras, pela indução de agentes externos, como o Estado, agências de desenvolvimento e organizações não governamentais, como cooperativas, sindicatos, igreja, etc.

Na década de 50, verificou-se um surto de Associações junto ao Movimento Campesino do Nordeste que se contrapunha aos grandes proprietários e usineiros. Segundo MEDEIROS (1989), as Associações e as Ligas Camponesas eram as formas de organização e mobilização dos camponeses, cuja luta se voltava contra a ameaça de despejos e para viabilizar a melhoria da renda familiar.

Nas décadas de 60 e 70, observou-se uma grande expansão das Associações de Agricultores através de dois programas de desenvolvimento, patrocinados pelo Estado em parceria com o BIRD e o Banco Mundial. Na década de 60 foi lançado o Programa de Desenvolvimento Comunitário (PDC) e, a partir de 1975, o Programa de Desenvolvimento Comunitário Integrado (PDRI).

Segundo MACHADO et alii (1987), esses programas tinham como objetivo expresso promover a participação dos agricultores na implementação dos projetos produtivos e outros de natureza social, como saúde, educação e habitação. Esses autores enfatizam que, na prática, tais programas tiveram como objetivo integrar as comunidades rurais ao processo de desenvolvimento capitalista.

Como observa WILKINSON (1986), somente no PDRI das regiões de Paraguaçu e de Irecê, no Estado da Bahia, foram criadas 867 Associações Comunitárias, as quais tinham por finalidade facilitar o repasse dos recursos financeiros às comunidades e facilitar a difusão de tecnologias através da Assistência Técnica levada pelos agentes da Extensão Rural.

Na região sul, nos anos 70 e início da década de 80, verificaram-se duas iniciativas importantes de parte dos governos do Estado do Rio Grande do Sul e do Estado de Santa Catarina. Estes governos passaram a incentivar os agricultores a se organizar em forma de pequenos grupos para desenvolver a produção agrícola.

Segundo KUNGENSTEINER (1986), o modelo de cooperação difundido no Rio Grande do Sul foi as Associações de Prestação de Serviços e Assistência Técnica (APSAT), originado na República Federal da Alemanha. Este modelo foi introduzido no

**Estado através de um convênio entre a Agência Sociedade Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), o Banco do Estado do Rio Grande do Sul e a EMATER — RS.**

**A experiência pioneira que deu origem às APSAT, no RS, foi desenvolvida no início da década de 70, cujo objetivo era o melhoramento da pecuária de leite. Com a concretização do convênio, tais ações se deslocaram para a aquisição de máquinas agrícolas para o uso coletivo dos pequenos agricultores (Relatório do V Módulo do Curso de Aperfeiçoamento para Técnicos da Região Sul — FASE — Curitiba — 1987).**

**Em Santa Catarina, o governo do Estado introduziu os condomínios de agricultores, voltados à criação de suínos. O primeiro deles foi instalado em 1982, inspirado na experiência da Dinamarca e veiculada por extensionistas da EMATER — SC, sendo que, até o final de 1983, já haviam sido implantados 18 condomínios, com um total de 158 associados (Relatório do V Módulo do Curso de Aperfeiçoamento para Técnicos da Região Sul — FASE — Curitiba — 1987).**

**Segundo a mesma fonte, os condomínios são Associações de Pequenos Suinocultores, destinados a realizar em comum a fase de criação dos leitões, ou seja, o período que vai da cobertura das matrizes até o desmame das crias. Assim, o condomínio é constituído pelo terreno, pelas instalações necessárias à realização desta fase e pelos reprodutores e agrega, em média, de 8 a 12 famílias.**

**Convém salientar que no Rio Grande do Sul o Governo do Estado vem adotando uma política de incremento ao associativismo na agricultura, através do incentivo à formação de condomínios de produtores. No Estado existem 804 Associações de Agricultores cadastrados junto à EMATER — RS, as quais congregam 17.505 agricultores, como revela os dados do Quadro 1, apresentado pelo Jornal Agroceres.**

**QUADRO 1 — Associações de Agricultores, assistidas pela EMATER — RS: finalidade, número de Associações e número de sócios**

Finalidade	Nº de Associações	Nº de Sócios
Apicultores	35	1.237
APSAT (s)	170	4.263
Condomínios de Suínos	1	794
Condomínios de Aves	2	106
Produção de ração base mandioca	3	85
Compra e Venda	173	3.329
Prestação de Serviços	3	516
Distribuição de Esterco	31	285
Máquina e Equipamentos	104	1.491
Produtores Feirantes	34	594
Inseminação Artificial	31	847
Armazenamento	62	1.644
Agroindústrias	11	355
Conservação de Solos	40	960
Irrigação e Drenagem	14	355
Abastecimento de Água	11	155
Criação Terneiros	6	173
Condomínios Leiteiros	18	364
Eletificação Rural	5	49
<b>TOTAL</b>	<b>804</b>	<b>17.505</b>

*FONTE: Jornal Agroceres, Ano XX, 216 (2): julho/ago. 1992.*

Por último, as Associações encontraram um terreno fértil para se desenvolver junto aos Movimentos Sociais, em especial no seio dos movimentos ligados à questão da terra. Principalmente nos assentamentos, observa-se a organização da produção e dos agricultores através de Associações. Tal organização busca desenvolver a cooperação integral, onde todos os meios de produção são coletivizados ou, então, a cooperação parcial, como por exemplo: compra e uso de máquinas e comercialização em conjunto.

O Centro de Tecnologias Alternativas e Populares (CETAP)<sup>1</sup>, ligado à Rede de Agricultura Alternativa, é um órgão que presta assessoria aos movimentos sociais, aos pequenos agricultores através dos sindicatos e à grande parte dos assentamentos do Rio Grande do Sul. Segundo informações colhidas junto ao CETAP, existem quase uma centena de organizações associativas em sua área de atuação, entre elas Associações, Cooperativas de Produção Agrícola (CPAs) e Grupos Informais de Agricultores.

Os dados, colhidos, demonstram a importância das Associações de Produtores na agricultura brasileira, onde cada vez mais, os laços de solidariedade estão se fortalecendo entre os agricultores, fazendo da “nova” cooperação uma alternativa para, ao menos, prolongar a permanência da pequena produção no processo produtivo. Crescendo a importância de tais Associações, cresce, também, o número de estudos que buscam compreendê-las.

## **1.2 — Temas Tratados nos Estudos sobre Associações de Agricultores**

À medida que as Associações vão se firmando, elas passam a despertar o interesse de estudiosos. Nos últimos anos diversos estudos foram desenvolvidos, (dentre outros MACHADO et alii, 1987; ESTERCI et alii, 1984; DE LANNOY, 1987 e KUNGENS-TEINER, 1986), os quais, na sua maioria, dão maior ênfase para as questões ligadas à

---

<sup>1</sup> O CETAP é uma entidade criada pelos movimentos sociais e profissionais ligados a Ciências Agrárias e tem como objetivo resgatar, aprimorar e difundir tecnologias alternativas, voltadas para a pequena produção.

Sociologia. São temas relevantes para a compreensão dos aspectos associados à gênese e estruturação dessas organizações, muito embora os estudos aprofundem pouco sobre os aspectos administrativos das Associações.

MACHADO et alii (1987) realizaram um estudo de Associações do Lago do Sobradinho no Estado da Bahia, onde enfatizam a questão do poder de negociação que essas organizações possuem perante o Estado, principalmente no que tange à capacidade de reivindicação de recursos e no poder de influenciar as decisões políticas que dizem respeito aos interesses do pequeno produtor.

ESTERCI et alii (1984) analisaram cinco Associações de Camponeses das regiões Centro-Oeste e Norte, organizadas sob a influência da Igreja Católica. Os autores discutem as particularidades de cada organização, no que se refere aos processos sociais em jogo na implantação das experiências, à eficácia política da linguagem e dos símbolos religiosos e do papel dos agentes de base no processo de organização dos camponeses.

O estudo de De LANNOY (1987) envolveu três experiências de agricultura, em grupo do Estado do Rio Grande do Sul, cuja questão básica se refere aos efeitos da tecnologia mediada pelos grupos associativos sobre a agricultura familiar, ou seja: procurou compreender o associativismo e a tecnologia, por ele mediado, como elementos de sobrevivência e transformação da agricultura familiar.

KUNGENSTEINER (1986), descreve a sua experiência profissional em trabalhos de assessoria aos agricultores do Estado do Rio Grande do Sul no que tange à constituição das Associações de Prestação de Serviços e Assistência Técnica (APSAT). O autor procura orientar os produtores, principalmente, sobre o processo de criação, estruturação, funcionamento e legalização das APSATs.

Pesquisadores e técnicos ligados à Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional, conhecida pela sigla FASE, também têm se dedicado ao estudo de Associações de Agricultores. Algumas questões centrais que têm sido levantadas pela FASE referem-se à contribuição das experiências associativas para a sobrevivência dos pequenos agricultores e a contribuição para o avanço do movimento popular e para a transformação da sociedade.

RIBEIRO (1991), estudou 24 Associações de diversas regiões de Minas Gerais com a finalidade de conhecer a dimensão do associativismo no Estado, isto é: as operações conjuntas realizadas, a articulação entre as Associações e os sucessos e dificuldades enfrentadas pelos grupos.

Os temas abordados pelos principais estudos sobre Associações revelam que não houve um trabalho que tratasse, especificamente da questão administrativa dessas Organizações. Este estudo procura desenvolver esta temática, tendo como preocupação principal descrever a prática administrativa levada a efeito pelos agricultores no interior de uma Associação.

### **1.3 — Questões Norteadoras e Objetivo do Estudo**

Este estudo tem como foco principal a atividade administrativa concebida e adotada pelos pequenos produtores no dia-a-dia de sua Associação, para que ela consiga funcionar e atender os objetivos propostos, garantindo a união e cooperação dos membros e a sobrevivência como pequenos agricultores. As questões contempladas pela pesquisa são:

- 1) Como ocorreu o surgimento da Associação dos Trabalhadores Rurais da Linha Terceira (ATRLT)?
- 2) Qual foi a trajetória da ATRLT?
- 3) Em que consiste a atividade administrativa da Associação no que diz respeito à estrutura administrativa, aos procedimentos de coordenação do trabalho e de controle dos recursos?

Estas questões conduzem aos objetivos do estudo: a) compreender o processo que deu origem a Associação b) recompor a trajetória da ATRLT através do resgate das principais decisões e ações; c) sistematizar a atividade administrativa da Associação por meio da descrição da estrutura administrativa e dos procedimentos administrativos de coordenação do trabalho e de controle dos recursos.

## **2 — Referencial Teórico-Metodológico**

Este capítulo está dividido em duas seções. Na primeira seção discute-se os fundamentos teóricos que orientam o estudo. Serão colocadas em evidência as categorias teóricas utilizadas para a sistematização da atividade administrativa que se desenvolve na Associação. Na segunda seção são apresentados os fundamentos metodológicos que orientam a condução da pesquisa.

### **2.1 — O Estudo da Atividade Administrativa**

Os primeiros estudos científicos sobre a administração de organizações foram desenvolvidos no início deste século. Segundo CHIAVENATTO (1987), inicialmente a ênfase foi para o estudo das tarefas com a Administração científica de TAYLOR. Em seguida, a preocupação se deslocou para o estudo da Estrutura Organizacional com a Teoria Clássica, de FAYOL.

A preocupação com as pessoas, dentro das organizações, veio com a Escola das Relações Humanas, sendo contempladas também pelos comportamentalistas. O

**desenvolvimento científico da Administração, continuou com a Teoria Sistêmica e a Teoria Contingencial, cuja atenção voltou-se para o ambiente e a tecnologia.**

**Para GIBSON (1981), a Teoria Administrativa teve uma evolução extremamente rápida e continua se desenvolvendo a passos largos. Desse processo tem resultado diversos paradigmas voltados ao estudo da gestão de organizações. Muitos desses paradigmas são temas de debate acadêmico, os quais procuram avaliar a pertinência e adequação dos seus quadros teóricos como meios capazes de apreender o processo administrativo das organizações.**

**LIMA (1992), ao constatar que a produção de conhecimentos na área de Administração tem se dado prioritariamente com base nas organizações modernas do eixo urbano-industrial, adverte para o perigo da generalização de princípios e métodos administrativos para outras organizações fora deste contexto.**

**Todavia, alguns elementos teóricos podem ser generalizados na medida em que são válidos para qualquer tipo de organização, onde se encontram homens em processo de trabalho, manipulando recursos para atingir objetivos estabelecidos. Neste contexto, estão presentes, no mínimo, três aspectos essenciais da Teoria Administrativa: estruturação administrativa; coordenação do processo de trabalho; controle dos recursos materiais e financeiros.**

**Tanto a estrutura administrativa como os princípios de coordenação e controle fizeram parte das preocupações dos estudos que deram origem à teoria administrativa. Notadamente, FAYOL e seus seguidores foram os primeiros estudiosos a tratar de questões ligadas à estrutura e ao processo administrativo, nos quais se inserem tanto a coordenação como controle, considerados como partes da função administrativa.**

Para os autores da teoria clássica, a base fundamental da organização é a divisão do trabalho, pois na medida que uma empresa cresce, ela tende a especializar cada vez mais as unidades que compõem a sua estrutura organizacional. Segundo CHIAVENATTO (1987), com o crescimento das atividades da organização esta é obrigada a estabelecer normas de coordenação do processo de trabalho e formas de controle dos meios e recursos envolvidos na atividade produtiva, pois, do contrário, pode-se percorrer rumos diferentes daqueles pré-estabelecidos.

PARO (1988) enfatiza que a Administração não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, mas com o esforço humano coletivo. Segundo o autor, a coordenação do esforço humano coletivo que se desenvolve no interior de uma organização, seja ela qual for, é o elemento central da atividade administrativa.

HOFFMANN (1987), considerado um dos pioneiros no Brasil a tratar da administração de organizações rurais, observa que a Administração implica em duas funções distintas:

- 1) Organização que se refere à função de criar o esquema e de orientar o uso dos meios e dos recursos produtivos; e
- 2) Coordenação, que se refere à administração propriamente dita, cuja função é de por em execução o esquema e de fazer aqueles ajustes necessários, a fim de obter o máximo rendimento das atividades.

