



## ASSISTÊNCIA TÉCNICA PÚBLICA PARA ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS DA AGRICULTURA FAMILIAR: EVIDÊNCIAS A PARTIR DA BAHIA

### PUBLIC EXTENSION PARA FAMILY FARMING ECONOMIC ORGANIZATIONS: EVIDENCES FROM BAHIA

### ASISTENCIA TÉCNICA PÚBLICA PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DE AGRICULTURA FAMILIAR: EVIDENCIAS DE BAHIA

Philippe Jean Louis Sablayrolles<sup>1</sup>

Alessandra Bandeira Antunes de Azevedo<sup>2</sup>

#### RESUMO

O crescimento do número de pequenas organizações econômicas da agricultura familiar no Brasil, atores centrais do desenvolvimento rural, é contrabalançado por suas diversas fragilidades gerenciais. A oferta de assistência técnica adequada é, portanto, um eixo estratégico das políticas de desenvolvimento rural. Este trabalho contribui no embasamento de métodos de assistência técnica voltada para a consolidação destas organizações. Analisa suas lógicas gerenciais e a contribuição de paradigmas de assistência técnica para seu aprimoramento. Um estudo de caso na Bahia caracteriza a oferta efetiva de assistência técnica e permite discutir a identificação de sua demanda. Revela-se uma carência na capacidade de aprimorar a gestão das organizações em fases iniciais ou de transição de seu projeto coletivo. Propõe diretrizes para realizar a identificação de demandas e modalidades de políticas públicas de assistência técnica para este público.

**Palavras-chave:** Organizações rurais. Agricultura familiar. Assistência técnica. Políticas públicas. Bahia.

#### ABSTRACT

The growing number of small family farming economic organizations in Brazil, central actors in rural development, is counterbalanced by their various managerial weaknesses. The provision of adequate technical assistance is, therefore, a strategic axis of rural development policies. This work contributes to the foundation of technical assistance methods aimed at the consolidation of these organizations. It analyzes its managerial logic and the contribution of technical assistance paradigms for its improvement. A case study in Bahia characterizes the effective offer of technical assistance and allows to discuss the identification of its demand. There is a lack of capacity to improve the management of organizations in the initial or

<sup>1</sup>Doutor em Desenvolvimento Rural pelo INA-Paris. Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares, Universidade Federal do Pará (INEAF-UFGA). Belém. Pará. Brasil. E-mail: [philippejean@ufpa.br](mailto:philippejean@ufpa.br). ORCID: [orcid.org/0000-0001-7836-1816](https://orcid.org/0000-0001-7836-1816).

<sup>2</sup>Doutora em Política Científica e Tecnológica pela Universidade Estadual de Campinas, e Pós Doutorado pela Politécnica da Universidade Federal da Bahia. Professora do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB) da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). E-mail: [abaazevedo@gmail.com](mailto:abaazevedo@gmail.com). ORCID: [orcid.org/0000-0001-5878-7457](https://orcid.org/0000-0001-5878-7457).

transition phase of their collective project. It proposes guidelines to identify the demands and modalities of public technical assistance policies for this public.

**Keywords:** Rural organizations. Family farming. Technical assistance. Public policies. Bahia.

## RESUMEN

El crecimiento del número de pequeñas organizaciones económicas de la agricultura familiar en Brasil, actores centrales del desarrollo rural, se compensa con sus diversas debilidades de gestión. La prestación de una asistencia técnica adecuada es, por tanto, un eje estratégico de las políticas de desarrollo rural. Este trabajo contribuye a la fundación de métodos de asistencia técnica orientados a la consolidación de estas organizaciones. Analiza su lógica gerencial y el aporte de los paradigmas de asistencia técnica para su mejora. Un estudio de caso en Bahía caracteriza la oferta efectiva de asistencia técnica y permite discutir la identificación de su demanda. Falta capacidad para mejorar la gestión de las organizaciones en la fase inicial o de transición de su proyecto colectivo. Propone lineamientos para identificar las demandas y modalidades de las políticas públicas de asistencia técnica para este público.

**Palavras chave:** Organizações rurais. Agricultura familiar. Assistência técnica. Políticas públicas. Bahía.

**Como citar este artigo:** SABLAYROLLES, Philippe Jean Louis; AZEVEDO, Alessandra Bandeira Antunes de. Assistência técnica pública para organizações econômicas da agricultura familiar: evidências a partir da Bahia. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 12, ed. esp. 2 (Dossiê Cooperativismo), p. 96-120, 27 maio 2022 DOI: [https://doi.org/10.24302/drd.v12ied.esp.2\(DossieCooperativismo\).3663](https://doi.org/10.24302/drd.v12ied.esp.2(DossieCooperativismo).3663)

**Artigo recebido em:** 16/04/2021

**Artigo aprovado em:** 19/04/2022

**Artigo publicado em:** 27/05/2022

## 1 INTRODUÇÃO

No final dos anos 1990 consolidou-se no Brasil um consenso sobre a relação estreita entre a presença de uma agricultura familiar dinâmica e diversificada, e o desenvolvimento local dos territórios rurais. O volume de empregos ofertados, a diversidade produtiva e a pluriatividade, movimentando diferentes setores econômicos, a maior sustentabilidade ambiental e a valorização dos atributos territoriais mediante formas inovadoras de comercialização, características desta forma de produção, reforçam as dinâmicas de desenvolvimento local (ABRAMOVAY, 1998; VEIGA, 2001; SCHNEIDER, 2005). O Brasil implementou desde então uma série de políticas de inclusão produtiva da agricultura familiar e de desenvolvimento territorial, ampliando o protagonismo local da agricultura familiar (GRISA; SCHNEIDER, 2015).

A noção de capital social, caracterizando os atores de um determinado território, pode ser descrito como a soma das ações de cooperação nas quais participam, e é considerado como um fator de desenvolvimento local (ABRAMOVAY, 2000). A cooperação econômica

organizada entre agricultores familiares é uma forma de ampliar sua reprodução social e sua competitividade. Suas cooperativas agrícolas realizam as economias de escala necessárias para competir com as empresas rurais (CHAYANOV, 2017). Ancoradas nos seus territórios, estas cooperativas são elementos-chave do “processo de desenvolvimento dirigido ao bem-estar e ao aumento de renda dos seus associados, neste caso, os pequenos e médios agricultores familiares, os capacitando paralelamente para se transformar nos verdadeiros protagonistas destes processos” (AMODEO, 2006, p. 172). Os serviços de comercialização que propõem consolidam as dinâmicas de valorização dos territórios, ajustando a esfera produtiva às exigências dos mercados globalizados (AMODEO, 2006).

Dados recentes mostram o crescimento acelerado do cooperativismo da agricultura familiar no Brasil: a porcentagem dos estabelecimentos familiares associados a cooperativa passou de 5,45% no Censo Agropecuário de 2006 para 22,06% em 2017 (TOMAZZONI; SCHNEIDER, 2020). Um levantamento realizado em 2017 pela Secretaria Especial da Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD) mostra que mais de 50% das cooperativas com Declaração de Aptidão ao PRONAF Jurídicas (DAP Jurídicas) ativas apresentam um quadro social abaixo de 100 membros. As cooperativas representam somente um terço das organizações com DAP Jurídica ativa, a grande maioria sendo associações (DA SILVA; SCHULTZ, 2017). Resumindo, consolida-se no Brasil um setor de organizações econômicas da agricultura familiar (OEAF), cooperativas ou associações de pequena dimensão, beneficiando-se das políticas públicas de inclusão produtiva.

Essas organizações enfrentam uma série de limitações estruturais: fragilidade financeira, na logística e na administração, nos padrões da vigilância sanitária e na certificação de produtos (GRISA; PORTO, 2015; TRICHES, 2015; DOS ANJOS *et al.*, 2020). Outras limitações relacionadas à gestão dos empreendimentos são apontadas: fragilidade da comunicação interna, fraca participação dos sócios à tomada de decisão, problemas de fidelidade dos associados à cooperativa, falta de profissionais qualificados e de ferramentas de gestão financeira e controle de custos, falta de planejamento estratégico, práticas incipientes de identificação dos produtos (DA SILVA; SCHULTZ, 2017).

O crescimento das OEAF de pequena dimensão no Brasil e o leque de dificuldades que enfrentam constituem um desafio para os agentes de desenvolvimento, tanto do ponto de vista do público considerado, como do tipo de intervenção demandado (GREGOLIN; SOUZA, 2020). Os extensionistas tradicionais, acostumados a diálogos técnicos individualizados com agricultores selecionados por eles, deparam-se com coletivos funcionando através de regras complexas de tomada de decisão. Os peritos em administração de empresas, não conseguem integrar no seu referencial as lógicas sociais e as práticas de reciprocidade, entrelaçadas nas dinâmicas desses grupos. Os militantes da sociedade civil, uma vez realizadas as capacitações em associativismo e cooperativismo, encontram dificuldades na assessoria voltada para as questões de eficiência administrativa e financeira. As organizações da agricultura familiar voltadas para a comercialização, agregam uma série de objetivos intrincados, que aos autores da literatura sobre cooperativismo costumam descrever como “econômicos” e “sociais”, e constituem objetos complexos. Há debates abertos sobre a importância relativa dos objetivos econômicos e sociais no desempenho das cooperativas (AMODEO, 2001; CARVALHO; BIALOSKORSKI, 2008), sobre a competitividade específica das cooperativas na economia globalizada (AMODEO, 2001; CÔTÉ, 2007). Diferentemente das empresas orientadas pela maximização do lucro, as OEAF não se beneficiam de um *corpus* teórico e metodológico consolidado e abrangente que possa alicerçar a intervenção (GREGOLIN; SOUZA, 2020).

Este trabalho visa contribuir no embasamento de métodos de assistência técnica voltada para a consolidação das OEAF, enquanto atores coletivos do desenvolvimento rural. Como se relacionam os objetivos sociais e econômicos na gestão das OEAF? Quais enfoques de assistência técnica privilegiar para analisar as organizações e contribuir no seu aprimoramento? O texto parte da análise de elementos teóricos e metodológicos existentes e os confronta com um estudo de caso na Bahia, analisando as práticas de assistência técnica efetivamente ofertadas e as demandas formuladas por uma pequena amostra de OEAF. O paralelo entre a reflexão teórica / metodológica e o estudo de caso permite melhor caracterizar o campo de atuação desta assistência técnica, seus princípios de trabalho, e diretrizes para as políticas públicas.

Na primeira parte, além desta introdução, o texto analisa algumas leituras teóricas sobre OEAF e as relaciona com as principais concepções de assistência técnica existentes ou experimentadas recentemente no desenvolvimento rural. No campo da análise das OEAF e de seu desempenho, o trabalho aprofunda a tensão entre lógicas substantivas e instrumentais, utilizando a terminologia de Guerreiro Ramos (1989), introduzindo uma leitura pelas partes interessadas na organização (*stakeholders*). Em seguida, as concepções de assistência técnica estão analisadas do ponto de vista de sua capacidade de atuar para um público de OEAF.

O estudo de caso na Bahia, apresentado na parte seguinte, utiliza levantamentos realizados nos anos de 2015 – 2016, no âmbito de um projeto de pesquisa visando avaliar o Programa Mais Gestão (PMG) do Governo Federal. Caracteriza as práticas de assistência técnica ofertada pelas principais entidades envolvidas em programas públicos. Em seguida, com objetivo meramente ilustrativo, identifica os principais temas de assistência técnica demandados por uma pequena amostra de OEAF na Bahia.

A última parte conclui e propõe orientações metodológicas para a assistência técnica e diretrizes para as políticas públicas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES ECONÔMICAS DA AGRICULTURA FAMILIAR

As organizações econômicas da agricultura familiar (OEAF) comportam diferentes categorias jurídicas: grupos informais (sem registros jurídicos), associações, cooperativas, centrais ou federações. O conceito é interessante na medida onde o estatuto cooperativo somente caracteriza uma minoria das organizações que intervêm na comercialização dos agricultores familiares, notadamente nas regiões Norte e Nordeste do Brasil (SILVA; SCHULTZ, 2017). O estatuto de associação utilizado para atividades socioeconômicas permite superar obstáculos técnicos e culturais evidenciados nas cooperativas e pode ser considerado como uma fase “pré-cooperativa” (RIOS; CARVALHO, 2007). Todas as OEAF, independentemente do estatuto escolhido, enfrentam uma problemática comum: criar dispositivos organizacionais para consolidar a ação coletiva de seus membros visando objetivos socioeconômicos compartilhados.

Analisando a racionalidade da gestão organizacional, Serva *et al.* (2015), após Guerreiro Ramos (1989), diferenciam a gestão instrumental da gestão substantiva. A racionalidade substantiva integra e prioriza as normas e valores defendidos pelos atores da organização, enquanto a gestão instrumental mantém-se limitada a objetivos técnicos e utilitaristas. Revisando os resultados dos estudos recentes conduzidos com esta problemática, Serva *et al.* (2015) concluem na coexistência das duas racionalidades e sua imbricação nas práticas administrativas de qualquer organização, que seja empresa capitalista ou ONG militante, constatando: “A coexistência de diferentes racionalidades na gestão de organizações e por conseguinte, a constatação de uma tensão entre a lógica de ação instrumental e a lógica de ação substantiva no cotidiano dessas organizações e dos seus atores” (SERVA, 2015, p. 432).

A análise da dinâmica das organizações e dos fundamentos de seu desempenho deve ser aprofundada a partir do entendimento das lógicas de seus atores, das suas partes interessadas. Desse ponto de vista, as OEAF mostram fortes especificidades. Seus sócios, por norma, desfrutam de relativa autonomia, possuem terras e outros meios de produção que lhes permitem gerar renda independentemente do funcionamento e do desempenho de sua organização. Os sócios dispõem de um real poder de decisão, podem alterar seu compromisso com a organização, e desligar-se caso a orientação seguida os desagrade. Para ter sustentação e viabilidade, as OEAF devem oferecer serviços que fortalecem efetivamente a economia familiar de seus membros (CHAYANOV, 2017). As organizações econômicas de agricultores se diferenciam de outros empreendimentos da economia solidária (EES), onde a atividade econômica desenvolvida coletivamente condiciona integralmente as condições de vida dos sócios.

Um dos temas principais discutidos na literatura sobre cooperativismo é a relação do sócio com sua cooperativa: sua participação nas decisões e na gestão, sua fidelidade nas relações comerciais, seu comportamento frente às necessidades de capitalização da cooperativa, etc. Nos cinco problemas típicos de cooperativas agrícolas citados por Zylbersztajn (2002), três estão diretamente relacionados a esta relação: (a) o “problema do horizonte” procede da preferência dos sócios pelos benefícios de curto prazo, e de sua resistência em investir na cooperativa no médio / longo prazo; (b) o “problema do carona” (*freerider*) aparece quando a cooperativa não consegue proporcionar os benefícios na exata medida da contribuição do sócio para o coletivo; a falta de regras coletivas, ou de informações, inviabiliza sanções para quem comercializa por fora, abusa de serviços coletivos, ou manifesta outras formas de oportunismo; (c) o “problema do portfólio” deriva do “problema do horizonte”, pois, a priorização de atividades com benefícios de curto prazo provoca desequilíbrios financeiros recorrentes na cooperativa e limita o acesso a fontes de financiamento de longo prazo. Uma das questões centrais na governança de cooperativas agrícolas é desenvolver a participação dos sócios nas decisões (ODELSO SCHNEIDER, 1999; AMODEO, 2001; SANTOS MACEDO; SOUSA; AMODEO, 2014).

Uma cooperativa da agricultura familiar, e mais amplamente, qualquer OEAF, deve ser considerada como o empreendimento coletivo de várias partes interessadas, cada uma podendo ser analisada enquanto ator específico: é um empreendimento multiatores. A identificação das partes interessadas na OEAF (*stakeholders*), de suas expectativas e estratégia, é uma etapa necessária na análise. As partes interessadas envolvem os atores internos – as diferentes categorias de sócios, os administradores eleitos, os gerentes nomeados e empregados assalariados, nos termos de Desroche (2006) – e os atores externos (parceiros institucionais, bancos, órgãos públicos). Vários textos teóricos levam em conta as diferentes categorias de

sócios nos modelos de governança cooperativa, considerando notadamente os custos da tomada de decisão coletiva (STAATZ, 1987; CHADDAD; ILIOPOULOS, 2013).

A escola francesa da sociologia das organizações (CROZIER; FRIEDBERG, 1977; FRIEDBERG, 1995) analisa as organizações como um sistema de atores. As partes interessadas, internas ou externas à organização, envolvidas num processo de ação coletiva, vivem relações de conflitos e de cooperação. Para Friedberg (1995), a organização é uma construção social:

O fenômeno organização aparece, então, como o resultado contingente e sempre provisório da construção de uma ordem local cujas características relativamente autônomas estruturam a capacidade de ação coletiva dos interessados [...]. É ele que dá às empresas coletivas a sua duração e a sua consistência (FRIEDBERG, 1995, p. 11).

Nesta perspectiva, o funcionamento e o desempenho da OEAF decorre do jogo estratégico entre partes interessadas (internos e externos à organização), negociando regras provisórias de ação, em função de suas percepções da realidade e de seus interesses. O projeto coletivo dos membros, e os dispositivos organizacionais adotados, são frutos de uma negociação constante entre categorias de atores. As OEAF devem instituir regras de cooperação legítimas e duradouras, coerentes com as instituições e normas vigentes no grupo social no qual se inserem, sem que haja grandes contradições com atores externos importantes para a organização. A produção de normas e regras em contextos de ação coletiva multiatores, visando a gestão de recursos comuns (no caso aqui retratado, os serviços coletivos da organização), pode ser analisada em função do efeito dessas regras do ponto de vista da estratégia dos atores (OSTROM, 2005).

Laville e Sainsaulieu (2013) discutem a elaboração de normas e regras da ação coletiva e destacam os momentos na vida da associação onde a definição do projeto coletivo é privilegiado pelos atores: “É durante momentos chave na origem da associação ou fases de redefinição do projeto que desenham-se os referenciais axiológicos fundamentados em comportamentos cuja articulação forma uma lógica coletiva” (LAVILLE; SAINSAULIEU, 2013, p. 28).