SOUZA et alii (1989) consideram a função organizativa como parte do processo administrativo que se preocupa em agrupar e estruturar os recursos da empresa. A

coordenação do trabalho no interior da empresa se insere, segundo os autores, na função de direção, a qual se realiza sobre pessoas e não sobre máquinas, benfeitorias, terras ou animais.

Notadamente, em uma organização do tipo Associação de Agricultores, a estrutura administrativa, a coordenação do trabalho e controle dos recursos constituem os principais pilares de sustentação e funcionamento da atividade administrativa, dado que a ação coletiva, a cooperação e o uso dos recursos em comum fazem parte da natureza dessas organizações.

Com efeito, o estudo da atividade administrativa da ATRLT compreende a descrição da prática administrativa adotada pelos membros a partir de três eixos básicos da Teoria Administrativa:

- 1) Estrutura Administrativa:** é o ordenamento das relações interpessoais, onde os membros da organização são diferenciados em termos de autoridade, responsabilidade, função ou cargos, cujo objetivo é a diminuição da ambigüidade e espontaneidade.
- 2) Coordenação do Trabalho:** envolve o planejamento, a distribuição e a supervisão das atividades/tarefas, através de regras e procedimentos, com o objetivo de orientar o processo de trabalho, fazendo com que todas as pessoas se voltem, conscientemente, para os mesmos objetivos.
- 3) Controle dos Recursos:** compreende os mecanismos de organização e controle dos fluxos de recursos materiais e econômicos, com o objetivo de avaliar o desempenho técnico e econômico da atividade produtiva da organização.

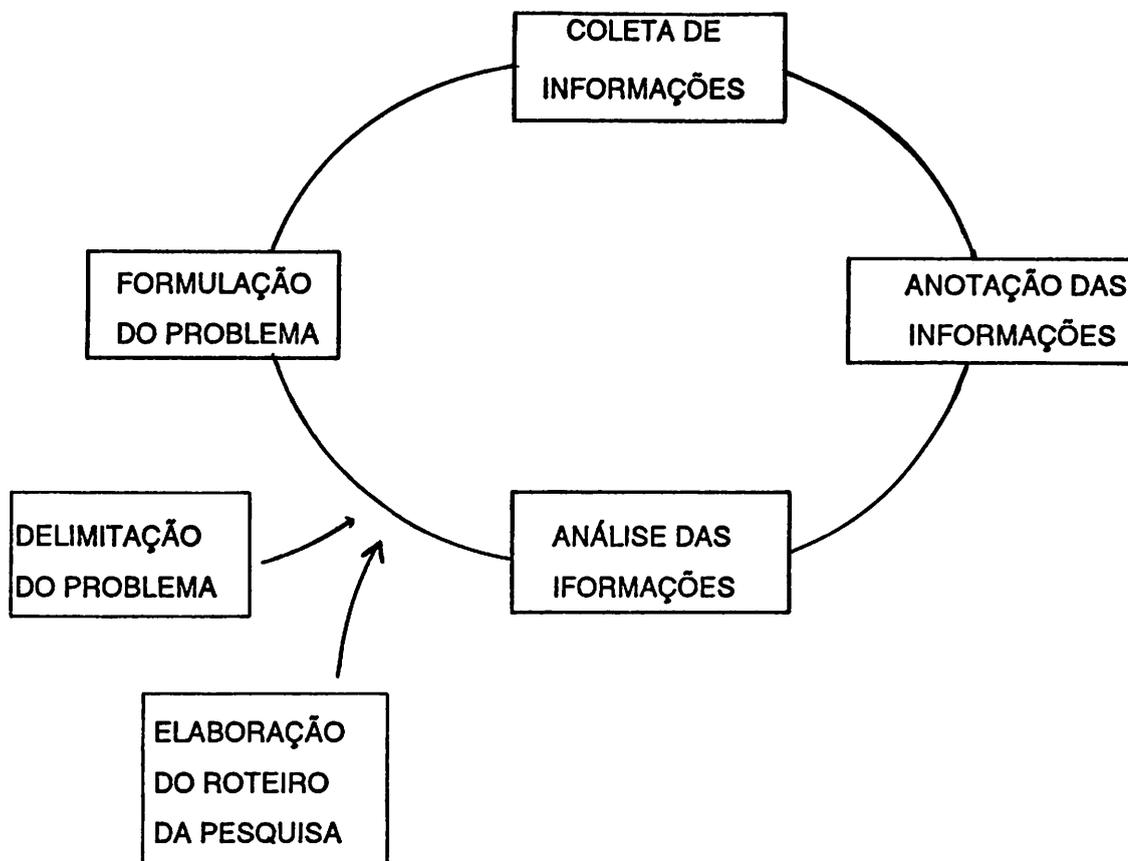
## **2.2 — Procedimentos Metodológicos**

Tratando-se de uma pesquisa cujo objeto é uma Associação de Agricultores e considerando que se deseja aprofundar um aspecto da organização que se refere à questão administrativa, optou-se pelo método do estudo de caso.

Segundo HAGUETTE (1987), TRIVINOS (1987) e DEMO (1981), entre outros, o estudo de caso é um método de pesquisa que se aplica, principalmente, quando o objeto de estudo é uma Unidade Social e quando se deseja estudá-la com profundidade. Salientam também que o estudo de caso é uma categoria típica de pesquisa qualitativa, sendo que o objeto de estudo pode ser a organização como um todo, ou, parte dela.

Este método tem uma configuração circular, Figura 1, onde o pesquisador pode iniciar e redefinir os passos da pesquisa, assim que julgar necessário ou ao descobrir acontecimentos que conduzam a novas coletas de informações. “Assim, as hipóteses e os esquemas de inquirição não precisam, necessariamente, ser estabelecidos ‘a priori’, e a investigação se dá num processo de interação entre o observador e os observados” (TRIVINOS, 1987).

Tais características tornam o estudo de caso uma técnica relevante para uma pesquisa que busca reconstruir a origem, a trajetória, e a atividade administrativa de uma Associação de Agricultores, a partir das decisões tomadas e das ações executadas pelos seus membros, e a partir da prática administrativa que é desenvolvida no interior da organização.



**FIGURA 1** — Natureza circular (retroalimentação) da pesquisa qualitativa.

*FONTE: SPRADLEY (1980:29), adaptado pelo Autor.*

### 2.2.1. Escolha da Associação

A Associação dos Trabalhadores Rurais da Linha Terceira (ATRLT) está localizada no município de São Domingos do Sul. Ela foi escolhida pelo fato de existir uma relação de trabalho e de amizade entre o pesquisador e os agricultores, membros da Associação e em razão de possuir uma trajetória de 6 anos de existência.

A aproximação do pesquisador com os membros da ATRLT se deu no início da década de 80, a partir de um trabalho de extensão, desenvolvido na região pela Universidade de Ijuí (UNIJUÍ), RS, que previa a formação de agricultores em Administra-

ção e Contabilidade Rural. Muitos agricultores, hoje membros da Associação, participaram desse trabalho, com os quais se estabeleceu um relacionamento cordial, aspecto importante para a realização da pesquisa.

De outra parte, o fato da Associação possuir uma experiência de 6 anos de existência influenciou, também, na escolha, pela simples razão de encontrar uma prática administrativa mais sólida em relação a outras Associações mais jovens.

### ***2.2.2. Os Passos da Pesquisa***

O primeiro passo foi a exposição do projeto de pesquisa aos membros da Associação, onde se explicou os objetivos da pesquisa e o plano de sua execução.

O segundo passo consistiu no levantamento de campo, com o objetivo de conhecer o processo de surgimento e a trajetória da ATRLT, a partir de um roteiro de entrevista, elaborado com base nas impressões colhidas no contato anterior.

O terceiro passo foi a sistematização das informações coletadas no primeiro levantamento de campo, onde elaborou-se um documento acerca do surgimento e da trajetória da Associação.

O quarto passo se referiu à discussão do documento com os agricultores, com o objetivo de confirmar e/ou corrigir as informações contidas no material. Nessa oportunidade, aproveitou-se para conviver com os agricultores no intuito de observar e participar das atividades da Associação.

O passo seguinte foi a realização de uma revisão bibliográfica sobre a Teoria Administrativa, visando elaborar um roteiro de entrevistas para a apreensão da atividade

administrativa da ATRLT. Assim, o quinto passo consistiu na revisão bibliográfica e na elaboração do roteiro de observação.

O sexto passo envolveu a observação do cotidiano da Associação e entrevistas com os membros encarregados da parte administrativa, tendo como objetivo identificar os aspectos relevantes da gestão da organização.

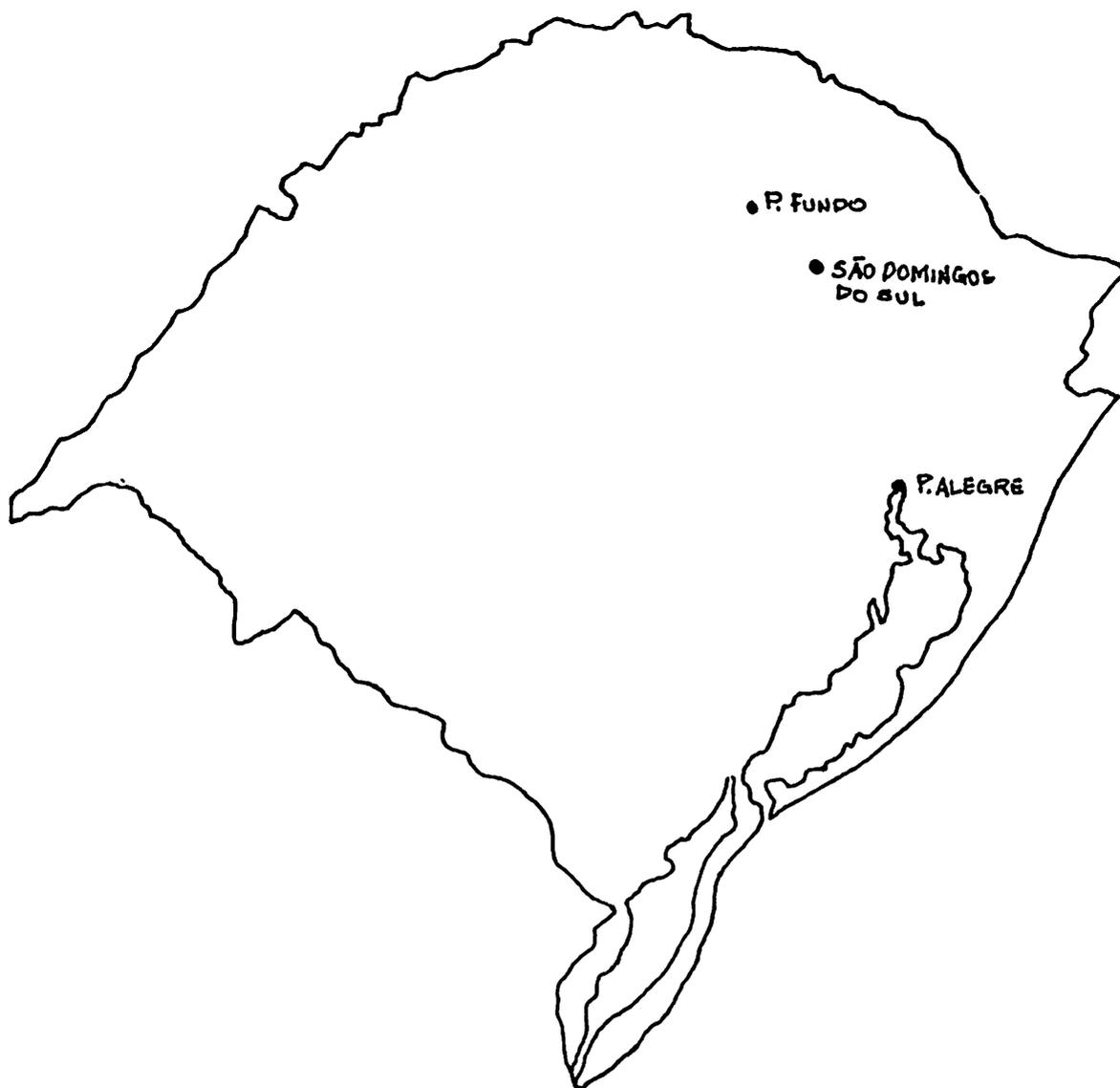
O sétimo passo consistiu na sistematização das informações coletadas sobre a atividade administrativa da ATRLT, e discussão com os agricultores. As contribuições foram incorporadas ao trabalho dando origem, assim, à versão final da dissertação.

### **3 — A Associação dos Trabalhadores Rurais da Linha Terceira (ATRLT)**

Procurar-se-á, neste capítulo, transcrever a história da organização, valendo-se dos depoimentos dos agricultores e de observações realizadas a campo. A atenção estará voltada para três temas centrais: Contextualização e Origem da Associação; Trajetória da Associação e Considerações sobre os Associados e Funcionários.

#### **3.1. Contextualização e Origem da Associação**

A Associação estudada está localizada no município de São Domingos do Sul, situado entre as regiões Planalto e Serra do Estado do Rio grande do Sul, a uma distância de 250 km de Porto Alegre e 80 km da cidade de Passo Fundo, Figura 2. O município possui 82,1 km<sup>2</sup> e 3047 habitantes, dos quais 70% vivem no meio rural - IBGE (1984).



**FIGURA 2:** Localização do município de São Domingos do Sul

Tradicionalmente, as principais atividades econômicas do município têm sido a agricultura e a exploração do basalto. Destacam-se as produções de suínos, milho, trigo e fumo. Mais recentemente, vem ocorrendo um incremento na produção de leite e, principalmente, na produção de aves, devido aos programas de integração com as agroindústrias que se instalaram na região.

São Domingos do Sul possui um relevo montanhoso, onde 60% da superfície é agricultável; aspecto que limita a mecanização das lavouras e eleva a necessidade do uso de mão-de-obra. Segundo FOSCHEIRA (1991), as famílias dos agricultores são, em geral, numerosas, sendo a maioria constituída por descendentes de imigrantes italianos, oriundos das colônias velhas da região de Caxias do Sul.