Desta forma, a distinção principal na dinâmica organizativa aparece entre, de um lado, a evolução das “lógicas instituintes”, ou seja, a evolução do conjunto de normas, valores, e do projeto coletivo, compartilhados entre os membros, e do outro, os dispositivos jurídicos e organizativos concretos implementados para consolidar e perpetuar sua ação coletiva (LAVILLE; SAINSAULIEU, 2013). De um lado, os membros da organização compartilham uma série de valores, regras de comportamento e normas, estabelecem e ajustam regularmente seu projeto coletivo, informal ou formalmente. Estes elementos correspondem às noções de “visão” e “missão” da literatura administrativa. Do outro lado, definem e adaptam os dispositivos organizativos, que compõem a capacidade da organização, objeto principal da literatura sobre o diagnóstico organizacional. Lusthaus *et al.* (2002) propõem como componentes da capacidade organizacional os elementos seguintes: a governança e a liderança estratégica, o desenho organizacional (divisão de tarefas e coordenação operacional), os equipamentos e a tecnologia, a gestão dos recursos humanos (seleção, capacitação e incentivos), e as relações com parceiros institucionais. Existe uma relação intrincada entre as duas leituras da organização: o projeto coletivo condiciona os dispositivos organizacionais, e inversamente, o desempenho organizacional interfere na realização do projeto coletivo. Pode-se identificar uma sucessão de fases históricas, entre as quais projeto e organização vão mudando paralelamente.

Desta forma, particularmente nas OEAF, não é adequado analisar isoladamente os aspectos administrativos ou de gestão, sem levar em conta a formulação – mesmo implícita – do projeto coletivo, fruto da negociação entre partes interessadas. A análise da dinâmica das OEAF deve considerar três aspectos bem diferentes. Em primeiro lugar, a OEAF deve oferecer de forma satisfatória uma lista de serviços considerados importantes por suas partes interessadas, coerente com seu projeto coletivo e com as instituições vigentes no grupo social envolvente. Em segundo lugar, a viabilidade da OEAF depende, em qualquer empreendimento econômico, de um mínimo de eficiência, proporcionando competitividade no seu ambiente concorrencial. Enfim, a tensão intrínseca na gestão das OEAF, entre uma lógica instrumental, funcional, técnica e utilitarista, orientada pelo desempenho, e a satisfação das necessidades sociais e econômicas – em parte contraditórias – dos sócios, aprimorando cooperação e solidariedade, exige mecanismos adequados de governança e de tomada de decisão, específicos de cada organização e de seu grupo social envolvente, capazes de traduzir os objetivos coletivos em dispositivos organizacionais eficazes (HOARAU; LAVILLE, 2013).

Esta análise permite apontar alguns princípios mínimos que os métodos de assistência técnica direcionada às OEAF devam satisfazer, qualquer que seja a demanda:

- Abordagem multiatores no diagnóstico, para considerar as diferentes racionalidades das categorias de sócios, da própria organização, e dos parceiros externos e concorrentes presentes no ambiente da organização;
- Necessidade de qualificar de forma preliminar a demanda em assistência técnica, entre os aspectos que remetem ao projeto coletivo, portanto, à negociação entre membros, e os aspectos relacionados à capacidade organizativa e ao desempenho da organização;
- Atenção redobrada nos condicionantes sociais das mudanças propostas, na medida onde qualquer inovação em organização deve ser traduzida em novos arranjos entre categorias de membros e outras partes interessadas.

## 2.2 PARADIGMAS DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA PARA AS OEAF

Röling (1988, p. 49) definia a extensão rural como “uma intervenção de comunicação profissional, implementada por uma instituição, visando mudanças em comportamentos voluntários com benefícios *a priori* coletivos ou públicos”. A síntese que apresentava na ocasião era inovadora, na medida onde, a partir de uma crítica do Difusionismo, reconhecia a diversidade das instituições envolvidas, incluindo as organizações de agricultores, em “sistemas de informação técnica” gerando informação e divulgando novidades mediante inter-relações orgânicas e contínuas. Percebemos nesta definição a defasagem com as discussões atuais sobre os papéis do agente de desenvolvimento, facilitador de processos, ator entre os atores do desenvolvimento local. Os grandes princípios que definem a posição institucional, os objetivos e as metodologias de trabalho da extensão rural estão evoluindo, acompanhando a evolução do papel do Estado e suas relações com a sociedade civil nos últimos 40 anos. A noção de paradigma de assistência técnica designa os elementos teóricos e metodológicos principais que fundamentam sua prática. Relacionados a contextos históricos e institucionais, diferem em suas concepções do conhecimento e da comunicação, da inovação e da tecnologia, e nos métodos de assistência técnica que privilegiam. A história destes paradigmas foge do alcance deste trabalho,

que somente visa identificar neles o que pode ser proveitoso para o público das OEAF. A Política Nacional de ATER (PNATER) dos anos 2000, portanto, não é analisada, e sim os diferentes paradigmas que combina.

As práticas utilizadas hoje no desenvolvimento rural apresentam potenciais e limites diferenciados do ponto de vista do público de OEAF, notadamente no que se refere à análise da racionalidade dos atores e dos condicionantes sociais da inovação. Quatro paradigmas principais de assistência técnica devem ser distinguidos nas práticas atuais: (a) o paradigma difusionista; (b) o paradigma de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); (c) o enfoque participativo; (d) a Perspectiva orientada ao Ator (POA). O enfoque da Tecnologia Social (TS), construído a partir de uma reflexão teórica sobre a tecnologia em geral, mesmo não sendo específico do desenvolvimento rural, pode ser discutido e situado na interface entre o enfoque participativo e a Perspectiva Orientada ao Ator.

O paradigma difusionista orientou a prática da extensão rural relacionada a políticas agrícolas produtivistas após a Segunda Guerra Mundial, e durante a Revolução Verde, com maior intensidade nos anos 1960 – 70. O Difusionismo divulga propostas técnicas prontas (novas espécies domésticas e variedades, novos receituários de adubação e tratamentos, operações mecanizadas), os chamados “pacotes tecnológicos” elaborados em estações experimentais de pesquisa. É assentado numa visão tecnicista da inovação: as vantagens técnicas e econômicas das inovações propostas são suficientes para incentivar os agricultores a mudar suas práticas e as relações sociais correspondentes. O modelo de adoção das inovações é a difusão simples, “epidemiológica”, seguindo uma curva em “S” ao longo do tempo, o chamado Modelo de Rogers (ROGERS, 2003). O extensionista prioriza o atendimento a um pequeno público de agricultores, os “inovadores precoces”, os “pioneiros” situados do início da curva de difusão. Neste enfoque, os agricultores são considerados um grupo homogêneo, e são movidos pela mesma racionalidade, mesmo se apresentam diferenciações psicológicas ou culturais no que se refere à propensão para inovar, que explicam a curva em “S”. A atuação das organizações de agricultores e dos demais atores rurais não é considerada, supostamente por não ter influência decisiva na difusão das inovações. A ação do extensionista é um trabalho de comunicador no sentido restrito: ele transfere uma tecnologia com um mínimo possível de alteração, utilizando uma linguagem padronizada.

O paradigma de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), elaborado no final dos anos 1970 nos países anglo-saxônicos e França, visa resolver os gargalos identificados no Difusionismo, particularmente na questão da adaptação das tecnologias ao contexto agroecológico e socioeconômico dos agricultores, através da realização de diagnósticos detalhados e relativamente demorados (GUIMARÃES FILHO; TONNEAU, 2000). O paradigma P&D desenvolveu instrumentos valiosos de análise das racionalidades socioeconômicas, seguindo a metodologia sistêmica conhecida como “FAO-Incra” (GARCIA FILHO, 1997; DUFUMIER, 2010), e de experimentação em meio camponês (GUIMARÃES FILHO; TONNEAU, 2000). Alimentou a concepção das políticas públicas para a agricultura familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário — MDA (GUANZIROLI; BUAINAIN; SABBATO, 2012). No entanto, pouco considera o contexto organizativo e social da difusão de inovações, a interação dialógica entre pesquisadores e agricultores sendo restrita às questões técnicas e econômicas.

O enfoque participativo mobiliza o saber local dos agricultores na elaboração do diagnóstico e das propostas de intervenção para construir o protagonismo da população rural no seu desenvolvimento (CHAMBERS, 1994). O enfoque participativo alimenta-se em parte



da pedagogia emancipatória do Paulo Freire, na medida onde instaura uma relação dialógica entre os extensionistas e seu público, reivindica a articulação dos saberes locais e técnicos em processos dialógicos, a partir da realidade vivida pelos agricultores (FREIRE, 1983). No entanto, não implementa integralmente o programa freiriano, onde os temas geradores são progressivamente desenvolvidos com o público, possibilitando a percepção gradativa dos problemas, oportunidades e relações sociais características do meio envolvente, condição da emancipação. A metodologia consolidada ao longo dos anos 1990, o Diagnóstico Rápido Participativo (DRP), propõe uma série de instrumentos padrões baseados na animação de oficinas comunitárias de curta duração (VERDEJO, 2010), dedicadas ao diagnóstico e ao planejamento de ações. As principais críticas a este enfoque decorrem da pouca atenção dada à fragmentação dos interesses locais, e da ingenuidade dos métodos de planejamento participativos adotados, privilegiando o consenso imediato em detrimento da identificação das racionalidades e estratégias dos diferentes atores (LAVIGNE DELVILLE; SELLAMNA; MATHIEU, 2000; OLIVIER DE SARDAN, 2016). O enfoque participativo permanece concentrado na fase de diagnóstico, e nesta, não promove suficientemente o protagonismo e a responsabilização dos atores na elaboração e na implementação futura das propostas de desenvolvimento. Para isso, a metodologia precisaria definir precisamente os arranjos institucionais e os mecanismos legítimos de tomada de decisão.

Uma versão do diagnóstico participativo foi adaptada para o público das organizações, denominada Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP). Uma primeira análise crítica mostra que apresenta as mesmas limitações que o DRP, pelas mesmas razões: mesmo se o DOP identifica grupos diferentes dentro da organização, não privilegia a análise precisa das suas racionalidades e estratégias, e se limita a perceber os potenciais ou efetivos conflitos, sem ter instrumentos para construir soluções (NAVES *et al.*, 2000). Pelo contrário, a isenção reivindicada pelo DOP frente às contradições entre membros da organização, pode esbarrar nas relações internas de poder, nas normas e na cultura organizacional vigentes, aumentando as tensões e fazendo aflorar conflitos, ambos obstáculos à inovação organizacional.

O enfoque da Tecnologia Social renova a noção de tecnologia, evidenciando as condições econômicas, sociais, políticas de sua elaboração, difusão, adaptação e evolução. Considera pouco realista o modelo de “oferta e demanda” de tecnologias, e prefere considerar as inovações como resultados da interação de atores diversos envolvendo aspectos técnicos e socioculturais, de gestão, financiamento, comercialização, políticas públicas (DAGNINO; BRANDAO; NOVAES, 2004). O Instituto de Tecnologia Social Brasil (2004, p. 26) define a tecnologia social como “conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida”. O enfoque da Tecnologia Social (TS) por apresentar uma proposta de aplicação sistêmica, vai construindo de maneira participativa um diagnóstico, através da junção dos saberes científicos e populares, em debates com a comunidade, e identifica uma solução tecnológica para o problema em questão. A TS prioriza o envolvimento da comunidade e o desenvolvimento das habilidades para a manutenção da tecnologia implantada. A interação entre as escolhas tecnológicas, o empoderamento dos usuários, os determinantes socioeconômicos, culturais e a inclusão social, são o diferencial da TS. Tornar o usuário ator participante na maioria das etapas aproxima o contexto social da inovação do processo de elaboração de tecnologia.

A Perspectiva Orientada ao Ator (POA), novo paradigma em construção, complementa estas contribuições, dando um foco maior na análise da racionalidade dos atores na fase de

elaboração das propostas de intervenção. Adota uma concepção de inovação ampla, assentada nos seus condicionantes sociais.

A POA introduz a ideia que os condicionantes macrossociais, estruturais, da ação social só adquirem realidade quando traduzidos, incorporados nas práticas dos atores. Na sua “teoria da estruturação”, Giddens (2013) descreve o processo de monitoramento dos efeitos da ação que o ator implementa rotineiramente, de forma a ajustar sua estratégia. Long (2003) descreve a “agência humana” na mesma perspectiva:

Em termos gerais, a noção de agência atribui ao ator individual a capacidade de processar a experiência social e conceber maneiras de lidar com a vida, mesmo sob formas extremas de coerção. Dentro dos limites da informação, incerteza e outras restrições (por exemplo, físicas, normativas ou político-econômicas) que existem, os atores sociais possuem uma capacidade de conhecimento (*knowledgeability*) e de ação (*capacity*). Eles tentam resolver problemas, aprender a intervir no fluxo de eventos sociais em torno deles, e até certo ponto eles monitoram suas próprias ações, observando como os outros reagem ao seu comportamento e as várias circunstâncias contingentes (LONG, 2003, p. 16).

A racionalidade dos atores pode ser identificada desde que a análise integre suas limitações em termos cognitivos, de acesso aos meios técnicos, econômicos, e à informação, capacitação e formação, em capacidade organizativa e capital social (LONG; LONG, org., 1992). O desenvolvimento é entendido como resultado do empoderamento dos atores, mediante a ampliação de suas capacidades (SEN, 2010). A concepção da ação de desenvolvimento evolui, de uma intervenção governada por peritos externos, para uma ação coletiva de atores parceiros, considerados como pares, colocando em comum seus conhecimentos e capacidades, sempre limitados, o que exige uma repartição de responsabilidades e regras de governança mais horizontais (DEPONTI, 2007). Em termos metodológicos, a geração de inovação em organizações, deve obrigatoriamente começar por uma etapa de diagnóstico abrangendo a racionalidade dos diferentes atores envolvidos. A etapa seguinte, de elaboração da inovação, deve levar em conta os interesses e percepções destes atores. O conjunto do processo deve ser governado por instâncias e planejamento envolvendo as partes interessadas.

Podemos agora realizar um balanço dos principais interesses teóricos e metodológicos apresentados pelos paradigmas analisados do ponto de vista do público das OEAF. O Difusionismo, apesar de não diferenciar as racionalidades dos atores e de desconsiderar o componente social na inovação, aprimorou os instrumentos de comunicação, úteis quando é necessário divulgar mensagens padronizadas para um público amplo. A P&D trouxe metodologias de análise das lógicas de produção e de experimentação no meio camponês, mesmo se geralmente limitadas à esfera técnica e socioeconômica, os pesquisadores mantendo o domínio sobre os protocolos de pesquisa. O enfoque participativo, mobilizando o conhecimento local, permite reduzir o custo e a duração do diagnóstico, contudo, permanece frágil quando a intenção é reforçar o protagonismo e a responsabilização dos atores locais, por falta de maior rigor na condução institucional da relação entre agentes de desenvolvimento e os demais atores. No entanto, pode ser útil nos primeiros contatos entre a assistência técnica e as OEAF, para facilitar um primeiro levantamento de informação. O enfoque de Tecnologia Social insiste sobre os condicionantes sociais da inovação, considera suas diferentes fontes e atores, e propõe metodologias participativas de elaboração de inovação social com foco no protagonismo dos usuários. No entanto, os limites observados no enfoque participativo exigem a adoção de metodologias mais rigorosas para conduzir o processo, desde o diagnóstico até o planejamento e a execução das ações técnicas propriamente ditas. Os aprofundamentos teóricos da POA

permitem elaborar metodologias colaborativas na inovação organizativa protagonizadas pelos interessados, portanto, sustentáveis no longo prazo.

No entanto, a ausência de um *corpus* teórico consolidado sobre as OEAF proíbe por enquanto a construção de normas metodológicas, e os esclarecimentos aqui ofertados só podem contribuir para orientar a prática dos técnicos, que permanecem um exercício empírico.

### 3 METODOLOGIA

O estudo de caso analisa na Bahia a oferta de assistência técnica nos programas públicos voltados para melhorar o desempenho das OEAF. No âmbito do Projeto Rede de Universidades na Avaliação do Programa Mais Gestão (PMG), um grupo de professores e estudantes da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) caracterizou as entidades de assistência técnica para as OEAF atendidas pelo PMG na Bahia, e por outros programas públicos, estaduais notadamente. Realizou entre 2015 e 2016 curtas entrevistas com integrantes da diretoria e das equipes técnicas destas entidades, visando entender o tipo de demanda atendida, a concepção de assistência técnica praticada, as competências mobilizadas e sua organização operacional. No final da entrevista, uma discussão visava avaliar as potencialidades e limitações das práticas implementadas (SABLAYROLLES *et al.*, 2015). Estes elementos permitem a elaboração de uma tipologia preliminar destas entidades.

Existe na Bahia um rico quadro de entidades da sociedade civil e de entidades públicas que oferece assistência técnica para as OEAF: ONG, órgãos de extensão rural, redes de cooperativas (SESCOOP-OCB-Bahia) e de EES (UNICAFES, UNISOL), programas públicos pontuais. As entidades de assistência técnica de OEAF entrevistadas foram: o MOC (Movimento de Organização Comunitária), uma ONG beneficiária do PMG; duas entidades do Sistema S (o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo da Bahia — SESCOOP-BA — e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas — SEBRAE —); a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) da UFRB (INCUBA); o Centro de Serviços da Economia Solidária (CESOL) do Recôncavo, um dos 17 centros mantidos por um programa estadual. Esta amostra é pouco representativa no campo das ONG e da sociedade civil, mas permite analisar a diversidade das entidades.

O estudo de caso mostra em paralelo, com objetivo meramente ilustrativo, para uma amostra reduzida de OEAF e Empreendimentos de Economia Solidária (EES), o tipo de demanda que seus representantes podem formular em contatos iniciais. Na amostra analisada, procura-se verificar como se articulam as demandas de aprimoramento envolvendo o projeto coletivo como um todo (lógica substantiva), e as demandas de caráter puramente técnico-administrativo (lógicas instrumentais), tais como as revelam entrevistas curtas com seus responsáveis. Para as modalidades de caracterização da demanda preliminar de assistência técnica, os EES de artesãos apresentam problemáticas de articulação das lógicas substantivas e instrumentais semelhantes às OEAF. Durante o período de avaliação do PMG em 2015 e 2016, a equipe da UFRB entrevistou 4 OEAF beneficiárias do programa, nas suas sedes no Território do Sisal e do Recôncavo. A entrevista, realizada com integrantes da direção das organizações, estabeleceu um diagnóstico rápido, e verificou a efetividade das ações de assistência técnica realizadas pelo PMG. O final da entrevista, uma discussão visava entender a eficácia das ações do PMG, sua contribuição no desempenho da organização (SABLAYROLLES *et al.*, 2015).

No mesmo período, os professores orientaram Trabalhos de Conclusão do Curso de Tecnólogos em Gestão de Cooperativa da UFRB, realizados junto à 1 OEAF e 2 EES de artesãos do Território do Recôncavo, envolvendo uma etapa de diagnóstico rápido e de identificação da demanda de assistência técnica (SANTOS, 2018; CARDOSO, 2018; SOUZA, 2017). A amostra analisada é constituída, portanto, de um grupo informal de artesãos, uma associação comunitária rural, 4 cooperativas, sendo 3 de agricultores familiares e a quarta de artesãos, 1 central de cooperativas de agricultores familiares. O trabalho apresenta nos 7 casos a demanda de assistência técnica tal como aparece nos diagnósticos rápidos realizados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A OFERTA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA PÚBLICA PARA OEAF NA BAHIA

A síntese das entrevistas a seguir apresenta a maneira como cada entidade opera quando se defronta com a realidade heterogênea das OEAF, as práticas e metodologias efetivadas no contexto de programas ou políticas públicas da esfera estadual e federal. As características institucionais dessas entidades e os paradigmas de assistência técnica que mobilizam são diferenciados, o que condiciona os tipos de serviços que oferecem. Um balanço da diversidade das práticas permite discutir uma tipologia da oferta de assistência técnica para OEAF neste estado.