De acordo com os agricultores, no início dos anos 70, a agricultura local experimentou um período de acumulação. Consideram que tal fato decorreu das facilidades criadas pelas políticas agrícolas favoráveis, que visavam modernizar o processo de produção a partir da cultura da soja que, nessa época, teve grande penetração na região.

A partir da segunda metade da década de 80, com a redução progressiva dos subsídios para o crédito rural, com a queda dos preços da soja no mercado internacional e, ainda, com as sucessivas frustrações de safras, o sistema de produção assentado na monocultura entrou em crise, fazendo com que a agricultura diversificada fosse pouco a pouco retomada, culminando com o quase abandono da produção de soja no município.

No que se refere ao processo de organização, os agricultores viveram uma experiência que consideram negativa com a cooperativa local. Segundo eles, essa cooperativa foi duramente afetada pela crise da agricultura do município, levando-a a uma

situação de quase insolvência. A solução encontrada para evitar a insolvência foi a sua incorporação à Cooperativa Triticola Passo Fundo Ltda (COOPASSO), com sede na cidade de Passo Fundo.

Todavia, um ano depois a COOPASSO também ingressou numa situação de dissolução, o que levou os agricultores a não recuperar o capital subscrito na cooperativa. Com a ausência da cooperativa, os agricultores viam-se obrigados a comercializar com os comerciantes locais, em um contexto onde os preços dos insumos e dos produtos não mais eram regulados pela cooperativa.

O Sindicato dos Trabalhadores Rurais, por sua vez, ficou à margem deste processo e alheio às dificuldades enfrentadas pelos associados. Para os agricultores o sindicato teve uma atuação atrelada aos interesses dos comerciantes e dos políticos locais e priorizava as atividades assistencialistas em prejuízo das questões ligadas às políticas agrícolas, como preços, crédito e custo de produção.

Face a esta situação, um pequeno grupo de agricultores iniciou um processo de reflexão para encontrar alternativas capazes de ajudá-los a resolver os problemas, pois não contavam mais com a cooperativa e com o sindicato. Surge, assim, a idéia de se criar uma Associação de Agricultores, reunindo no máximo trinta famílias para facilitar o controle pelos sócios.

Esse grupo, reunindo inicialmente 12 famílias, criou, então, a Associação dos Trabalhadores Rurais da Linha Terceira (ATRLT). Esta denominação corresponde ao nome da localidade onde o grupo fazia suas reuniões para discutir problemas e buscar soluções, as quais deram origem a ATRLT. Para completar o número de 30 famílias, 18 famílias foram selecionadas a partir de três requisitos: ser pequeno agricultor; ter vontade e interesse em participar; ser de confiança do grupo.

Com a elaboração e aprovação do estatuto, encaminhou-se o processo de registro da Associação na Junta Comercial do município, sendo que, em novembro de 1985, obteve o CGC, passando a ser legalmente constituída e estando amparada por lei para operar no mercado. De acordo com o estatuto (anexo), o objetivo da Associação é de manter o agricultor no campo, através da busca da viabilidade técnica e econômica da produção e da melhoria das condições de vida, no que tange à saúde e à educação. As necessidades e os serviços orientam-se para:

- adquirir coletivamente os insumos, visando preços mais compensadores;
- construir um armazém para guardar a produção, evitando vender os produtos quando os preços são baixos;
- instalar um secador de grãos para garantir a qualidade da produção;
- construir uma sede social, adequada para realização de encontros, reuniões, cursos, confraternizações, etc.;
- instalar uma balança para pesagem de cargas que entram e saem da Associação;
- instalar um moinho colonial de trigo, visando agregar maior valor à produção e produzir farinha de boa qualidade;
- adquirir máquinas e equipamentos para o uso coletivo dos associados, evitando investimentos individuais e desnecessários;
- pressionar os órgãos públicos ligados à saúde e educação para a melhoria da prestação desses serviços;
- construir um museu agrícola, reunindo ferramentas e instrumentos de trabalho antigos, a fim de resgatar e valorizar a cultura regional.

## **3.2 — A Trajetória da Associação**

A história da Associação, contada pelos próprios associados, evidencia que ela surgiu como resultado da caminhada de um grupo de pequenos agricultores, inconformados com as formas convencionais de organização. Em seis anos de funcionamento, diversas ações foram realizadas; tais como:

Em março de 1986, a partir de um levantamento prévio junto aos associados, a Associação adquiriu todo o material escolar destinado aos filhos dos agricultores. Em maio, foi realizada a comercialização da safra de verão, sendo 120 toneladas de soja e 20 toneladas de milho. Em junho, foi feita a venda coletiva de 1.100 toneladas de suínos, procedentes dos associados. Em julho, foram compradas 800 toneladas de calcáreo e, em setembro do mesmo ano, a Associação adquiriu os insumos para lavoura de milho, sendo 20 toneladas de uréia; 12,5 toneladas de super fosfato; 1,5 toneladas de semente.

Segundo a avaliação dos membros, essas operações comerciais proporcionaram boas vantagens econômicas. Possibilitou, também, a conquista de alguns espaços importantes no mercado, evidenciou a necessidade de investimentos nos setores de armazenagem, beneficiamento de grãos e transporte, tendo em vista potencializar as atividades comerciais.

Em 1987, a exemplo do ano anterior, diversas transações comerciais foram realizadas. Porém, a preocupação central da Associação foi gerar recursos financeiros como também buscá-los externamente, visando fazer frente aos investimentos em infraestrutura de armazenagem, beneficiamento e em transportes. Para desenvolver esta tarefa, foi decidido liberar um associado de suas funções em sua propriedade para se dedicar exclusivamente aos trabalhos da Associação.

Assim, o primeiro passo foi a elaboração de um projeto, prevendo recursos para a construção de um armazém comunitário, instalação de um secador de grãos e aquisição de um caminhão. Por sugestão da agência local do Banco do Brasil e do Centro de Tecnologias Alternativas e Populares (CETAP), o projeto foi reelaborado e encaminhado ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o qual dispunha de linhas de crédito para este fim.

Também, em 1987, a Associação desenvolveu uma experiência de roças comunitárias. Os associados foram divididos em cinco grupos e cada um se encarregou de cultivar um produto agrícola. A produção dessas roças foi comercializada diretamente aos moradores de bairros da cidade de Passo Fundo, através de um Programa Social coordenado pela Igreja Católica.

O acompanhamento técnico e econômico feito pela Associação mostrou que as roças comunitárias não produziram os resultados esperados, porém evidenciou a necessidade de cuidar melhor do solo e de aperfeiçoar as técnicas de cultivo, com o objetivo de aumentar a produtividade das lavouras. Os agricultores concluíram, também, que a experiência serviu para integrar mais as famílias e para fortalecer a união e cooperação.

O ano de 1988 começou com a aprovação do projeto de financiamento para investimentos em infra-estrutura. O valor liberado pelo BNDES foi de U\$ 143.600,00, sendo 30% a fundo perdido e o restante com prazo de 10 anos para o pagamento, com 3 anos de carência e juros de 8% ao ano. Com os recursos foi comprada uma área de 2850m<sup>2</sup>, local onde se construiu um silo e um secador. Ainda, em 1988, como previa o projeto, a Associação comprou um caminhão Mercedes Bens.

Em 1989, começaram as atividades de armazenagem e secagem de grãos, com a inauguração do silo que possui uma capacidade para 600 toneladas e do secador com capacidade para 100 sacos de milho por hora. Foi construída, também, a sede social, contendo 370m<sup>2</sup>. A sobra de recursos oriundos do BNDES permitiu a aquisição de uma madeireira, equipada para corte, beneficiamento e fabricação de móveis e esquadrias de madeira.

Para o setor de madeireira, foram contratados quatro funcionários, sendo dois empregados antigos com experiência na fabricação de móveis e esquadrias; um associado com prática em serraria e outro com experiência em beneficiamento. Ainda em 1989, foi instalada uma revenda de insumos e comércio de suínos em um prédio alugado na cidade, a qual foi registrada como micro-empresa e é denominada “Bodega” pelos agricultores. Um associado ficou responsável por esta revenda.

No ano de 1990, além de desenvolver as atividades normais (comércio de suínos e insumos, armazenagem, secagem e madeireira) foi desenvolvida uma roça comunitária com 5,0 ha de milho e feijão, cultivados em sistema de mutirão. Com recursos provenientes do BNDES, foi adquirida e instalada uma balança para cargas, no intuito de controlar melhor as entradas e saídas de produtos nas dependências da Associação.

Também, em 1990, através de um projeto em parceria com outras 5 Associações da região e encaminhado ao BNDES, foi instalado um moinho colonial de trigo. O moinho passou a operar no ano de 1990 com a contratação de dois funcionários, sendo um deles associado com experiência em moagem de trigo.

Em 1991, a Associação recuperou um moinho de milho de propriedade de um associado e que estava desativado. O sistema de moagem é tradicional, onde a força da água movimenta uma pedra que faz a moagem do grão. Apesar do baixo rendimento, de apenas 5 sacos de milho por dia, este sistema produz uma farinha de excelente qualidade e atende as necessidades dos produtores. A recuperação do moinho dá à Associação o direito de explorá-lo durante 10 anos, com possibilidade de renovação do contrato no seu vencimento.

Ainda, em 1991, com a sobra de recursos do financiamento do moinho de trigo, foi adquirido um veículo Wolkswagem Gol, para uso nas atividades do moinho e com empréstimo bancário, uma camionete Ford 4000. Esse carro passou a auxiliar o caminhão no carregamento de suínos, fazendo o percurso das propriedades rurais até a sede da Associação, onde o acesso é difícil e no transporte de insumos e pequenos fretes.

Recentemente, com recursos provenientes do Banco do Brasil através do Programa FENAME RURAL, a Associação adquiriu uma colheitadeira destinada a colher milho e trigo dos associados e de outros interessados. Para essa atividade, foram treinados dois associados, que receberão uma remuneração nos períodos em que estiverem operando a colheitadeira.

Cabe destacar o trabalho permanente de sensibilização junto aos associados no sentido de estimular a participação e de incentivá-los e aperfeiçoar o processo de produção. Neste sentido, a Associação procura trazer novos conhecimentos e experiências para serem discutidos, testados, adotados e avaliados pelos agricultores, buscando alternativas capazes de viabilizar, técnica e economicamente, a pequena produção.

### **3.3 — Considerações sobre os Associados e Funcionários**

A Associação reúne 29 famílias de pequenos agricultores, cada qual tem um representante que é associado. A área média das propriedades é de 30 ha, sendo que 60% é agricultável e desta área 40% pode ser mecanizada, em razão do terreno acidentado. A suinocultura é a principal atividade econômica desenvolvida pelos associados, a qual apresenta índices de produção bastante elevados, se comparados com o desempenho da atividade na região.

Os sistemas de criação mais encontrados são o confinamento e o semi-confinamento. Recentemente, alguns produtores vêm experimentando o sistema de piquetes, onde os animais vivem a maior parte do tempo soltos ao ar livre. As raças predominantes são as Landrace, Lagewhite e Duróc. A maior parte dos alimentos provém do próprio estabelecimento derivados do milho.

Graças ao trabalho da Associação, no sentido de melhorar o processo de produção, os agricultores vêm obtendo aumentos de produtividade do cultivo de milho, de safra em safra, como mostram os dados do Quadro 2.

**QUADRO 2 — Evolução do rendimento de milho nas unidades de produção dos associados**

<b>SAFRAS</b>	<b>RENDIMENTO EM SACOS DE 60 KG/HA</b>
1985/1986	42 sacos
1986/1987	49 sacos
1987/1988	59 sacos
1988/1989	62 sacos
1989/1990	75 sacos
* 1990/1991	50 sacos
1991/1992	85 sacos

*\* Safra frustrada em razão de estiagem prolongada no RS.*

*FONTE: Controles técnicos da ATRLT.*

Os associados se dedicam também à produção de trigo e leite para o mercado e apenas três desenvolvem a produção de aves em escala comercial, em sistema integrado com o grupo agroindustrial Frangosul. Além destas atividades, ocorre a produção de diversos produtos para o consumo familiar, entre os quais destacam-se o feijão, arroz, batata, mandioca, videiras (vinho), hortaliças e frutas.

No que se refere aos funcionários, a Associação conta com 11 trabalhadores, dos quais 3 são contratados pelo regime de safristas<sup>2</sup> e 8 são assalariados permanentes. Um safrista trabalha no armazenamento, no período de recebimento das safras e os outros

---

<sup>2</sup> *Regime de safrista compreende o contrato de trabalho por tempo determinado, onde o trabalhador permanece no estabelecimento enquanto perdurar o serviço a ser executado.*

dois trabalham como operadores da colheitadeira, nos períodos de colheita de milho e do trigo. A distribuição dos demais funcionários é apresentada no Quadro 3.

**QUADRO 3 — Distribuição dos funcionários permanentes nas atividades da ATRLT.**

<b>ATIVIDADES</b>	<b>Nº DE FUNCIONÁRIOS</b>
Madeira	3
Moinho trigo	2
Caminhão	1
Revenda	1
Administração	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

*FONTE: Dados da Pesquisa. 1992.*

Importa destacar, que 8 dos 11 funcionários são associados da ATRLT, ou seja, eles deixaram suas atividades enquanto agricultores para se dedicar exclusivamente às atividades da organização. Atualmente três associados ocupam cargos administrativos na Associação.

### **3.4 — As Atividades Atuais e a Estrutura Física e Patrimonial da ATRLT**

A Associação atua em áreas diferentes, como: armazenagem, transformação, comércio, colheita e transportes. A partir das informações coletadas foi possível sistematizar as áreas de atuação da ATRLT com as respectivas atividades, Quadro 4.