#### 4.1.1 O Movimento de Organização Comunitária (MOC)

O MOC é uma entidade do terceiro setor que presta assistência técnica para OEAF (associações, cooperativas, grupos informais de agricultores). Um dos pontos fortes do trabalho do MOC é o desenvolvimento de uma metodologia em que todos são considerados sujeitos da ação. Trata-se de construir com as pessoas o processo do trabalho para seu próprio desenvolvimento. Para isso o trabalho do MOC busca promover o indivíduo como um ser capaz de conhecer e produzir conhecimento, e sua capacidade de mudar a si mesmo e sua realidade, na perspectiva freireana. A educação baseada na produção coletiva do conhecimento é o elemento fundamental deste processo. Considerando que não existe *a priori* um conhecimento disponível e adequado, o MOC articula o saber técnico/científico e o saber popular.

O MOC enfatiza o questionamento, a formulação de políticas públicas, e a fiscalização de sua execução. Incentiva a buscar o crédito e a assistência técnica para a geração de trabalho e renda; promove a habilidade das pessoas para que, organizadas, interfiram junto ao poder público, participando dos Conselhos de Políticas Públicas; promove a participação das mulheres na sociedade e promove os direitos específicos das crianças a frequentar a escola.

Os desafios encontrados pelo MOC na implementação da assistência técnica para as OEAF estão relacionados à sua atuação enquanto assessoria difusa e de longo prazo, de ampla abrangência temática. O enfoque é necessário para as OEAF em fase inicial de desenvolvimento, que constituem grande parte do público do MOC. Para a assistência técnica especializada, demandada por organizações mais consolidadas, o MOC firma parceria com

outras entidades, entre outras a Universidade, e contrata pontualmente técnicos especialistas. No entanto, observam-se vários casos onde as OEAF necessitando orientações especializadas preferem se relacionar com outras entidades de assistência técnica.

#### 4.1.2 Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)

O SEBRAE disponibilizou consultores para o Programa Vida Melhor (PVM) do Governo do Estado da Bahia, que atendeu 46 cooperativas da agricultura familiar até 2015. Os resultados do PVM foram mais efetivos para as cooperativas de maior complexidade, oferecendo serviços efetivamente coletivos de comercialização e beneficiamento. No caso das cooperativas que se limitam a viabilizar juridicamente a comercialização individual dos seus sócios, situação muito comum entre as OEAF, a atuação do SEBRAE não demonstrou adequação suficiente (SABLAYROLLES *et al.*, 2015).

Este resultado corresponde ao paradigma de atuação do SEBRAE, que privilegia o aspecto empresarial das OEAF (DAMÁZIO; CASTRO, 2012; CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014). Os temas priorizados na sua atuação são o empreendedorismo e a liderança empresarial, a cooperação voltada para resultados econômicos, e ferramentas especializadas nos negócios (plano de negócio, *marketing*, central de negócio, etc.). Trabalha com um grupo de consultores especializados, mobilizados conforme a demanda. Uma organização de agricultores que prioriza no seu desempenho os objetivos sociais de seus membros, e não seu aspecto empresarial, não apresenta um contexto adequado para o tipo de assistência técnica oferecida pelo SEBRAE. Tipicamente, o SEBRAE tem um diferencial para as organizações de maior porte, capazes de formular necessidades precisas em administração e gestão.

#### 4.1.3 O SESCOOP/BA

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado da Bahia (SESCOOP/BA) está vinculado à Organização das Cooperativas do Estado da Bahia, unidade estadual da OCB na Bahia. Dispõe de uma equipe permanente de 3 analistas, e contrata técnicos especializados em função das necessidades. O SESCOOP/BA observou que muitos dos problemas das cooperativas decorrem do fato de não se enquadrarem no conceito de cooperativismo, do ponto de vista jurídico e administrativo. Com a OCB, efetuou um recadastramento das cooperativas do Estado, excluindo os empreendimentos que não se enquadravam nos critérios mínimos do cooperativismo. O SESCOOP/BA executa programas de apoio jurídico e à gestão, no qual uma etapa de diagnóstico da cooperativa antecede as visitas de assistência técnica.

Os diálogos que tivemos com cooperativas da agricultura familiar beneficiárias da assistência técnica do SESCOOP/BA valorizam principalmente seu aconselhamento nas áreas jurídica, de contabilidade e de gestão.

#### 4.1.4 A INCUBA-UFRB

A Incubadora de Empreendimentos Solidários (INCUBA) da UFRB integra a Rede de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCP) ao nível nacional. Atende um pequeno número de EES, formais ou informais, entre outros, OEAF. Os programas de incubação são realizados por uma equipe multidisciplinar que elabora de forma participativa um diagnóstico e um plano de ação, promovendo a autogestão e o reforço institucional. A relação com o empreendimento envolve três fases: pre-incubação, incubação e após incubação. Teoricamente o tempo previsto para o acompanhamento do grupo é de até 3 anos, quando acontece o processo de desincubação. Os grupos nessa fase passam a ter consultorias pontuais. As metodologias utilizadas são variadas, geralmente utilizando a abordagem freireana e o enfoque participativo (DOP). Enquanto programa da UFRB, a INCUBA mobiliza professores e discentes para o apoio aos EES e OEAF.

Como as entidades de assessoria difusa do tipo MOC, encontra limites notadamente no processo de desincubação e quando deve fornecer uma assistência técnica especializada.

#### 4.1.5 O Centro de Serviços para a Economia Solidária (CESOL) do Recôncavo

Os Centros Públicos de Economia Solidária (CESOL) são espaços multifuncionais públicos, mantidos através de parceria entre o poder público e a sociedade civil organizada, que se destinam a articular oportunidades de geração, fortalecimento e promoção do trabalho coletivo baseado na economia solidária. Na Bahia, o governo implantou 17 Centros Públicos, com abrangência regional/territorial. Os CESOL enfrentam desde 2016 dificuldades devidas à descontinuidade da política pública.

O CESOL Recôncavo orientou sua atuação em direção às OEAF, que representavam em 2015 62% dos 94 empreendimentos atendidos. Foi uma evolução lógica, num território predominantemente rural. As metodologias de trabalho são orientadas pelo enfoque participativo, em modalidades semelhantes à INCUBA. Do ponto de vista do CESOL, as OEAF do Recôncavo trabalham os principais gargalos dos agricultores na região: escoamento da produção e preço, falta de serviços de extensão rural e de acesso ao crédito. Enfrentam dificuldades nas questões jurídica e tributária.

Enquanto política pública em fase inicial, os CESOL mostram fragilidades em capacitação dos seus recursos humanos, de logística e de equipamentos, de falta de articulação com os parceiros locais (prefeituras, sindicatos, entidades de extensão rural). No entanto, constituem para muitas OEAF a única alternativa de assistência técnica com atuação abrangente.

#### 4.1.6 Uma tipologia de entidades de assistência técnica para OEAF

Na Bahia, as entidades da assistência técnica para OEAF mostram uma ampla diversidade. Elas podem ser públicas ou semi-públicas, como o caso das universidades (ITCP), o SESCOOP, o SEBRAE, e podem ser organizações da sociedade civil (como o MOC), rede de organizações de agricultores (UNICAFES, UNISOL), cooperativas de técnicos ou empresas

de consultorias. O público que acessa esses serviços também é bem diverso, indo desde empreendedores individuais, micro e pequenos empresários rurais, passando por coletivos informais ou formalizados (cooperativas, associações), federações ou centrais de organizações. Em primeiro lugar, podemos observar uma especialização relativa das entidades para um determinado público: por exemplo, o MOC, a INCUBA, o CESOL concentram seu apoio nas OEAF (e EES) em fase inicial, com pouca complexidade; as OEAF consolidadas, capazes de definir demandas circunscritas ao desempenho técnico, administrativo e de gestão, são atendidas pelo SESCOOP/BA e o SEBRAE. As formas de assistência técnica ofertadas também variam muito. Podemos distinguir 3 modalidades: (a) a consultoria pontual especializada; (b) a assistência técnica de processos com temática precisa e duração limitada; e (c) a assessoria difusa com ampla abrangência temática, com acompanhamento constante sem limitação de duração. Enfim, mesmo se as escolhas metodológicas e as competências técnicas mobilizadas nas suas equipes interdisciplinares são flexíveis, existe em cada entidade uma matriz institucional caracterizada por valores e paradigmas de atuação.

Podemos finalmente diferenciar as entidades atuantes na assistência técnica para OEAF em função de 4 critérios: a caracterização institucional da entidade; as modalidades de assistência ofertada; o paradigma de assistência e a metodologia praticada; a composição das equipes técnicas mobilizadas. No quadro abaixo, apresentamos os parâmetros para cada um desses critérios.