#### QUADRO 4 — Áreas de Atuação e Atividades da ATRLT

ÁREAS	ATIVIDADES
1) Armazenagem	armazenagem e secagem de trigo armazenagem e secagem de milho pesagem de produtos em geral
2) Transformação	moinho de trigo moinho de milho corte e beneficiamento de madeira fábrica de móveis e esquadrias
3) Comércio	comercialização de suínos comercialização de milho comercialização de farinhas e sub-produto comercialização de madeira comercialização de móveis e esquadrias revenda de insumos
4) Colheita e transportes	colheita de trigo colheita de milho transporte de suínos transporte de madeira pequenos fretes

*FONTE: Dados da Pesquisa. 1992.*

No que tange à estrutura física e patrimonial, em seis anos de funcionamento a Associação conseguiu formar um capital imobilizado estimado em U\$ 161.044,05, sendo que as dívidas correspondem a U\$ 98.822,65 e o capital imobilizado próprio acumulado é de U\$ 62.221,40 (Quadro 5). Estas cifras revelam que do capital investido, 38% pertence à Associação e 72% representa, ainda, capital de terceiros.

**QUADRO 5 — Estrutura Física e Patrimonial da ATRLT**

<b>ESPECIFICAÇÃO DOS BENS</b>	<b>U\$ Mil</b>
- Silo graneleiro, alvenaria, modelo casca de 7, 14 m de ralo x 8 m de altura	9.150,25
- Secador, sistema insuflação, com capacidade de 100 sacos/dia	6.100,15
- Sede social, alvenaria, 370 m <sup>2</sup> com porão	3.965,15
- Madeireira, alvenaria 20m x 20m com equipamentos	9.150,25
- Serraria, madeira 10m x 15m com equipamentos	610,15
- Balança de cargas pesadas com capacidade para 30 ton.	6.100,15
- 1/6 moinho de trigo, mod. 10m x 8m e 11m altura com equipamentos	16.470,45
- Caminhão Mercedes Bens, 1988, um eixo para 7,5 ton.	15.250,40
- Camionete For 4000, 1990	12.200,30
- Colheitadeira Ideal, mod. 9075, 1991	73.202,00
- Veículo V.W. mod. Gol, 1990	2.745,00
- 2.850 m <sup>2</sup> terra na zona rural	1.220,00
- Terreno urbano de 45m x 53m	4.880,00
<b>TOTAL DO CAPITAL IMOBILIZADO</b>	<b>161.044,05</b>
<b>TOTAL VALOR DAS DÍVIDAS</b>	<b>98.822,65</b>
<b>TOTAL CAPITAL IMOBILIZADO PRÓPRIO</b>	<b>62.221,40</b>

*FONTE: Dados da Pesquisa. 1992.*

A situação financeira da Associação não preocupa os seus membros, pois a colheitadeira, sozinha, representa mais de 70% do valor das dívidas. Segundo a previsão dos agricultores, a colheitadeira tem plenas condições de se autofinanciar, uma vez que é a única máquina existente no município para uma colheita de aproximadamente 20 mil sacas de milho por ano, o que daria um ingresso de duas mil sacas para a Associação, como cobrança pelo serviço prestado, permitindo pagar as prestações da máquina junto ao banco.

A Associação surgiu a partir da disposição de um grupo de agricultores com dificuldades para se reproduzir frente a uma conjuntura de crise e diante da experiência negativa com a cooperativa e com o sindicato. Após seis anos de funcionamento, os agricultores consideram que “valeu a pena”, pois, afirmam que a estrutura da Associação é quase comparada ao patrimônio da Prefeitura.

Na opinião dos membros, “houve um bom crescimento”, expandiram as atividades; melhoraram o desempenho das suas propriedades; melhoraram os serviços de saúde e educação; aprenderam muito por meio da união e da organização e hoje podem contar com serviços oferecidos pela ATRLT, que antes não existiam.

As informações referentes às áreas de atuação e atividades da Associação, reunidas no Quadro 4, e os dados referentes à estrutura física e patrimonial, contidas no Quadro 5, evidenciam a complexidade organizacional e mostram uma estrutura física e patrimonial extremamente importante, dado à curta trajetória da organização. São mais de 20 atividades diferentes e os números revelam que houve uma acumulação de capital imobilizado da ordem de U\$ 10 mil dólares ao ano no período.

## **4. A Atividade Administrativa da ATRLT**

A descrição da Atividade Administrativa da Associação foi realizado com base em três elementos de estudo: a estrutura administrativa; os procedimentos administrativos de coordenação do trabalho; os procedimentos administrativos de controle dos recursos. As decisões e ações estratégicas que determinaram os rumos da Associação também serão arroladas no estudo por se tratar do ponto de partida do processo de estruturação interna.

Inicialmente será apresentado um quadro resumo contendo as decisões e ações estratégicas, extraídas da descrição da trajetória da ATRLT, seguido de uma pequena discussão destes aspectos. A seguir, serão enfocados os elementos da estrutura administrativa e, posteriormente, os procedimentos administrativos de coordenação do trabalho e, finalmente, os procedimentos ligados ao controle dos recursos materiais e econômicos.

### **4.1. As Decisões e Ações Estratégicas**

A reconstituição da trajetória da Associação, possibilitou identificar 5 decisões importantes, Quadro 6, em torno das quais foram desencadeadas uma série de ações que determinaram as áreas de atuação, as atividades e a sua estrutura física e patrimonial.

**QUADRO 6 — Decisões e Ações estratégicas**

Decisões	Ações		
	1986/87	1988/1989	1990/91
1. Comercializar insumos e produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. compra material escolar</li> <li>. venda de soja</li> <li>. venda de milho</li> <li>. venda de suínos</li> <li>. compra de calcáreo</li> <li>. compra adubo</li> <li>. compra de semente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. incremento venda de suínos</li> <li>. compra insumos soja</li> <li>. compra insumos milho</li> <li>. venda produção roça comunitária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. instalação da micro-empresa de comércio de suínos e de insumos</li> <li>. venda de farinhas</li> </ul>
2. Desenvolver roças comunitárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>. roça de melância</li> <li>. roça de batatinha</li> <li>. roça de amendoim</li> <li>. roça de pipoca</li> <li>. roça de cebola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. roça de milho e feijão consorciado</li> </ul>	
3. Armazenagem e beneficiamento de grãos	<ul style="list-style-type: none"> <li>. elaboração e encaminhamento projeto de financiamento para o BNDS</li> <li>. instalação de secador</li> <li>. construção sede social</li> <li>. secagem e armazenagem de milho e trigo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. compra de terra para as obras</li> <li>. construção do silo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. compra e instalação de balança</li> <li>. secagem e armazenagem de milho e trigo</li> </ul>
4. Transformar a produção e fabricação		<ul style="list-style-type: none"> <li>. aquisição de uma madeireira:</li> <li>- corte, beneficiamento de madeira</li> <li>- fabricação de móveis</li> <li>- fabricação de esquadrias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. atividades da madeireira</li> <li>. compra de prédio de moinho de trigo</li> <li>. reconstrução do moinho</li> <li>. fabricação de fartinha</li> <li>. recuperação moinho de milho</li> <li>. fabricação de farinha</li> </ul>
5. Colher e transportar grãos		<ul style="list-style-type: none"> <li>. compra caminhão</li> <li>. transporte material de construção</li> <li>. transporte de insumos e carregamento de suínos</li> <li>. transporte de madeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. carregamento de suínos</li> <li>. carregamento de madeira</li> <li>. compra camionete FORD</li> <li>. compra de uma colheitadeira</li> <li>. pequenos fretes</li> </ul>

*FONTE: Dados da Pesquisa. 1992.*

Todas as cinco decisões e as respectivas ações tiveram importante participação na consolidação da Associação no que diz respeito a vários aspectos. A decisão a respeito de comercializar insumos e produtos foi crucial, pois desde o início a Associação passou a atender às necessidades dos associados que não mais contavam com tais serviços em função da ausência da cooperativa.

Tanto as compras como as vendas coletivas possibilitaram boas vantagens econômicas através da barganha de preços no mercado da região e até mesmo em mercados de outros Estados, a exemplo do Paraná e Santa Catarina. Hoje, esta atividade é o carro-chefe da Associação, sendo que a comercialização de suínos se transformou na principal fonte de renda, como mostra o Quadro 7.

**QUADRO 7 — Participação das atividades no total da Receita Bruta da Associação**

ATIVIDADES	%
comércio de suínos	33%
comércio de insumos	5%
moinhos	17%
colheita, armazenagem e transporte	20%
madeireira	18%
serraria	7%
TOTAL	100%

*FONTE: Dados da pesquisa. 1992.*

A decisão de desenvolver roças comunitárias, na realidade, não se mostrou uma alternativa economicamente importante, porém, segundo os agricultores serviu para fortalecer a união e os laços de solidariedade no grupo. Foi válido, também como

experiência educativa de onde os agricultores extraíram lições importantes, como: passar a cuidar mais do solo; aperfeiçoar as técnicas de cultivo; gerir melhor a produção do ponto de vista econômico através da redução de custos, aumento da produtividade e melhor comercialização.

A decisão em torno da armazenagem e secagem de grãos veio suprir uma necessidade dos agricultores, uma vez que não havia no município alguém que prestasse tais serviços, ocasionando uma queda muito grande na qualidade do milho, principalmente. Esta decisão forçou os membros a buscar fontes de recursos para os investimentos necessários, levando-os a aprender noções importantes no que diz respeito à elaboração, encaminhamento e gestão de projetos de financiamentos.

A decisão de ingressar no ramo de transformação e fabricação decorreu, na visão dos agricultores, do aparecimento de “um negócio de ocasião” em que foi ofertada à Associação uma madeireira de corte e beneficiamento de madeira, equipada também para a fabricação de móveis e de esquadrias. A compra foi possível graças às sobras de dinheiro que se destinava à construção do silo e do secador. Esta decisão significou o primeiro passo na direção da diversificação das atividades, já que, até então, a atuação da ATRLT era voltada para a prestação de serviços.

O passo seguinte veio com a decisão de entrar no ramo de moagem. A partir de uma sociedade, envolvendo seis associações da região, foi possível obter um financiamento junto ao BNDES para a instalação de um moinho de trigo e, mais tarde, foi decidido recuperar o moinho de milho de propriedade de um associado, que se encontrava desativado. Atualmente, ambos os moinhos estão funcionando plenamente se constituindo em uma atividade importante, representando 17% da receita bruta da Associação.

A decisão de adquirir uma colheitadeira faz parte de uma aspiração antiga dos associados, já que não existia no município alguém que fizesse a colheita da produção, obrigando-os a procurar este serviço em outros municípios, o que nem sempre era possível, dado a pouca disponibilidade de máquinas. A colheitadeira foi comprada com recursos do Banco do Brasil, sendo que a primeira safra colhida superou a previsão dos 20 mil sacos de milho.

Apesar disso, os agricultores discutem a possibilidade de trocar de colheitadeira, porque ela possui uma capacidade ociosa muito grande, devido ao curto período de uso. Outro fator que está influenciando é o alto risco que a colheitadeira oferece, pois representa um valor superior a U\$ 70 mil dólares, numa região onde as condições do terreno dificultam enormemente o acesso à máquina, colocando em risco o capital e os trabalhadores.

Uma das alternativas que está sendo discutida é vender a colheitadeira e, com o dinheiro, comprar uma outra máquina usada, de menor porte, portanto, mais barata e adequada para as condições da região. Com a sobra dos recursos da transação, pretende-se adquirir mais um caminhão para o uso no carregamento de suínos, onde o retorno do investimento é maior e mais rápido.

A decisão de atuar no setor de transporte foi uma decorrência natural das atividades ligadas ao comércio de suínos e ao ramo de madeira. Tanto o caminhão quanto a camionete estão sendo plenamente utilizados e pretende-se adquirir mais um caminhão, objetivando compatibilizar a comercialização de suínos com a de grãos, principalmente nos períodos de colheita, quando o caminhão é deslocado para o transporte de grãos, prejudicando a comercialização de suínos.

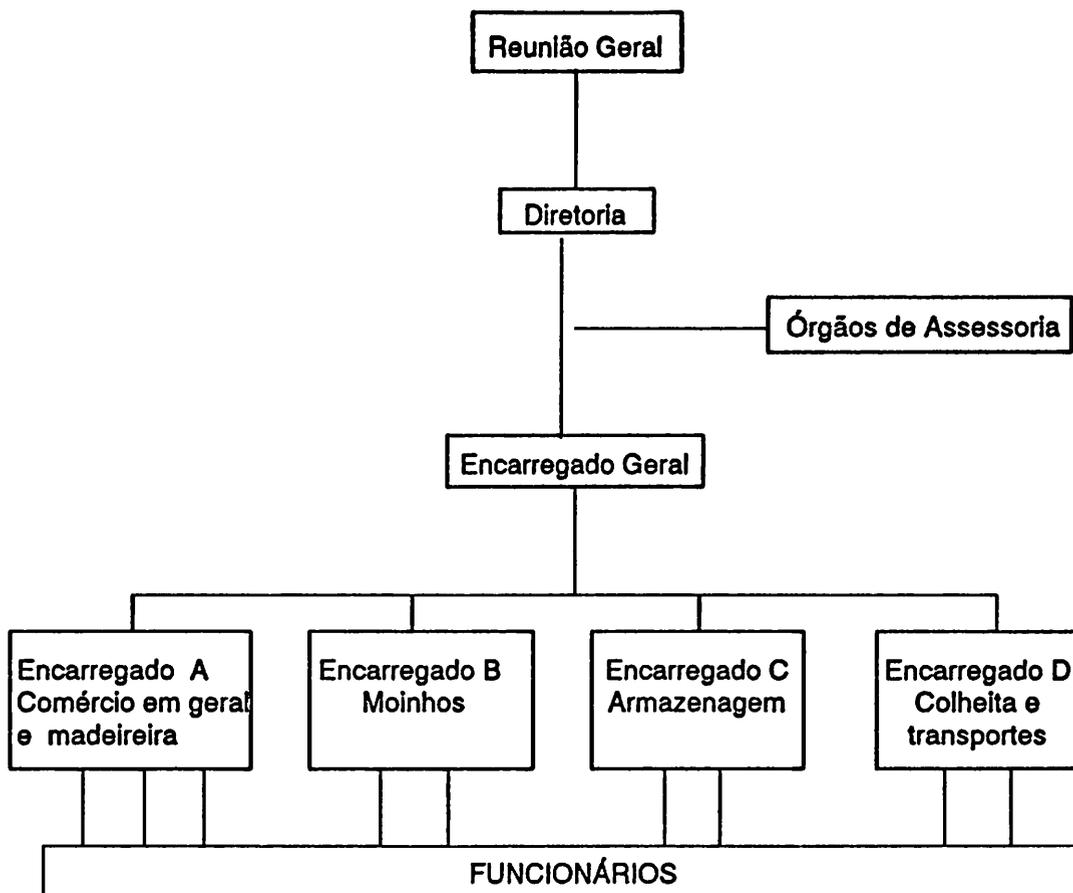
Estas decisões foram estratégicas porque determinaram os rumos da Associação. Cada decisão teve uma série de desdobramentos que se concretizaram em ações, tendo se transformado em 4 áreas ou setores, praticamente consolidados. A partir destas decisões e das ações subseqüentes, foi criada uma estrutura administrativa e estabeleceram-se os procedimentos administrativos para a condução da ATRLT.

## **4.2. Estrutura Administrativa**

A estrutura administrativa envolve todas as instâncias de gerenciamento, incluindo os órgãos formais e informais, bem como os cargos e funções administrativas presentes na organização. A Figura 3 representa a estrutura administrativa da ATRLT, a qual foi construída com base nas observações de campo.

A Reunião Geral é a instância formal de maior importância na Associação por se tratar do fórum onde ocorre a maior parte das decisões e por ser o canal por onde se dá a participação dos associados. É composta por todos os membros da organização, sendo que uma vez por mês eles são convocados para deliberar sobre a pauta elaborada pela Diretoria.

A Diretoria tem um mandato de um ano, quando todos os seus membros são substituídos por outros mediante eleição. É composta pelo presidente, vice-presidente, 1º secretário, 2º secretário, 1º tesoureiro e 2º tesoureiro. Uma vez por mês acontece reunião da Diretoria, cuja atribuição maior é cumprir e fazer cumprir as deliberações da Reunião Geral, ou seja, transformar em ações as decisões tomadas pelo conjunto dos associados.



**FIGURA 3** — Estrutura Administrativa da ATRLT

O Encarregado Geral constitui o elo de ligação entre a Diretoria e as instâncias inferiores da estrutura administrativa. O Encarregado Geral, neste caso, assume a função de coordenação geral do processo de trabalho junto aos quatro Encarregados das áreas de atuação da organização e também através de contatos diretos com os funcionários das respectivas áreas.

O Encarregado Geral tem a responsabilidade de subsidiar a Diretoria com informações sobre o funcionamento das atividades de cada área. Apresenta sugestões referentes as possibilidades de novos negócios e fornece dados concernentes à situação financeira da Associação, oriundos dos controles dos encarregados das áreas, dos bancos e do escritório encarregado da questão contábil e fiscal da organização.

Os encarregados das áreas cumprem as determinações superiores, fazem os controles referentes às operações de suas respectivas áreas e atuam, muitas vezes, ao nível da execução das tarefas juntamente com os funcionários. Todos os Encarregados são, também, associados, sendo, portanto, pessoas comprometidas com a Associação.

O estudo do processo de decisão na ATRLT evidenciou que grande parte das decisões são tomadas pela Reunião Geral. Uma parte menor cabe à Diretoria e algumas decisões que dizem respeito às questões de rotina são tomadas pelo Encarregado Geral e pelos Encarregados das áreas. A partir da convivência e das observações realizadas, procurou-se representar o processo decisório na ATRLT através da Figura 4.

Tomando como exemplo um problema concreto, ocorrido durante a realização da pesquisa, é possível ilustrar melhor o processo de decisão levado a efeito na Associação. O problema se localizou na área de colheita, a partir da compra da colheitadeira, o qual teve o seguinte desdobramento:

**Problema** - Dois associados foram liberados para trabalhar com a colheitadeira na função de operadores durante a colheita. Eles solicitaram que fossem remunerados a partir de uma porcentagem sobre a produção colhida;

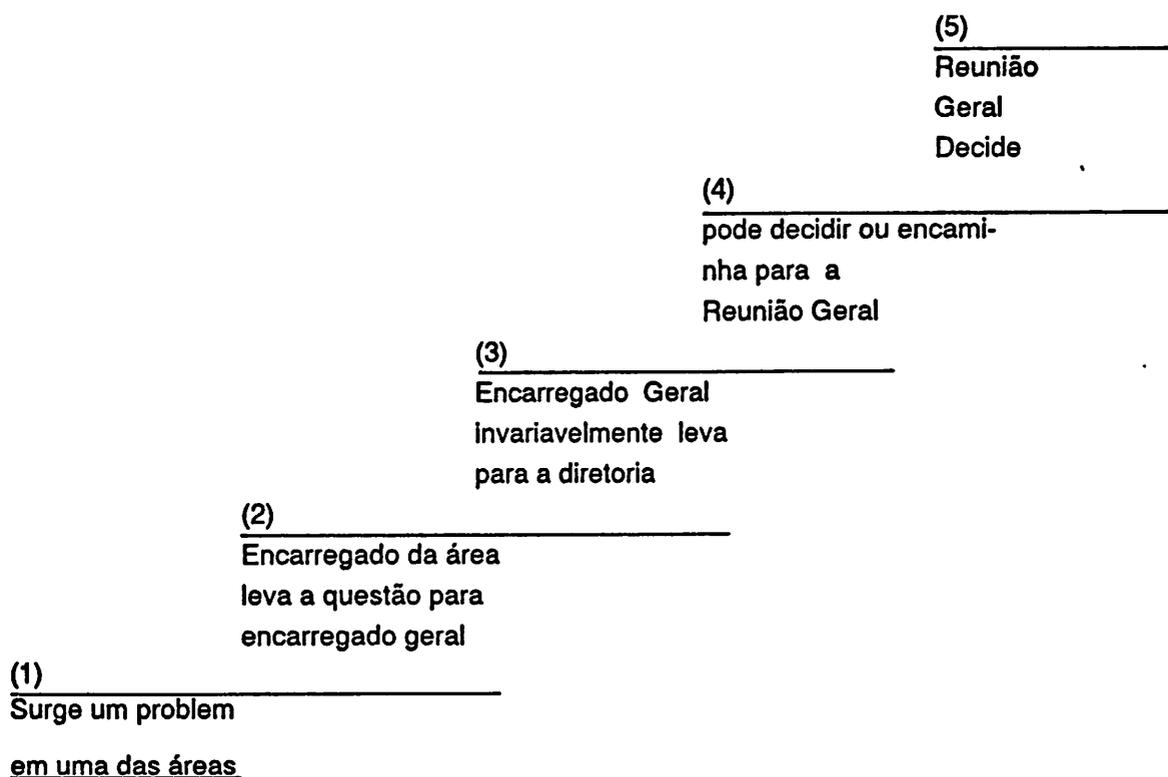
**Primeiro encaminhamento** - O Encarregado pela área não tomou sequer posição a respeito e passou a questão para o Encarregado Geral resolver;

**Segundo encaminhamento** - O Encarregado Geral se posicionou contrário à solicitação dos operadores, já que não existe, na Associação, qualquer tipo de remuneração através de comissões. Todavia, achou por bem passar a sua opinião à Diretoria para que esta decidisse a respeito;

**Terceiro encaminhamento -** A Diretoria discutiu a questão na Reunião mensal, ratificou a posição do Encarregado Geral, porém preferiu levar o problema para a Reunião Geral, onde seria colhida a opinião de todos os Associados;

**A decisão -** A Reunião Geral decidiu acatar a posição da Diretoria, ou seja os operadores da colheitadeira foram enquadrados no mesmo sistema de remuneração dos demais funcionários, passando a receber salários durante o período em que estiverem trabalhando com a colheitadeira.

À primeira impressão, é de que o processo de decisão é demorado e centralizado. Na realidade, ocorre que a Reunião Geral é o órgão que congrega o maior número de pessoas. É uma instância qualificada pela presença dos associados da organização. Portanto privilegia-se a participação de todos nas decisões mais importantes, mesmo que isto signifique certa demora na solução de problemas.



**FIGURA 4 — O Processo de Decisão na ATRLT.**

## **4.3 — Procedimentos Administrativos**

Procurou-se verificar como as pessoas, pertencentes à Estrutura Administrativa, fazem a coordenação do trabalho, ou seja, como é feita a programação, a distribuição e a supervisão das tarefas no interior da Associação. De outra parte, procurou-se verificar a maneira pela qual os recursos materiais e econômicos são controlados. Inicialmente, apresentar-se-á os procedimentos administrativos de coordenação e, posteriormente, aqueles ligados aos controles.

### **4.3.1 — *Procedimentos Administrativos de Coordenação***

Assim que a Associação foi criada, foram constituídas quatro comissões de associados, cuja missão principal era de coordenar os trabalhos nas áreas da saúde, educação, produção, finanças e projetos. Estas comissões, segundo os agricultores, desempenharam bem suas funções, enquanto a Associação era pequena, principalmente na coordenação das atividades de compra e venda coletiva.

À medida que ATRLT começou a expandir-se, notadamente a partir da aprovação do projeto de financiamento remetido ao BNDS para a construção das obras de armazenagem e secagem de grãos, surgiu a necessidade de uma pessoa que se dedicasse integralmente às atividades administrativas da Associação. A partir daí começa a surgir a figura dos coordenadores do processo de trabalho, substituindo, assim, as comissões, inicialmente criadas.

Em novembro de 1987, a Associação passou a contar com um funcionário em tempo integral, um jovem agricultor que liderou o grupo durante a caminhada da organização. De imediato, passou a coordenar a construção do silo, secador e sede social,

através da formação de equipes em regime de mutirão. Depois disto, passou a organizar e coordenar as atividades referentes à comercialização de insumos e produtos.

A coordenação das compras coletivas consistia, basicamente, na realização de levantamentos prévios das necessidades de insumos junto aos associados, na pesquisa de preços e no fechamento dos negócios. Em seguida, contratava e/ou fazia o transporte dos insumos e coordenava a distribuição dos mesmos mediante o devido pagamento.

A coordenação das vendas coletivas ocorreu mediante o levantamento da quantidade de produtos que os associados possuíam para vender, na busca de mercado para a colocação da produção, na reunião e transporte da produção e, finalmente, na venda e repasse do dinheiro aos associados, descontadas as despesas inerentes às operações.

Este mesmo funcionário, coordenou também a implantação das roças comunitárias, através de um plano de trabalho que incluía a definição dos produtos, escolha dos locais, divisão dos associados em grupos de trabalhos, cada grupo de trabalho ficou responsável pelo cultivo de um produto, compra dos insumos, supervisão dos trabalhos, implantação de controle técnico e econômico das culturas, colheita e comercialização da produção.

Em 1989, com a aquisição da madeireira e com o crescimento do comércio de suínos, outro associado foi contratado para trabalhar na Associação. Começou, a partir daí, a divisão de responsabilidades no que diz respeito ao processo de coordenação, passando o associado recém contratado a coordenar as atividades da madeireira e do comércio de suínos e o funcionário mais antigo passou a atuar como um coordenador geral.

Em 1990, mais dois agricultores passaram a integrar o quadro de funcionários. Um para o setor de armazenagem e secagem de grãos e o outro responsabilizou-se pelos moinhos. No ano seguinte, o quadro de coordenadores ficou completo com a contratação de um agricultor para coordenar e operar as atividades de colheita.

Desta maneira, a Associação conta com cinco pessoas que, além de trabalharem ao nível de execução das tarefas, juntamente com os demais funcionários, respondem pela organização e coordenação do processo de trabalho. Na estrutura administrativa representada pela Figura 3, estas pessoas aparecem como Encarregados, os quais se encontram assim distribuídos: um Encarregado Geral, um Encarregado pela área de comércio e pela madeireira, um Encarregado pelos moinhos, um Encarregado pela armazenagem e um Encarregado pela área de colheita e transportes. Importa, então, saber como estes Encarregados fazem a coordenação do trabalho, isto é, os planos, distribuição e supervisão das atividades/tarefas.

Com exceção da madeireira, todos os demais empreendimentos realizados na Associação estão sintonizados com os objetivos e necessidades previstas no Estatuto. Assim, pode-se afirmar que os objetivos e as necessidades levantadas orientaram as ações e serviram de um plano geral de atuação da ATRLT.

Constatou-se que não houve estudos sobre a viabilidade econômica antes da implantação das atividades produtivas, ou seja, com base nas necessidades levantadas, buscaram financiamentos, prédios foram erguidos, máquinas e equipamentos foram comprados, um corpo de funcionários foi contratado e os setores foram montados.

Devido a falta desses estudos, alguns ajustes estão sendo previstos, como por exemplo: a ampliação da capacidade de armazenamento e secagem de grãos, a troca de

**colheitadeira por outra de menor porte, o incremento do comércio de suínos, a melhoria da qualidade dos móveis e aberturas e a ampliação do mercado de farinha.**

**Se do ponto de vista do planejamento geral da atividade produtiva constatou-se certa coerência com os objetivos inicialmente traçados, ao nível operacional e, mais precisamente no que diz respeito ao plano, distribuição e supervisão das atividades, constataram-se algumas dificuldades.**

**Verificou-se a inexistência de uma programação sistemática das atividades. A coordenação do trabalho é feita basicamente com base no cotidiano e as atividades em curso determinam o ritmo do trabalho. Assim os encarregados e, mesmo as instâncias superiores, atuam muito mais ao nível da resolução de problemas do cotidiano do que ao nível do estabelecimento do plano geral da Associação e dos planos específicos de cada área de atuação.**

**A falta de uma programação sistemática das atividades leva os Encarregados a discutir quase que diariamente as atividades dos dias subseqüentes e, assim, a distribuição e a supervisão do trabalho acontece no dia-a-dia, prevalecendo quase sempre a opinião do Encarregado Geral, em razão de possuir maior clareza sobre a dinâmica da Associação e sobre o mundo dos negócios.**

**Constata-se, assim, que a coordenação do processo de trabalho acontece através de contatos freqüentes entre o Encarregado Geral e os demais Encarregados, cuja atenção maior está voltada para a resolução de problemas ligados ao funcionamento dos setores. A distribuição das tarefas se dá à medida em que as atividades vão aparecendo, sendo que as pessoas mais disponíveis são designadas para fazê-las e, muitas vezes, os próprios encarregados acabam fazendo.**

**A supervisão das atividades, na maioria das vezes, é feita pelo Encarregado Geral e, eventualmente, por alguns membros da Diretoria. Os Associados não têm uma**

participação direta no dia-a-dia da Associação, entretanto uma vez por mês eles se reúnem para deliberar sobre a pauta de assuntos preparada pela Diretoria e pelos Encarregados.