Quadro 1 – Critérios para uma tipologia de entidades de assistência técnica para OEAF

Critérios	Parâmetros	Modalidades observadas
Aspectos institucionais	Estatuto, natureza jurídica Objetivos e valores Tempo de experiência Tamanho	– Entidades públicas – Empresas, cooperativas de técnicos – ONG – Organizações de agricultores
Serviços de assistência técnica oferecidos	Amplitude da temática e da área de atuação Competência temática reconhecida	– Assessoria difusa – Assistência técnica de processos – Consultoria especializada
Metodologia implementada (paradigma de assistência técnica)	Metodologia selecionada por tipo de serviço Papeis dos usuários na elaboração / implementação da inovação	– Difusionista – Enfoque participativo (DOP) – Metodologia colaborativa na inovação (P&D, TS, POA)
Composição das equipes técnicas	Grau de multidisciplinaridade Competência na gestão de ações multiatores Flexibilidade na mobilização de competências	– Formação e competências principais da equipe de base da entidade – Competências especializadas adicionais mobilizadas

Fonte: Sistematização de dados de campo.

As entidades caracterizam-se pelos parâmetros efetivados nos 4 critérios. Por exemplo, escritórios de contabilidade fornecem um serviço especializado em cooperativas, limitado no tempo, orientado pelo paradigma difusionista (tecnologia padronizada). Cooperativas de técnicos oferecem uma assessoria difusa mediante um edital público de assistência técnica, com metodologias participativas e equipes interdisciplinares. ONG podem especializar-se na gestão financeira, utilizar um enfoque amplo de inovação como o da Tecnologia Social, para introduzir novas rotinas de administração num processo colaborativo com os membros da organização.

A especialização das entidades de assistência técnica para um determinado público induz uma série de carências na oferta. De um lado, as entidades especializadas no apoio às OEAF em fase inicial, praticando metodologias participativas, temáticas amplas e assessoria

difusa, têm dificuldade em atender as demandas especializadas de caráter técnico e gerencial. Do outro lado, as entidades atuando para um público de OEAF mais complexas e maduras, mobilizando o instrumental da gestão empresarial, tendem a desconsiderar seus objetivos e seu projeto coletivo relativamente aos indicadores de eficiência técnica e econômica (KRAYCHETE, 2011). Nestes casos, a relevância da assistência técnica é prejudicada em momentos de grande alteração da relação cooperativa — membros, ou de conflitos internos, o que ocorre com certa frequência.

A diversidade de especialização temática, de modalidades de assistência técnica e de paradigmas utilizados, deveria ser uma oportunidade para as OEAF. Porém, muitas vezes, torna-se um problema, devido à rigidez dos editais públicos, que não permitem a escolha da entidade de assistência pelas OEAF, e fixam o público de OEAF a ser atendido pelas entidades de assistência. Em alguns casos as OEAF beneficiárias são inseridas nas relações de organizações atendidas na proposta enviada a concorrer ao edital, sem critérios suficientemente transparentes para ambas (OEAF e entidade de apoio). Enfim, pode existir um desajuste entre as metodologias historicamente consolidadas e testadas pelas entidades de assistência técnica com a metodologia diretamente ou indiretamente imposta pelos editais.

Outro desafio para as entidades de assistência é manter uma equipe multidisciplinar cuja competência técnica atenda as demandas das OEAF. Muitas vezes a entidade mantém um quadro mínimo de técnicos, e esses técnicos prestam assessoria, através do seu conhecimento tácito, em áreas que não condizem com suas formações iniciais. Por exemplo, um agrônomo presta assistência em gestão e assessora a administração. Quando especialistas integram o quadro, prestam serviços pontuais para um número excessivo de organizações.

#### 4.2 A DEMANDA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA EXPRESSA PELAS OEAF

Apresenta-se a seguir a demanda de assistência técnica formulada em encontros iniciais com os diretores de 7 OEAF e EES, antes da realização de qualquer diagnóstico formal. Verifica-se em cada caso que os responsáveis dispõem do seu próprio diagnóstico, e são capazes de traduzi-lo em demanda para a assistência técnica. A apresentação dessas demandas ilustra a maneira como os aspectos relacionados ao projeto coletivo se relacionam com os aspectos voltados para questões de eficiência técnica e administrativa.

O quadro seguinte retrata as características das 7 OEAF e EES entrevistados e a demanda de assistência técnica formulada por seus responsáveis.

Quadro 2 – Caracterização e demanda de assistência técnica de 7 OEAF e EES na Bahia

OEAF / EES (Data de fundação, localização da sede)	Quadro social	Atividades, serviços oferecidos pela organização	Temas prioritários de assistência técnica expressa pela OEAF/EES
EES, grupo informal (2007 - Cruz das Almas-BA)	20 mulheres artesãs participando ativamente	Capacitação (costura, gestão financeira) Comercialização coletiva (feiras, espaços da Economia Solidária)	Orientação sobre formalização jurídica do grupo, visando melhorar as condições de comercialização
OEAF, associação comunitária rural	194 sócios, sendo 20 ativos, na	Organiza cursos de capacitação, intermedia ATER para agricultores individuais	Orientações básicas sobre a implantação de uma unidade de beneficiamento de frutas



(2003 - Muritiba-BA)	mesma comunidade rural		
OEAF, cooperativa 1 (2005-Ipirá/BA) Atendida pelo PMG	94 sócios em 3 municípios do semiárido, maior parte assentados	Venda de produtos ao PNAE, beneficiamento (frutas, mel) Serviço de mecanização (2 tratores) ATER para 480 agricultores (edital público) Construção de cisternas (edital público)	Capacitação em gestão da nova diretoria Gestão dos projetos Orientação técnica de ATER para produtores Apoio ao planejamento estratégico
OEAF, cooperativa 2 (2008-Pintadas/BA) Atendida pelo PMG	130 sócios concentrados num município do semiárido	Venda de produtos ao PNAE, feira municipal Beneficiamento (frutas, leite) Fornecimento de insumos (ração, irrigação) ATER para 130 sócios (edital público)	Apoio em contabilidade cooperativa Orientação técnica de ATER para produtores (planejamento da produção) Formação cooperativista
OEAF, cooperativa 3 (2011-Sapeaçu/BA) Atendida pelo PMG	220 sócios mulheres em 8 grupos informais	Beneficiamento (biscoitos, beijos, frutas)	Qualificação de produtos (tabela nutricional, marca) Acessar PNAE e PAA
EES, cooperativa 4 (2007 - Feira de Santana-BA)	Mais de 700 sócios mulheres em 55 grupos informais de 3 municípios	Comercialização de artesanato (feiras, pontos de venda em 3 municípios) Capacitação sobre artesanato Atendimento social Prestação de serviço de alimentação	Gestão e contabilidade básica (registro da documentação, conciliação bancária, pagamentos de tributos e prestação de contas interna)
OEAF, central de cooperativas (2005-Serrinha/BA) Atendida pelo PMG	37 cooperativas e associações filiadas em diferentes municípios do estado	Logística e venda de alimentos em programas governamentais (PNAE, PAA) Capacitação sobre homogeneização de produtos Ponto de venda em Serrinha	Gestão e controle de estoque, em relação com a contabilidade

Fonte: Sablayrolles *et al.* (2015), Santos (2018), Cardoso (2018), Souza (2017).

A amostra de OEAF/EES apresenta uma diversidade de tamanho (de 20 a mais de 700 sócios ativos), de natureza jurídica (grupo informal, associação comunitária rural, cooperativa, central de cooperativas), e de serviços coletivos oferecidos (capacitação, serviços relacionados à produção, comercialização, gestão de equipamentos e infraestruturas, implementação de editais públicos).

As OEAF articulam lógicas relacionadas, de um lado, a um projeto coletivo, envolvendo questões econômicas, sociais e de bem-estar dos membros, valorizando a cooperação e a decisão compartilhada, ou “lógicas coletivas”, e do outro lado, lógicas visando a eficácia funcional nos serviços que oferecem, relacionadas à gestão dos seus recursos, ao controle dos custos, à capacidade técnica específica, ou “lógicas de gestão”. O mesmo pode aplicar-se aos EES (KRAYCHETE, 2011). Enquanto assistência técnica, isto significa que qualquer mudança ou inovação introduzida na organização combina obrigatoriamente as duas lógicas, coletiva e de gestão. Por exemplo, a introdução de normas de qualidade dos produtos exige uma ação nas esferas de produção, beneficiamento, armazenamento, comercialização, e a elaboração e aceitação coletiva de regras internas diferenciando o atendimento para fornecedores de produtos de diferente qualidade. Outro exemplo, a exigência de melhor transparência na gestão financeira entre os sócios (lógica coletiva) exige a implantação de sistemas mais eficientes e adaptados de sistematização e tratamento da informação contábil (lógica de gestão).

No entanto, a importância de um dos aspectos (coletivo ou de gestão) destaca-se na formulação das demandas de assistência técnica pelas OEAF. É também possível identificar se a mudança almejada tem caráter pontual e limitado ou se envolve potencialmente amplos ajustes sistêmicos na organização (gerenciais e coletivos). Estes dois critérios, a lógica predominantemente coletiva ou gerencial da demanda expressa, e a amplitude da mudança almejada, permitem fazer um mapeamento das demandas expressas no Quadro 2.

Quadro 3 – Análise das demandas de assistência técnica expressas no Quadro 2

	Demanda predominantemente coletiva	Demanda predominantemente gerencial
Inovação organizativa pontual ou limitada	Orientação sobre formalização jurídica do grupo (Grupo informal)	Orientação técnica de ATER para produtores (Cooperativas 1, 2) Qualificação de produtos (tabela nutricional, marca) (Cooperativa 3)
Inovação organizativa complexa ou sistêmica	Apoio ao planejamento estratégico (Cooperativa 1) Formação cooperativista (Cooperativa 2) Acessar PNAE e PAA (Cooperativa 3)	Capacitação em contabilidade e gestão, gestão dos projetos (Cooperativas 1, 2, 4; Central) Orientações sobre beneficiamento de frutas (Associação)

Fonte: sistematização pelos autores.