Os Encarregados das áreas tratam de viabilizar a realização das tarefas e, ao mesmo tempo, envolvem-se na execução das mesmas. Isto porque, como eles mesmos salientam, "a Associação não permite que existam pessoas que só coordenem os trabalhos e outros que os executem, ou seja, todos têm que se ajudar para que as coisas andem".

Esta situação vai de encontro ao que diz o Encarregado Geral. "No começo tinha mais planejamento, mais teoria e, hoje, estamos presos ao cotidiano. Criamos estrutura e falta fôlego e capacidade para tocar. Temos problemas de baixa produção, baixa capacidade comercial e não conseguimos ainda eliminar totalmente o pestolamento."<sup>3</sup>

Em suma, estes problemas evidenciam muito bem as dificuldades que a Associação enfrenta no campo da coordenação do processo de trabalho, dificuldades estas que passam pela falta de planos mais abrangentes e periódicos das atividades e pelas deficiências de quadros que impedem a distribuição e supervisão mais racional do trabalho.

Este quadro de dificuldades está associado também com os procedimentos administrativos de controle dos recursos materiais e econômicos, pois as deficiências destes podem acarretar dificuldades no que se refere à coordenação das atividades.

#### **4.3.2 — *Procedimentos Administrativos de Controle***

Para efeitos da descrição dos procedimentos administrativos de controle, pode-se dividir a Associação em duas grandes áreas de atuação: fabricação e prestação de

---

<sup>3</sup> Pestolamento é uma expressão da Língua Italiana, cujo significado quer dizer andar em volta, andar sem avançar. Pode significar também trabalho improdutivo.

serviços. Na área de fabricação se incluem os moinhos, com a produção de farinha de trigo e de farinha de milho, e a madeireira com a fabricação de móveis e esquadrias. No campo da prestação de serviços, tem-se a armazenagem de grãos, o comércio de suínos e de insumos e os serviços de colheita e transportes, (Figura 5.)

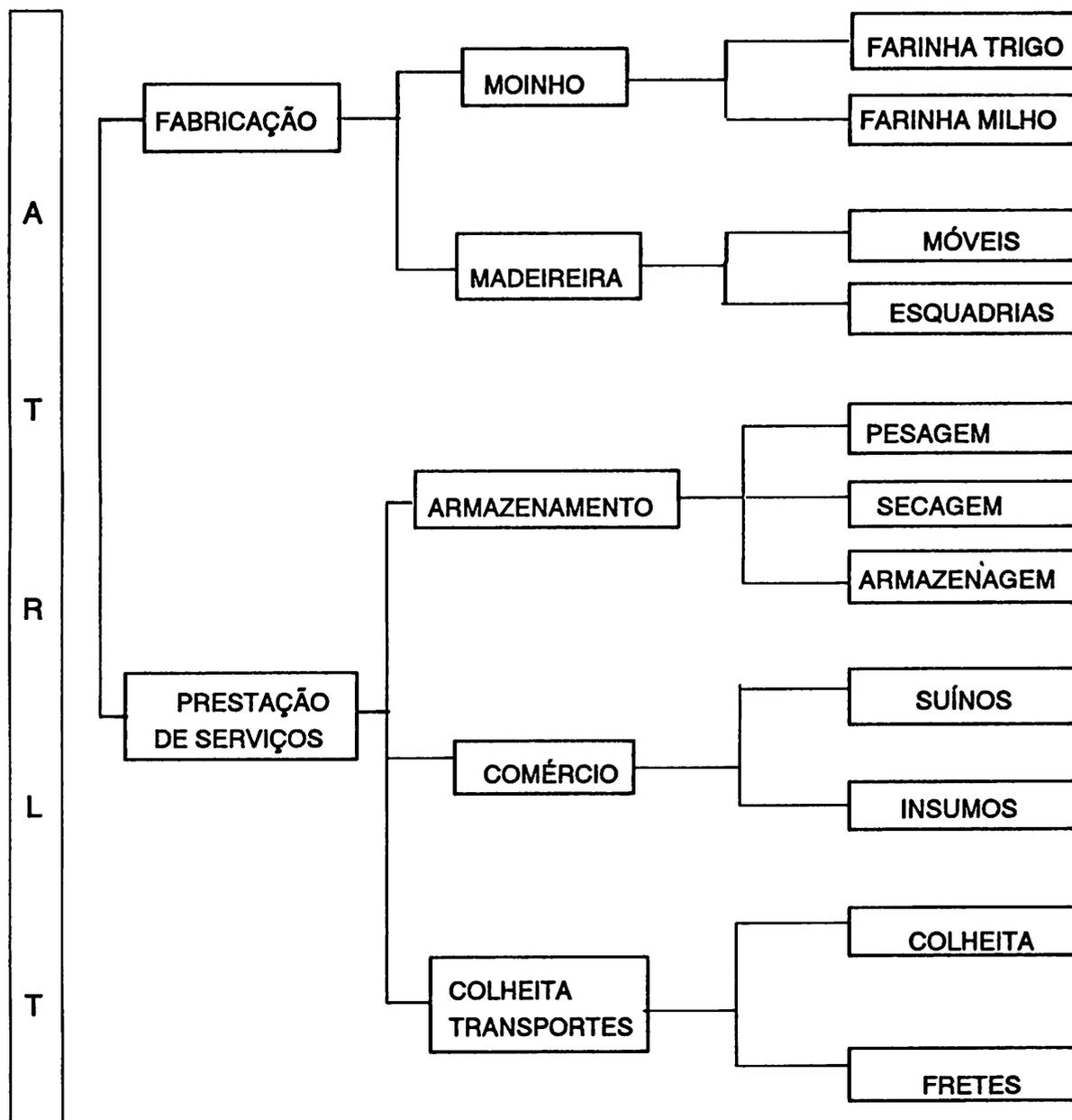


FIGURA 5 — Áreas de atuação da ATRLT.

Na área da fabricação, especificamente, no que diz respeito aos moinhos, verifica-se a existência de um sistema de controle, onde dificilmente ocorre problemas relacionados à gestão dos recursos, isto porque alguns controles foram criados, através dos quais toda a entrada e saída de produtos e de dinheiro são registrados pelo Encarregado dos Moinhos.

O sistema envolve quatro tipos de controles. Um controle do fluxo de produtos que entram e saem dos moinhos (Figura 6), onde o Encarregado anota o nome do cliente<sup>4</sup>, a data, a quantidade e tipo de produto que ingressa, a quantidade de farinha a ser retirada, as retiradas e o saldo existente.

**NOME DO CLIENTE**

DATA	QT	TIPO DE PRODUTO	QT. FARINHA	RETIRADAS	SALDO
ex 16/11/91	100Kg	Trigo	60Kg	20Kg	40Kg
ex 05/01/92	120Kg	Milho	50Kg	50Kg	20Kg

**FIGURA 6 — Controle diário dos produtos.**

O segundo controle se refere ao registro diário das entradas de dinheiro nos moinhos, (Figura 7) onde é anotado a data, a origem do dinheiro e o valor. Em um outro caderno, o Encarregado controla diariamente as saídas de dinheiro, (Figura 8) onde registra a data, o destino do dinheiro e o valor correspondente.

---

<sup>4</sup>É utilizado cliente pelo fato da Associação trabalhar também com agricultores que não são associados, além de profissionais de outras atividades.

<b>DATA</b>	<b>ORIGEM DO DINHEIRO</b>	<b>VALOR</b>
ex. 07/11/92	Venda de 50 kg de farinha br.	100.000,00

**FIGURA 7 — Controle das entradas de dinheiro.**

<b>DATA</b>	<b>DESTINO DO DINHEIRO</b>	<b>VALOR</b>
ex. 10/10/92	Depósito Banrisul	20.000.000,00

**FIGURA 8 — Controle da saída de dinheiro.**

O quarto controle se refere ao resumo mensal das entradas e saídas de dinheiro nos moinhos e envolve o registro do mês, o total das entradas de dinheiro, o total das saídas de dinheiro e o saldo, (Figura 9). Este controle é repassado, ao final de cada mês, ao Encarregado Geral.

<b>MÊS</b>	<b>TOTAL DAS ENTRADAS</b>	<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	<b>SALDO</b>
ex.janeiro/92	10.000.000,00	8.500.000,00	1.500.000,00

**FIGURA 9 — Resumo mensal das entradas e saídas.**

O sistema de controle implantado pelos agricultores responde às necessidades, sendo que a maior dificuldade observada se refere ao trabalho de manter estes controles atualizados. Isto ocorre porque apenas uma pessoa executa todas as atividades do moinho de trigo, desde a fabricação até o atendimento ao público.

Verificou-se também a ausência do levantamento do custo de produção da farinha, motivo pelo qual, é impossível os agricultores avaliarem o desempenho econômico-financeiro referente aos moinhos. Eles se dão conta do problema ao não saber com qual margem de lucro estão operando, e no momento de estabelecer o preço da farinha.

Algumas pessoas, na Associação, sabem que é necessário capacitar o pessoal para corrigir problemas como este. Nesse sentido, o Encarregado Geral afirma que “precisamos saber o que está faltando para acertar e, mais do que isto, temos que ter gente preparada para executar as coisas. Sabemos que falta o custo de produção, mas temos que saber como fazer para calcular este custo”.

No setor de madeira, os procedimentos administrativos de controles existentes referem-se ao controle das encomendas de móveis e esquadrias e o controle de entradas e saídas de dinheiro, que são feitos pelo Encarregado através de um caderno.

O controle das encomendas (Figura 10), refere-se basicamente à realização de um orçamento do produto, onde consta o nome do cliente, a data, a previsão do material necessário e do custo de mão-de-obra. Outrossim, aparece no controle o valor total do bem e a modalidade de pagamento com respectivo valor.

<b>NOME:</b>
<b>DATA:</b>
<b>PRODUTO:</b>
<b>ORÇAMENTO MATERIAL:</b>
<b>ORÇAMENTO M. O.:</b>
<b>VALOR TOTAL:</b>
<b>PAGO À VISTA:</b>
<b>DEVE:</b>

**FIGURA 10 — Controle de encomendas da madeireira.**

Observa-se que este controle é, na verdade, um orçamento, o qual configura-se um orçamento parcial, no qual não estão incluídos os custos de manutenção dos equipamentos e dos prédios e tão pouco os custos referentes à depreciação dos mesmos. Ao não incluir estes aspectos no orçamento a Associação corre o risco de no médio e longo prazo ter dificuldades para manter e repor a sua estrutura física e seus equipamentos.

No controle das entradas e saídas de dinheiro, (Figura 11), o Encarregado anota diariamente os valores que ingressam e saem da madeireira, especificando a data, a origem e o montante do dinheiro que entra, o destino e o montante do dinheiro que sai e o saldo.

<b>DATA</b>	<b>HISTÓRICO</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>SAÍDAS</b>	<b>SALDO</b>

**FIGURA 11 — Controle das entradas e saídas da madeireira.**

Em relação aos procedimentos administrativos de controle na área de fabricação, observam-se algumas deficiências referente à gestão do material de consumo e da matéria-prima. Constatou-se que não existe um controle sistemático dos estoques destes materiais. Este tipo de controle é importante, tratando-se de uma organização que busca aumentar a sua eficiência. Nesse sentido, a eficiência passa também pela boa gerência dos estoques, os quais representam boa parte dos ativos das empresas em geral.

Sobre os procedimentos administrativos de controle, relacionados à área de prestação de serviços, verificou-se a existência de controles no setor de armazenagem, no setor de comércio e no setor de colheita e transportes. Denota-se, com isto, que a Associação tomou o cuidado de implantar controles do fluxo dos recursos em todas as suas atividades.

No que se refere ao setor de armazenagem, existe uma ficha para cada cliente que é preenchida pelo Encarregado no momento da pesagem do produto que entra e sai do estabelecimento. Nesta ficha (Figura 12), ocorre o controle físico e econômico das operações.

NOME DO CLIENTE:

PRODUTO:

ENTRADA DO PRODUTO					VALOR SECAGEM		RETIRADAS					SALDO NO ARMAZÉM
Qt. Bruta	Unid.	Impur.	Taxa Descts.	Qt.Liq.	Pago	Deve	QT	QT	QT	QT	QT	

**FIGURA 12 — Controle do setor de armazenagem.**

Controla-se, nesta ficha, o ingresso de produto no armazém, o respectivo pagamento ou débito do cliente referente à secagem do produto, às saídas do produto a cada vez que o agricultor faz uma retirada. Segundo se observou, este sistema atende a função de manter informados tanto os clientes quanto a Associação a respeito do fluxo de produtos no setor de armazenagem.

No setor de comércio (Bodega), existe um controle referente às vendas de insumos e farinhas (Figura 13), onde o Encarregado anota, em uma ficha, por cliente, as compras efetuadas junto à Associação. Nesta ficha são observadas as datas, o histórico, o pagamento ou o débito. É possível assim, apurar o saldo das transações em cada ficha.

**NOME:**

DATA	HISTÓRICO	PAGO	DEVE	SALDO

**FIGURA 13** — Controle das vendas de insumos e farinhas.

Além da ficha que controla a venda dos insumos e de farinhas, existe um caderno no qual o Encarregado registra todo o ingresso e saída de dinheiro na "Bodega", onde especifica a data, a quantidade de dinheiro que entra ou sai e a origem ou destino deste dinheiro, podendo, ainda, verificar o saldo diário (Figura 14).

DATA	ESPECIFICAÇÃO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO

**FIGURA 14** — Controle do fluxo de dinheiro da BODEGA.

No setor de comércio, existe um controle específico que diz respeito à compra e venda de suínos, o qual é feito em um caderno onde o Encarregado anota o nome do agricultor, a localidade, a quantidade de suínos para a venda e a data provável do carregamento. Após a pesagem dos animais é colocado no caderno o peso total e o respectivo valor (Figura 15).

NOME DO CLIENTE:	LOCALIDADE:
Nº DE SUÍNOS:	
DATA DE CARREGAMENTO:	
PESO:	
VALOR:	

**FIGURA 15 — Controle do comércio de suínos.**

Observou-se nas atividades comerciais a existência de um sistema de controle dos recursos que atende as necessidades da Associação. Como eventual carência, poder-se-ia apontar a falta de um controle em relação ao fluxo interno de produtos e insumos na “Bodega”, ou seja, poder-se-ia acrescentar um controle de estoque para, inclusive, estabelecer uma política de estoque mínimo, evitando-se, assim, excesso de produtos em estoque e/ou a falta dos mesmos.

No setor de colheita e transportes, constatou-se a existência de um único controle que diz respeito aos serviços prestados pela colheitadeira. Trata-se de um caderno (Figura 18), que acompanha o operador nos locais de trabalho. Neste caderno são anotados a data, o nome do agricultor, a localidade, o número de sacas de produto colhido e o respectivo número de cargas de caminhão.

<b>DATA:</b>
<b>NOME:</b>
<b>LOCALIDADE:</b>
<b>Nº DE SACAS:</b>
<b>Nº DE CARGAS:</b>

**FIGURA 16 — Controle da Colheita.**

É um controle simples que visa, sobretudo, estabelecer a quantidade de produto que é devido pelos agricultores, como forma de pagamento pelos serviços prestados. Poder-se-ia, eventualmente, acrescentar um controle referente ao uso dos veículos, a fim de permitir a determinação dos valores dos serviços, de forma mais criteriosa, tendo como parâmetro os custos efetivos.

Passando por todas as atividades da Associação, constatou-se que os agricultores criaram e implantaram diversos procedimentos administrativos de organização e controle dos recursos, através dos quais se percebe a existência de uma capacidade criadora capaz de conceber ferramentas de trabalho e uma capacidade de gestão que se faz presente no momento da operacionalização, e utilização das ferramentas.

Uma Administração pode pecar pelo excesso de sistemas de organização e controle, os quais acabam emperrando o processo de trabalho. Isso não foi observado na Associação. Por outro lado, podem ocorrer problemas administrativos devido a carência de organização e controle. Isto também não se verificou na ATRLT, embora alguns outros controles pudessem ser implementados no sentido de aperfeiçoar o sistema já existente.

#### **4.4. Síntese da Atividade Administrativa**

O estudo da atividade administrativa da Associação centrou—se em três eixos: estrutura administrativa, coordenação do trabalho; controle dos recursos. A estrutura administrativa da ATRLT é composta por duas instâncias formais de gestão e por três instâncias informais.

As duas instâncias formais são previstas pelo Estatuto e se referem à Reunião Geral e à Diretoria. A Reunião Geral é a instância de maior relevância pelo fato de ser o centro das decisões e em razão de ser o principal espaço de participação dos sócios na Associação. A Diretoria, por sua vez, tem como principal atribuição garantir as condições para que as deliberações dos associados sejam concretizadas, além de zelar para que o Estatuto e as decisões sejam sempre respeitadas.

As instâncias informais de gestão, estão presentes na prática e podem ser identificadas através das funções que os membros da Associação exercem. Assim, foi possível identificar a existência de um Encarregado Geral, cuja atribuição principal está centrada na coordenação geral do trabalho, além do que é a pessoa que pensa e projeta as ações no plano estratégico, atuando junto à Reunião Geral e à Diretoria e, no plano gerencial, fazendo a intermediação entre as instâncias superiores e o nível operacional.

Verificou-se a existência de três Encarregados de áreas de atuação na Associação. Um Encarregado pelos moinhos, um pelas atividades de armazenagem e outro Encarregado pelo comércio e madeireira. Estes Encarregados, além de responder pela organização e controle das respectivas atividades, atuam também ao nível de execução de tarefas, juntamente com os demais funcionários.

Em relação à coordenação do trabalho, constatou-se que existe certa ordenação das relações de trabalho, com divisão clara, porém não rígida, de funções entre os trabalhadores, não havendo distinção quanto ao tratamento dispensado às pessoas, as quais se encontram imbuídas dos mesmos propósitos: "ser parte é fazer parte da construção de um projeto coletivo."

A programação e distribuição das atividades da Associação está voltada para o dia-a-dia, ou quando muito abrange o período de uma semana. Isto exige a realização de encontros freqüentes, nos quais ocorre a supervisão e organização do trabalho. Constata-se, como necessidade, a definição e elaboração de planos a médio e longo prazo, com o objetivo de balizar e orientar as decisões e ações imediatas.

Quanto aos procedimentos administrativos de controle de recursos. O sistema existente é descentralizado, onde cada Encarregado registra, através de fichas ou cadernos, a movimentação dos recursos. O sistema de controle está sendo utilizado como instrumento de prestação de contas e não cumpre um outro objetivo importante que se refere à avaliação do desempenho técnico e econômico das áreas.

Assim, poder-se-ia desenvolver algum método de avaliação do desempenho das atividades da Associação, tanto do ponto de vista da produtividade física como econômica, com a finalidade de subsidiar o processo de decisão no que tange à gestão dos serviços e atividades produtivas da organização. Para atingir tal propósito, alguns ajustes se fazem necessários, aperfeiçoando alguns controles já existentes e introduzindo novos, além de se promover o treinamento dos membros no que se refere ao domínio de técnicas e métodos de avaliação do desempenho das atividades.

## **Considerações Finais e Sugestões**

Este trabalho, ao abordar o estudo da atividade administrativa de uma Associação de Agricultores, preocupou-se, inicialmente, em reconstituir o processo de surgimento destas organizações no Brasil. Através da revisão bibliográfica, verificou-se a existência de Associações em alguns momentos históricos, pós 50, sendo que alguns fatos colaboraram sobremaneira para a multiplicação das mesmas.

Os Programas de Desenvolvimento Comunitários, nos anos 60, e os Programas de Desenvolvimento Rural Integrado, nos anos 70, serviram de alavanca para a disseminação das Associações Comunitárias, principalmente no norte e nordeste. A partir dos anos 80, os movimentos sociais passaram a se constituir também um espaço propício para o surgimento destas organizações. Ao lado disto, verifica-se a existência de iniciativas de parte de alguns governos estaduais no sentido de incentivar a criação de Associações no campo.

Destaca-se, neste sentido, o Rio Grande do Sul, onde encontra-se em desenvolvimento um programa oficial de incentivo à formação de Condomínios Rurais, o qual

prevê a instalação de 1500 Unidades até o final de 1993. Este número poderá ser maior ao se incluir as Associações existentes e outras que serão criadas sem a participação do Governo do Estado.

Se, por um lado, este movimento pode significar um alento para a pequena produção, por outro coloca um desafio aos estudiosos, ou seja: a necessidade de se gerar conhecimentos e procedimentos técnicos administrativos que levem em conta a natureza e a realidade das Associações que se encontram disseminadas em vários Estados do País.

Com efeito, esta dissertação pretendeu ser um ponto de partida, em que procurou-se verificar o que levou um grupo de pequenos agricultores a criar uma Associação, qual foi a trajetória da mesma e como estes agricultores estão administrando a sua organização.

Quanto às origens da Associação, o estudo identificou alguns antecedentes que levaram os agricultores a decidir pela criação da ATRLT:

A agricultura local, assentada no binômio trigo e soja, apresentava, já na segunda metade da década de 80, sinais de esgotamento em decorrência da redução dos subsídios ao crédito rural, a queda do preço dos produtos e as frustrações de safras;

Em meio a esta conjuntura de crise, ocorre a "falência" do cooperativismo na região, primeiro com a incorporação da cooperativa local a uma cooperativa regional e depois com dissolução desta cooperativa regional;

Os agricultores, por sua vez, percebiam diminuídas as possibilidades de se reproduzir diante de um cenário adverso e sem poder contar com o seu sindicato, o qual esteve sempre atrelado aos interesses dos políticos e comerciantes locais;

**Sem contar com suas organizações representativas, os agricultores ficaram expostos à exploração dos comerciantes no que se refere à compra dos insumos e à venda de seus produtos;**

**Alguns agricultores tiveram participação destacada nas suas organizações e nos eventos por elas promovidas, como: cursos, seminários, palestras, assembléias, reuniões, etc.;**

**Doze agricultores constituíram um grupo com o propósito de se reunir para refletir sobre os seus problemas específicos e para buscarem conjuntamente as soluções para estes problemas, nascendo daí a proposta da criação da Associação.**

**Estes antecedentes mostram que a ATRLT é fruto da caminhada de um grupo de agricultores que vivenciaram experiências negativas com as organizações associativas tradicionais, daí a decisão de criarem uma Associação ao invés de uma cooperativa, cuja imagem se encontrava desgastada entre os agricultores.**

**Quanto à trajetória da ATRLT, verificou-se que a mesma trilhou os caminhos previstos na fase de sua criação, ou seja, o Estatuto da Fundação previa uma série de necessidades levantadas pelos agricultores, as quais deveriam ser atendidas através da Associação. O estudo evidencia que, com seis anos de funcionamento, grande parte destas necessidades foram ou estão sendo satisfeitas com destaque para:**

**a) comercialização de insumos e de produtos - a Associação encontra-se hoje entre os principais fornecedores de insumos para produção animal e entre os principais comerciantes de suínos do município;**

- b) armazenagem e secagem de grãos - atende uma necessidade básica dos associados e fornece este serviço a outros agricultores, sendo o principal estabelecimento do município;**
- c) transformação da produção - dispõe de dois moinhos que funcionam com plena capacidade, fornecendo farinha de trigo e de milho de qualidade superior aos concorrentes.**
- d) colheita e transporte de grãos - dispõe de uma colheitadeira que presta serviços aos associados e outros agricultores. Faz de duas a três cargas de suínos, semanalmente, com seu caminhão e outros pequenos fretes.**

Além destas atividades, a Associação ingressou no ramo da fabricação de móveis, esquadrias e beneficiamento de madeira, diversificando as suas atividades. Há que se considerar, nesta trajetória marcada por grandes realizações, a importância dos financiamentos contraídos no período, sem os quais não haveria como erguer a estrutura física e patrimonial hoje existente.

Neste sentido, destaca-se a capacidade dos membros em buscar fontes de financiamentos compatíveis, a capacidade de gestar propostas viáveis de financiamentos, a capacidade de articular assessoria para a elaboração de projetos e a capacidade de gerenciamento dos recursos advindos dos financiamentos. Tudo isto somado explica o sucesso obtido nos diversos empreendimentos realizados.

Depreende-se disto que os agricultores, apesar das limitações apontadas, estão gerindo a sua organização, criaram uma estrutura administrativa e adotaram alguns procedimentos gerenciais, visando coordenar, organizar e controlar as atividades e os recursos da Associação.

A estrutura administrativa formal, regulamentada no Estatuto, é composta pela Reunião Geral e pela Diretoria e, dada, a forma como foi idealizada, confere um caráter democrático e participativo à gestão da Associação. O estudo evidenciou que existe uma participação efetiva dos associados no processo de tomada das decisões, na medida em que são convocados todos os meses à participar da Reunião Geral, em que são tomadas grande parte das decisões.

O caráter democrático da gestão está presente também na composição da Diretoria, onde adotou-se a prática da rotatividade de pessoas nos cargos à cada nova eleição. Este processo faz com que todos os associados tenham a oportunidade de participar da gestão da organização.

A pesquisa identificou também a existência de uma estrutura organizacional informal que se ocupa da coordenação e organização das atividades. Trata-se do Encarregado Geral e dos Encarregados pelas áreas, os quais se envolvem com a programação, distribuição e, eventualmente, com a execução das tarefas. A programação e distribuição das tarefas ocorrem através de encontros diários, geralmente no final da tarde.

O Encarregado Geral ocupa-se também da supervisão do conjunto das atividades da Associação, fazendo o elo de ligação entre as instâncias formais e as unidades organizacionais inferiores. Sua importância para a Associação tem uma explicação histórica, na medida em que liderou todas as etapas por que passou a Associação, estando à frente do movimento que culminou com a sua criação e, depois, tendo uma participação decisiva em todos os empreendimentos realizados.

Para finalizar, constatou-se que existe na ATRLT uma atenção especial com relação à gestão dos recursos, onde se verificou a existência de um sistema de controle do fluxo dos recursos que cobre todas as atividades da organização. Destaca-se, assim, que os agricultores criaram alguns procedimentos administrativos de organização e controle dos recursos, os quais poderão ser aperfeiçoados para servir também como instrumento de avaliação do desempenho técnico e econômico das atividades.

Neste sentido, serão arroladas aqui algumas sugestões com o propósito de contribuir, para o aperfeiçoamento do processo de gestão da Associação, cuja experiência mostrou-se exitosa, enquanto um projeto de construção coletiva.

- 1) Sugere-se a realização de um trabalho de cunho avaliativo sobre a performance técnica, econômica e financeira da Associação, já que um estudo desta natureza traria grandes contribuições para os agricultores no sentido de permitir uma análise sobre a eficiência das atividades desenvolvidas.
- 2) Sugere-se, outrossim, um trabalho educativo junto com os funcionários e associados no sentido de desenvolver métodos de avaliação permanente do desempenho das atividades da Associação.
- 3) Também, na direção da formação, recomenda-se um trabalho voltado à adoção de métodos de planejamento da Associação e de programação das atividades e tarefas, envolvendo diferentes períodos de tempo.
- 4) Sugere-se que a Associação continue e intensifique o processo de cooperação com entidades de apoio, no sentido de oportunizar aos associados a possibilidade de aperfeiçoar os seus processos produtivos e ampliar a capacidade de gestão de suas unidades de produção.

Essas sugestões visam, sobretudo, qualificar o trabalho que é desenvolvido na Associação. Por isto, a ênfase no trabalho de formação, principalmente por se tratar de uma organização onde acontece uma gestão democrática.