As formulações iniciais de demandas de assistência técnica pelas OEAF e EES da amostra apresentada ilustram a diversidade das necessidades encontradas a campo. Categorizando as demandas (pontuais ou complexas, de lógicas predominantemente coletivas ou gerenciais) permite visualizar o tipo de assistência técnica necessária.

As demandas pontuais necessitam a mobilização em curto espaço de tempo de competências relativamente especializadas. Nos temas identificados nos Quadros 2 e 3, os extensionistas rurais geralmente atendem as questões de formalização jurídica, e podem aconselhar sobre a orientação técnica de Assistência técnica e extensão rural (ATER) para agricultores. A qualificação de produtos envolve a competência de nutricionistas e de técnicos em *marketing*.

As demandas mais complexas, apesar de terem uma lógica predominantemente coletiva ou gerencial, sempre associam os dois aspectos. Por exemplo, no caso da capacitação em contabilidade e gestão, o instrumental básico de documentação e contabilidade envolve uma repartição clara de responsabilidades entre os membros do grupo. KRAYCHETE (2011) indica a necessidade de discutir as regras da associação e a governança associativa, com a viabilidade técnica e econômica das propostas.

O trabalho realizado por Souza (2017) com a associação de Muritiba (Quadro 2) é um bom exemplo do tratamento de demandas complexas. A demanda preliminar expressa pela associação (implantar uma cozinha industrial) foi evoluindo após os intercâmbios organizados pela autora junto a outras associações na região. A substituição da demanda inicial pela mini usina de polpa de frutas desencadeou uma série de trabalhos de assistência, como: a quantificação da produção de frutas pelos sócios e da demanda de polpa nos mercados locais; a avaliação prévia da viabilidade financeira da mini usina e do fornecimento de matéria-prima pelos sócios; uma discussão prévia sobre o dispositivo de trabalho na mini usina (escolha e remuneração dos trabalhadores, organização do trabalho). Os aspectos mais técnicos (equipamentos, mercados, preços, custos, etc.) envolvem naturalmente a discussão e a tomada de decisão sobre os aspectos de gestão. Em diferentes etapas desta relação técnico-OEAF, competências técnicas precisas e pontuais estão mobilizadas, por exemplo, na identificação dos

equipamentos adequados para os produtos e a quantidade de produção almejada no curto/médio prazo.

A complexidade das demandas de assistência técnica exige uma complexidade equivalente por parte das entidades responsáveis do atendimento. A parte seguinte discute e propõe algumas diretrizes de política pública neste sentido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso permitiu caracterizar a oferta de assistência técnica para OEAF na Bahia, e mostra uma carência na capacidade de analisar e de intervir em contextos organizativos onde as lógicas decorrendo do projeto coletivo dos membros estão fortemente entrelaçadas com as lógicas técnicas e gerenciais. O problema é potencialmente maior nas OEAF em fases iniciais, ou em momentos de crise de desenvolvimento quando o projeto coletivo está mudando. Caracteriza o contexto rural atual, com o número crescente de OEAF de pequenas dimensões, e a participação ampliada dessas organizações nos mercados.

Dois pontos são discutidos em seguida no sentido de melhorar esta situação: a questão da identificação da demanda de assistência; o arranjo institucional nas ações de assistência técnica e o papel das políticas públicas.

### 5.1 A IDENTIFICAÇÃO DA DEMANDA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA DAS OEAF

A primeira fase do trabalho de assistência técnica contratada nos editais públicos, como o PMG, é um diagnóstico da entidade que necessita uma ampla coleta de informação. Somente em momento posterior é proposto um plano de aprimoramento, onde constam os temas da assistência técnica.

A questão da identificação rápida da demanda de assistência técnica é fundamental, pois, possibilita construir logo a relação de trabalho entre a entidade de assistência técnica e a organização, focando os aspectos coletivos e gerenciais da demanda. As OEAF admitem dificilmente uma longa etapa inicial de diagnóstico onde seu papel fica restrito a fornecer dados — dados internos e de compartilhamento delicado —, cujo tratamento é realizado principalmente por uma entidade que ainda não demonstrou legitimidade na sua função de assistência técnica. A inviabilidade de períodos iniciais longos de diagnóstico foi inclusive uma crítica recorrente ao paradigma da P&D, e sua superação foi a mobilização do conhecimento dos agricultores, uma vantagem reconhecida dos enfoques participativos.

O diagnóstico expresso pela própria OEAF, desde que mobilizado mediante a construção de uma interlocução legítima, é suficiente para identificar algumas prioridades temporárias de trabalho. É uma solução provisória, pois, apresenta os mesmos limites que a metodologia correspondente na extensão rural, o DRP: a falta de atenção às lógicas de atores internos e externos à organização, notadamente as tensões estruturais nas OEAF entre os sócios agricultores e o coletivo, e conseqüentemente, a dificuldade na elaboração compartilhada dos ajustes no projeto coletivo, sempre necessários em qualquer cenário de inovação complexa. É

provisória também por causa da falta de dados que fundamentam este diagnóstico inicial do ponto de vista da assistência técnica.

A coleta dos dados mais completos, aprofundando temas relevantes, fundamentando trabalhos mais focados e melhor definidos, deve, portanto, constituir um dos eixos do plano de trabalho preliminar, assim como a programação de etapas de revisão do planejamento da assistência técnica. Esse diagnóstico mais aprofundado deve: (a) precisar e qualificar as demandas expressas inicialmente pela OEAF através de levantamentos específicos; (b) construir uma representação da dinâmica da organização, formular seu projeto coletivo e sua evolução, a partir das lógicas dos principais atores envolvidos (FRIEDBERG, 1995); (c) identificar novos temas de trabalho. Este diagnóstico aprofundado, conduzido de forma compartilhada com a OEAF, deve fundamentar os temas de trabalho, suas lógicas coletivas e gerenciais. Quando for consolidado, sua apresentação e validação pela OEAF deve permitir ajustar o planejamento da assistência técnica, no âmbito de uma relação de trabalho equilibrada e transparente com a OEAF.

## 5.2 O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Existe uma grande dependência das OEAF em relação às políticas públicas nas mais diversas regiões do país. Contudo, muitas vezes tem-se a impressão que as políticas são construídas sem o devido conhecimento das especificidades locais. Implementar políticas nacionais exige uma certa flexibilidade, pois, as realidades das regiões Sul e Sudeste são muito diferentes das do Norte e Nordeste. Exercícios do tipo que foi apresentado aqui, procurando caracterizar a diversidade das entidades de assistência técnica e a diversidade das necessidades técnicas das OEAF, são fundamentais para ajustar a ação pública às realidades locais.

A diversidade de natureza, estrutura e contexto das OEAF se reflete na diversidade das demandas que podem expressar. O atendimento desta diversidade, do ponto de vista dos instrumentos de política pública de assistência técnica, exige primeiramente a mobilização de competências diferentes. Mostramos que as competências necessárias não estão implementadas pelas mesmas entidades de assistência: estas apresentam identidades institucionais diferenciadas, que se traduzem em tipos e metodologias de atuação diferentes. A primeira questão que a política pública deve então resolver é a da flexibilidade necessária para as OEAF acessarem as instituições de assistência mais compatíveis com suas necessidades do momento. De um lado, as OEAF beneficiárias da assistência técnica pública devem estar consultadas de forma precoce sobre a escolha das entidades de assistência, ou poder definir a entidade após uma fase de diagnóstico. Do outro lado, a política pública deve viabilizar uma oferta de assistência técnica diversificada, através de entidades ou redes de entidades, de forma que os principais problemas enfrentados pelas OEAF estejam de fato atendidos.

Outro aspecto é o da formação dos técnicos. A atividade de assistência técnica para OEAF exige quase sempre competências interdisciplinares, associando os aspectos técnicos, gerenciais e organizativos, com os devidos embasamentos teóricos e metodológicos. Somente técnicos dispostos de ampla experiência de campo dispõem hoje dessas competências, notadamente relativas à análise social e econômica. Um trabalho deve ser conduzido com os Institutos Federais de Educação Superior, por exemplo, nos Cursos de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, de Bacharelado em Desenvolvimento Rural, Mestrados profissionais, de

forma a promover um ensino multidisciplinar e prático, coerente com a realidade das OEAF, tratando das questões organizativas, dos aspectos técnicos / gerenciais com o olhar das ciências humanas aplicadas, das disciplinas voltadas à administração, comercialização e outros temas técnicos. O reforço das atividades de extensão universitária, com o exemplo da Rede de ITCP, é fundamental nesta perspectiva.

Enfim, os editais de assistência técnica para OEAF devem permitir uma certa flexibilidade na gestão institucional da assistência técnica e na organização das programações de trabalho, já que, na maior parte das situações, as questões prioritárias dificilmente podem ser inicialmente identificadas e qualificadas na sua complexidade, e sim, como resultado da construção de uma parceria entre a entidade de assistência técnica e a OEAF. Um modelo de financiamento de uma assistência técnica organizada em rede de entidades diferenciadas quanto a suas competências, e atuando de forma colaborativa, parece mais adequado à situação do que contratar entidades únicas para atuar junto a um público diverso. A diferenciação nos editais de uma fase preliminar visando a consolidação do diagnóstico, paralelamente a uma pauta emergencial de trabalhos legitimada pela OEAF, permitiria construir relações de confiança entre OEAF e entidades de assistência técnica, e preparar fases posteriores de trabalho mais seguras, possibilitando uma relação de caráter contratual.