Quanto ao estudo realizado, deve-se observar que o referencial adotado mostrou-se pertinente ao abordar questões importantes referente a gestão de uma Associação, como, Estrutura Administrativa, coordenação do trabalho e controle de recursos. Do ponto de vista de uma análise global da organização, deixou de contemplar a questão da avaliação do desempenho. Em trabalhos futuros, recomenda-se a inclusão deste aspecto.

## **Resumo**

Esta pesquisa compreende o estudo da Prática Administrativa de uma Associação de Pequenos Agricultores localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Procura-se resgatar a origem e a trajetória da Associação e descrever o seu processo de gerenciamento, a partir de três elementos básicos: Estrutura Administrativa, Coordenação do Processo de Trabalho e Controle dos Recursos.

A partir dos depoimentos, da observação e da valorização da participação dos atores sociais foi possível apreender satisfatoriamente a maneira pela qual um grupo de agricultores criou uma Organização que os levou a superar uma situação de crise. Propiciou também uma descrição fiel do “modo de gerir” a Associação.

Entre outras coisas, o estudo evidenciou que os agricultores foram capazes de: buscar coletivamente uma solução para seus problemas comuns, de “colocar em marcha” um projeto coletivo, de conceber uma estrutura administrativa funcional e democrática; de gestar propostas, transformá-las em projetos e gerir os recursos financeiros; de conceber e operacionalizar ferramentas de organização e controle dos recursos e de articular assessorias externas.

## **Summary**

**This inquiry include the study of the administrative practice of an Association of small husbandmen located in the State of Rio Grande do Sul. It's sought himself to redeem the origin and the trajectory of the Association and to describe your process of management with base in three basic elements: Administrative Structure, Co-ordination of the process of work and control of the recourses.**

**With base in testimonies, in the observation and in the valorization of the participation of the social factores, was possible to apprehend satisfactorily how a group of the husbandmen created an organization which carried them surmount a situation of the crisis. This also proportioned a loyal description of "manner of manage" the Association.**

**Between other things, the study evidenced which the husbandmen were capable of: search collectivity a solution por your common problems; of "to place on the march" a collective project of conceive and administrative and functional and democratic estructure; of proposed gestures, transformed in financial recourses; of to conceive and to operate tools of organization and the control of recourses and of to articulate external accessories.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1987. 606p.
02. DE LANNOY, C. *A Tecnologia e os Grupos Agrícolas de Exploração em Comum*. Porto Alegre, URGs, 1987.
03. DEMO, P. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo, Atlas, 1981. 255p.
04. ESTERCI, N.; MOURÃO SÁ, L.; NOVAES, R.; DABUL, L. & VIEIRA, M. A. *Cooperativismo e Coletivismo no Campo*.
05. FOSCHIERA, M. J. *Alternativas para a Pequena Propriedade*. São Leopoldo, UNISINOS, 1991. 61p.
06. GIBSON, J. de. *Organizações, comportamento, estrutura, processos*. São Paulo, Atlas, 1981. 477p.
07. HAGUETTE T. M. F. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis, Vozes, 1987. 163p.

08. HOFFMANN, R.; SERRANO, Ondalva; NEVES, Evaristo Marzabal; THAME, A. C. de Mendes; ENGLER, J. J. de Camargo. *Administração da Empresa Agrícola*. 5. ed. São Paulo, Pioneira, 1987. 325p.
09. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Anuário Estatístico do Brasil*. Rio de Janeiro, 1984. v. 45, 1104p.
10. KLINGENSTEINER, P. *Utilização Supra Empresarial de Máquinas e Equipamentos Agrícolas no Sul do Brasil*. Eschborn, 1986. 256p.
11. LIMA, A. P. *A Natureza da Prática Administrativa na Produção Familiar*. Lavras, ESAL, 1992. 100p.
12. MACHADO, E. P.; OLIVEIRA, E. F.; FRANCA, M. C. & SILVA, M. T. R. *Poder e Participação Política no Campo*. São Paulo, CERIFA/CAR-CEDAP-CENTRU, 1987. 152p.
13. MEDEIROS, L. S. de. *História dos Movimentos Sociais no Campo*. Rio de Janeiro, FASE, 1989. 375p.
14. PARO, V. H. *Administração Escolar. Introdução Crítica*. 3. ed. São Paulo, Cortez/ Autores Associados, 1988. 175p.
15. PROJETO DE TECNOLOGIA ALTERNATIVA/FEDERAÇÃO. Relatório do V Módulo do Curso de Aperfeiçoamento para Técnicos da Região Sul. *Cooperação Agrícola e Pequena Produção*. Curitiba, 1987.
16. RIBEIRO, E. F. *Produção e Política*. Experiências Associativas de Camponeses de Minas Gerais. Belo Horizonte, Rede de Intercâmbio de Tecnologias Alternativas, Caritas Brasileira, 1991.

17. SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P; MORAIS, V. A; VIEIRA, G. & ANDRADE, J. G. *A Administração da Fazenda*. Rio de Janeiro, Globo, 1989. 211p. (Coleção do Agricultor).
18. TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo, Atlas, 1987. 175p.
29. WILKINSON, J. *O Estado e Agroindústria e a Pequena Produção*. São Paulo, HUCITEC, CEPA/BA, 1986. 219p.

# APÊNDICE

# ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES

RURAIS LINHA 3ª

ESTATUTO SOCIAL

NOVEMBRO - 1985

AP. I - DO ESTATUTO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª (terceira):

Art. 1º - Fica constituída, aos 30 (trinta) dias do mês de novembro, do ano de 1985 (mil novecentos e oitenta e cinco) às 21:00 (vinte e uma) horas, a "Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª, com sede na comunidade de São Gotardo - São Domingos do Sul, município de Casca, Estado do Rio Grande do Sul. A Associação Dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª, no ato de sua fundação, compõe-se de membros associados.

Art. 2º - Não há distinção de credo Religioso, cor e raça, não havendo, também, preferências políticas-partidárias. Na "ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª", todos os membros são unidos e regidos pela igualdade de DIREITOS e DEVERES, pelo companherismo e, pela solidariedade grupal acompanhados da verdade dita entre todos.

Art. 3º - A característica de ação desta ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª é de ser uma organização que procurará melhorar o nível de vida dos agricultores associados em todos os sentidos; Saúde, Educação, Econômico, levando em conta o consumidor.

& Parágrafo Único: O prazo de duração da "ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª" é por tempo indeterminado, cabendo a REUNIÃO GERAL qualquer disposição em contrário.

CAP. II - DA REUNIÃO GERAL

Art. 4º - A REUNIÃO GERAL é o órgão máximo da "ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª". A sua competência é a de discutir e votar os assuntos apresentados pela Diretoria e Comissões da "ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª".

Art. 5º - A Reunião Geral pode ser de duas formas: 1º- Reunião Geral Ordinária, convocada todos os anos apartir da data de fundação da "ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª"; 2º- Reunião Geral Extraordinária, convocada caso houver alguma emergência que atinja aos interesses da "ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª".

§ - Parágrafo I - Cabe ao Presidente da "ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª", convocar no prazo legal, a Reunião Geral.

§ - Parágrafo II - Caso o Presidente da "ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª" se omita ou se recuse a convocar a Reunião Geral, caberá a um grupo de membros, exposto pela metade do quadro social, fazer a convocação, desde que sejam respeitados os prazos legais deste estatuto.

§ - Parágrafo III - Só será considerada Reunião Geral (tanto ordinária como extraordinária) quando o plenário dentro do horário e prazo estabelecidos, estiver presente a metade de seu quadro de sócios.

CAP. III- DA DIRETORIA

Art. 6º - A "Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª" tem uma diretoria, composta exclusivamente por membros sócios em pleno gozo dos seus direitos, eleita pela Reunião Geral.

Art. 7º - A Diretoria está constituída dos seguintes cargos, Presidente, Vice-Presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro, 2º Tesoureiro.

Art. 8º - O prazo de duração do mandato da Diretoria é de um ano a contar da data da sua eleição.

Art. 9º - A Diretoria, de acordo com as atribuições de cada um dos seus componentes, cabe dirigir e orientar as atividades da "Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª".

Art. 10º - À Diretoria cabe, se necessário, criar comissões junto aos membros da "Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª", para serviços que sejam de utilidade à associação.

§-Parágrafo I - Em caso comprovado de algum membro da Diretoria não estar trabalhando pelo desenvolvimento ou praticando ações mal intencionadas à associação, cabe à Reunião Geral tomar as devidas providências, substituição ou afastamento.

#### CAP. IV - DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRETORES:

Art. 11º - Ao Presidente compete:

- A - Representar a "Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª" em toda e qualquer reunião; solenidade; encontros com técnicos e autoridades; no exercício de suas funções;
- BB- Zelar pelo bom desempenho das atividades da "Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª", intervindo junto ao quadro social no momento em que as atividades não estiverem sendo levadas a sério;
- C - Assinar, juntamente com o 1º Tesoureiro, os Recibos; Cheques; e, Prestações de Contas da "Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª"
- D - Ler e assinar, juntamente com 1º Secretário, as Atas de Reuniões e Editais de Convocação.
- E - Abrir e encerrar as Reuniões Gerais;
- F - Zelar por todos Equipamentos; Bens e, Materiais da "Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª".

Art. 12º - Ao Vice-Presidente compete:

- A - Auxiliar ao Presidente no exercício de suas funções;
- B - Substituir ao Presidente quando de impedimento ou ausência do mesmo, assumindo as suas funções até o retorno.

Art. 13º - Ao 1º Secretário compete:

- A - Zelar pelo bom desempenho das atividades da Associação;
- B - Ler e assinar, juntamente com o Presidente, as Atas de Reunião e os Editais de convocação;
- C - Redigir as Atas da Reunião Geral;
- D - Receber e apresentar ao Presidente; arquivar e responder, todas as correspondências encaminhadas ou enviadas à Associação.
- E - Passar o Livro de Presença, nas Reuniões Gerais dos membros da Associação.

Art.14º - Ao 2º Secretário compete:

- A - Auxiliar ao 1º Secretária no exercício de suas funções
- B - Substituir ao 1º Secretário, quando do impedimento ou ausência do mesmo, assumindo as suas funções até o seu retorno.

Art.15º - Ao 1º Tesoureiro:

- A - Zelar pelo bom desempenho das atividades da "Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª";
- B - Assinar, juntamente com o Presidente, os recibos, cheques e prestações de contas da Associação;
- C - Zelar pelo patrimonio financeiro da Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª;
- D - Apresentar, quando solicitado pela Diretoria ou Reunião Geral, toda e qualquer informação da competencia do seu cargo;
- E - Zelar por todos os equipamentos, bens e materiais da Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª.

Art.16º - Ao 2º Tesoureiro compete:

- A - Auxiliar ao 1º Tesoureiro no exercício de suas funções;
- B - Substituir ao 1º Tesoureiro, quando do impedimento ou ausência do mesmo, assumindo as suas funções até o seu retorno.

CAP. V - DOS DEVERES DOS MEMBROS DA "ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª" :

Art.17º- Os membros associados da Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª estão subordinados aos seguintes Deveres:

- A - Comparecer e participar de todas as Reuniões Gerais da Associação, convocadas pela Diretoria;
- B - Zelar pelos bens da Associação;
- C - Se colocar a serviço da Associação no momento, que a mesma solicitar para trabalhos do interesse grupal.
- D - Respeitar o Estatuto Social da Associação dos Trabalhadores Rurais Linha 3ª;
- E - Respeitar como pessoa humana, ao seu companheiro de Associação;
- F - Justificar junto a Diretoria a sua falta das atividades da Associação.

**CAP. VI - DOS DIREITOS DOS MEMBROS DA ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª:**

**Art.18º** - Os membros associados da Associação dos Trabalhadores rurais Linha 3ª são regidos pelos mesmos Deveres e Direitos, são Direitos dos membros da Empresa:

A - Votar e ser votado;

B - Para entrar a partir de sua fundação tem 15(quinze) dias de prazo para novos associados; para sair, por motivo de morte, mudar de lugar e para formar novas associações;

C - Usar da palavra durante a Reunião Geral, bem como direito à colocação de propostas;

D - Utilizar os serviços, bens e equipamentos da Associação com o aval e permissão (por escrito) da Diretoria;

E - Exigir o fiel cumprimento deste Estatuto Social.

**CAP.VII - DA ELIMINAÇÃO DOS MEMBROS DA ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª:**

**Art.19º** - Considera-se Eliminado aquele membro da Associação que, por motivo de desabono de conduta ou danos morais à Sociedade, seja pela Diretoria da mesma considerado incapaz de frequentá-la.

**§§ NORMAS PROPOSTAS PARA A ASSOCIAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS LINHA 3ª. §§**

- 1 - Ninguém deverá levar para dentro da Associação divergências pessoais.
- 2 - Ninguém poderá usar a Associação em benefício próprio.
- 3 - A atual Diretoria permanecerá no cargo até a Associação estar organizada.
- 4 - A Associação deverá ter no máximo 30 (trinta) famílias.
- 5 - Cada família vai ter um sócio e só vota o sócio ou um representante.
- 6 - Os projetos apresentados pelas comissões ou pessoas associadas, serão sempre votados secretamente e o princípio a ser levado em conta é: Beneficiar a maioria dos associados.
- 7 - Antes do sócio vender ou comprar algum produto ou insumo para a lavoura, ele na medida do possível deve comunicar o maior número de companheiros que puder, para juntar quantidade e conseguir melhor preço.

- 8 - A contribuição mensal dos associados não poderá ser superior ao valor de uma dúzia de ovos.
- 9 - Os cargos da associação não serão remunerados bem como os das comissões.
- 10- Os bens da associação não serão inventariados em caso de morte de um sócio.
- 11- Que as responsabilidades não recaiam somente na Diretoria.
- 12- Que os imprevistos sejam comunicados à Diretoria da Associação , para que esta participe aos demais membros
- 13- Que seja respeitada a vez da palavra de cada membro
- 14- Que todo elemento tenha o direito de falar e de ouvir
- 15- Que as normas apresentadas podem sofrer alterações e serem acrescidas de outras de acordo com as necessidades da associação.