Essas diretrizes nos parecem fundamentais para desenhar políticas públicas voltadas para consolidar a profissionalização efetiva das organizações econômicas dos agricultores familiares brasileiros, e contribuir para o protagonismo desse segmento fundamental nas dinâmicas de desenvolvimento territorial.

## AGRADECIMENTOS E INFORMAÇÕES

Parte dos levantamentos utilizados no estudo de caso foi realizada no âmbito do projeto “Rede de Universidades na Avaliação do Programa Mais Gestão”, financiado inicialmente pelo MDA, e em seguida pelo SEAD, no período de 2015 – 2017.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Agricultura familiar e desenvolvimento territorial. **Reforma agrária**, v. 28, n. 1, p. 2, 1998.

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia Aplicada**, v. 2– IV, p. 379–397, 2000.

AMODEO, N. B. P. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 9, n. 2, 2001.

AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. *In*: AMODEO, N. B. P.; ALIMONDA, H. (Org.). **Ruralidades, capacitação e desenvolvimento**. 30 anos CPDA. Viçosa: Editora UFV, 2006. p. 151–176.

- CARDOSO, J. V. **Implicações para formalização jurídica**: os desafios e limites para a formalização do grupo de artesanato Bordado Barafunda do Município de Cruz das Almas – BA. Cruz das Almas. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnólogo em Gestão de Cooperativas, UFRB. Cruz das Almas, 2018.
- CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. Q. **Cooperativa**. Brasília: SEBRAE, 2014. (Empreendimentos coletivos).
- CARVALHO, F. L. DE; BIALOSKORSKI, S. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, p. 420–437, 2008.
- CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 3–22, 2013.
- CHAMBERS, R. The origins and practice of participatory rural appraisal. **World development**, v. 22, n. 7, p. 953–969, 1994.
- CHAYANOV, A. **A teoria das cooperativas camponesas**. Tradução Regina Vargas. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2017. (PGDR Estudos Rurais).
- CÔTÉ, D. Fondements d’un nouveau paradigme coopératif: quelles incitations pour les acteurs clés? **Revue internationale de l’économie sociale**, n. 305, p. 72–91, 2007.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L’acteur et le système**. Les contraintes de l’action collective. Paris: Seuil, 1977.
- DAGNINO, R.; BRANDAO, F. C.; NOVAES, H. T. Sobre o marco analítico-conceitual da tecnologia social. In: **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004, p. 15–64.
- DAMÁZIO, A. M.; CASTRO, L. H. **Referenciais de cooperação do SEBRAE**. Brasília: SEBRAE, 2012.
- SILVA, C. M. V.; SCHULTZ, G. Acesso a mercados e gestão de cooperativas da agricultura familiar no Brasil. **Revista Espacios**, v. 38, n. 44, p. 23–40, 2017.
- DEPONTI, C. M. O processo de desenvolvimento rural à luz da perspectiva orientada ao ator: o caso da extensão rural brasileira. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL-SOBER. 2007. **Anais...** [s.l.: s.n.], 2007.
- DESROCHE, H. Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação e ética. Em: THIOLENT, M. (Org.). **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. Tradução Michel Thiollent. São Carlos: EDUFSCar, 2006. p. 131–154.
- ANJOS, E. G. *et al.* Reflexos do cooperativismo da agricultura familiar no desenvolvimento territorial na Bahia. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 14, p. 89–101, 2020.

DUFUMIER, M. **Projetos de desenvolvimento agrícola**: manual para especialistas. Trad. Vitor de Athayde Couto. 2.ed. Salvador: Edufba, 2010.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** Trad. Rosisca Darcy de Oliveira. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1983.

FRIEDBERG, E. **O poder e a regra**: dinâmicas da acção organizada. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

GIACOMINI FILHO, G.; GOULART, E. E.; PEGURER CAPRINO, M. Difusão de inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers. **Revista FAMECOS**, n. 33, p. 41–45, 2007.

GIDDENS, A. **A Constituição da sociedade**. Trad. Álvaro Cabral. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2013.

GARCIA FILHO, D. P. **Análise diagnóstico de sistemas agrários, guia metodológico**. Brasília: PCT INCRA/FAO (UTF/BRA/051/BRA), 1997

GREGOLIN, M. R.; SOUZA, R. S. A construção de referentes teórico-metodológicos de ATER para gestão de cooperativas de agricultores familiares: luxo ou necessidade? **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, p. 129–141, 2020.

GRISA, C.; PORTO, S. I. Dez anos de PAA: As contribuições e os desafios para o desenvolvimento rural. *In*: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p. 155–180.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (Org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. (Estudos Rurais, PGDR).

GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A. M.; DI SABBATO, A. Dez anos de evolução da agricultura familiar no Brasil (1996 e 2006). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, p. 351–370, 2012.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Trad. Mary Cardoso. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

GUIMARÃES FILHO, C.; TONNEAU, J. P. Teste de ajuste. Proposta metodológica para validação de tecnologias com agricultor no semi-árido. *In*: FILHO, C. G.; ANDREOTTI, C. M. (Org.). **Metodologias de experimentação com os agricultores**. 1. ed. Brasília: Embrapa Comunicação para Transferência de Tecnologia, 2000. p. 9–31.

HOARAU, C.; LAVILLE, J.-L. (Org.) **La gouvernance des associations**: économie, sociologie, gestion. Toulouse: Eres, 2013.

ITS BRASIL. **Caderno de Debate**: tecnologia social no Brasil. São Paulo: ITS, 2004.

KRAYCHETE, G. Estudos de viabilidade dos empreendimentos associativos: uma metodologia apropriada. Em: **Economia solidária**. Salvador: Bahia. Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte, 2011, p. 19–35.

LAVIGNE DELVILLE, P.; SELLAMNA, N.-E.; MATHIEU, M. (Org.) **Les enquêtes participatives en débat: ambition, pratiques et enjeux**. Paris : Montpellier: GRET; Karthala; ICRA, 2000. (Economie et développement).

LAVILLE, J.-L.; SAINSAULIEU, R. **L’association: sociologie et économie**. Paris: Pluriel, 2013.

LONG, N.; LONG, A. (Org.) **Battlefields of knowledge: the interlocking of theory and practice in social research and development**. London ; New York: Routledge, 1992.

LONG, N. **Development sociology: actor perspectives**. London ; New York: Routledge, 2003.

LUSTHAUS, C. *et al.* **Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño**. Washington, Ottawa: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 2002.

NAVES, F. L. *et al.* Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 53–66, 2000.

ODELSON SCHNEIDER, J. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1999.

OLIVIER DE SARDAN, J.-P. **La rigueur du qualitatif: les contraintes empiriques de l’interprétation socio-anthropologique**. Louvain-La-Neuve: Academia-Bruylant, 2016. (Anthropologie prospective, 3).

OSTROM, E. **Understanding institutional diversity**. Princeton: Princeton University Press, 2005.

RIOS, G. S. L.; CARVALHO, D. M. Associações de agricultores familiares como estruturas de ensaio pré-cooperativas. **Economia solidária e ação cooperativa**, v. 2, n. 2, p. 129–136, 2007.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

RÖLING, N. G. **Extension science: information systems in agricultural development**. Cambridge [England] ; New York: Cambridge University Press, 1988. (Wye studies in agricultural and rural development).

SABLAYROLLES, P. *et al.* **Relatório final do estudo exploratório realizado nos estados da Bahia e de Sergipe**. Brasília: MDA, 2015. (GT 3 - AVALIAÇÃO DO PROGRAMA MAIS GESTÃO NÚCLEO NORDESTE I (UFRB)).



- SANTOS, L. B. **Análise da gestão financeira**: estudo de caso em uma cooperativa de produção na Bahia. 2018. Trabalho de Conclusão (Tecnólogo em Gestão de Cooperativas) – UFRB. Cruz das Almas, 2018.
- SANTOS MACEDO, A.; DE SOUSA, D. N.; AMODEO, N. B. P. A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 26, p. 177–205, 2014.
- SCHNEIDER, S. A pluriatividade e o desenvolvimento rural brasileiro. **Cadernos do CEAM**, Brasília, v. 5, n. 17, p. 23–42, 2005.
- SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. (Companhia de Bolso).
- SERVA, M. *et al.* A análise da racionalidade nas organizações—um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 3, 2015.
- SOUZA, T. P. M. S. **Contribuições para um projeto de implantação de uma unidade de beneficiamento de frutas para produção de polpas na ASCOPETRE**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Cooperativas) – UFRB. Cruz das Almas, 2017.
- STAATZ, J. M. The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. **Cooperative theory: New approaches**, v. 18, p. 33–60, 1987.
- TOMAZZONI, G. C.; SCHNEIDER, S. Cooperativismo na agricultura orgânica no Brasil: contribuições de Chayanov. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, p. 1–16, 2020.
- TRICHES, R. M. Repensando o mercado da alimentação escolar: novas institucionalidades para o desenvolvimento rural. *In*: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (org.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p. 181–200.
- VEIGA, J.E. O Brasil rural ainda não encontrou seu eixo de desenvolvimento. **Estudos avançados**, v. 15, n. 43, p. 101–119, 2001.
- VERDEJO, M. E. **Diagnóstico rural participativo**: um guia prático. 3.ed. Brasília: Secretaria da Agricultura Familiar, 2010.
- ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *In*: SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA, COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIO; 14. Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, DER, 2002. p. 55–76.