

Comunicado técnico

Número 27

5p.

100 exemplares

set./2000

ISSN 1517-1469

AGRICULTURA FAMILIAR – REGULAMENTOS PARA AS AÇÕES COLETIVAS

Suzana Sperry¹

Porque é necessário regulamentar as ações coletivas?

Prevendo que ocorrerão situações de conflito em seu interior, a associação precisa criar regulamentos para desenvolver suas atividades, porque não existe ação coletiva sem conflito (cada associado tem objetivos particulares e quer retirar aquilo de que necessita da organização, que pode ser diferente do que os outros ou a associação desejam). Por essa razão, o estatuto e os regulamentos são tão importantes, pois são os argumentos mais fortes nas situações de oposição, atrito ou desentendimento entre os sócios. São importantíssimos, também, para prever e evitar essas situações

Os regulamentos são proposições, votadas em assembléia e registradas no livro de atas da organização, que determinam como uma ação deve ser executada em determinada situação. São planos permanentes traçados pelos associados, nos quais podem ser abertas exceções conforme o caso.

Entre os regulamentos de uma associação, o estatuto é o mais importante pois estabelece os objetivos, as estratégias, a estrutura e o funcionamento da organização e determina a forma como devem relacionar-se os associados, é o documento básico, é a lei da associação. Os regulamentos servem para detalhar o que o estatuto determina. Nas grandes associações, os diversos regulamentos são consolidados no "regulamento interno" mas, nas associações menores, costuma ser elaborado um regulamento individual para cada uma das ações coletivas introduzidas na organização. Assim, se a primeira atividade coletiva for uma lavoura comunitária, um regulamento é definido e se transforma em uma das leis a serem obedecida pelo grupo.

Podem ser criados, regulamentos para: uso coletivo do patrimônio da associação, como por exemplo, do caminhão, do bujão de inseminação, do trator, do tanque para resfriar leite, do galpão para armazenar grãos, da sede e das terras da associação, como também, regulamentos para administrar formas coletivas de trabalho, como as compras e as vendas coletivas, as lavouras comunitárias, ou a criação coletiva de abelhas. Algumas associações criam regulamentos para outros tipos de atividades, como por exemplo, a participação e a administração de reuniões.

Para elaborar regulamentos é importante obedecer a determinados procedimentos:

- os objetivos do regulamento devem ser claramente definidos para que sejam conhecidos os limites da atividade,
- a autoridade da comissão a ser instituída deve ser especificada,
- a atribuição da comissão responsável deve ser determinada,
- as atribuições do coordenador e dos membros da comissão responsável pelas atividades devem ser definidas,
- as atividades que se pretende desenvolver devem ser esclarecidas.

¹ Ms. em Sociologia rural. Embrapa Cerrados.

Exemplo de regulamento para o uso coletivo de um caminhão

Este regulamento tem o objetivo de garantir a eficiência dos serviços oferecidos pelo caminhão da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de "X"; garantir o melhor aproveitamento do veículo como meio de transporte do leite e de outros produtos dos associados; como fonte de renda (vendendo serviços a terceiros); e contribuir para o melhor rendimento do veículo e para sua conservação.

Compete à comissão coordenadora – a prestação de serviços do caminhão será coordenada por uma comissão constituída por dois sócios eleitos pela assembléia geral para um mandato de um ano (sujeito à renovação): o "supervisor do caminhão" e o "responsável pela prestação de serviços". Essa comissão terá liberdade para pesquisar, aconselhar e executar decisões, desde que aprovadas pela assembléia geral. Compete à comissão fazer cumprir o presente Regulamento.

Compete ao supervisor do caminhão – gerenciar e supervisionar a prestação de serviços; conservar em dia a documentação do veículo; verificar os danos ocorridos com o veículo em serviço e providenciar o seu reparo; buscar acordo entre as partes quando ocorrerem desentendimentos; receber sugestões, críticas e reclamações e encaminhá-las à assembléia geral; depositar mensalmente na conta corrente da Associação o total arrecadado e apresentar à assembléia um relatório sobre os serviços prestados.

Compete ao responsável pela prestação de serviços – acompanhar o motorista; observar o cumprimento dos horários; conservar os comprovantes de recebimento do produto entregue à cooperativa de leite e entregá-los, mensalmente, ao supervisor do caminhão; emitir recibos da venda de serviços internos e para terceiros e repassá-los ao supervisor junto com as importâncias arrecadadas; anotar diariamente a quilometragem percorrida e informar ao supervisor; as irregularidades ocorridas na prestação de serviços ou no funcionamento do caminhão.

Compete ao motorista – efetuar treinamentos sobre o uso e a mecânica do veículo; dirigir com prudência e evitar o excesso de velocidade; obedecer às regras de trânsito; obedecer às regras de segurança; atender às requisições de serviços; efetuar a manutenção do veículo, procurando mantê-lo em bom estado de conservação. O motorista será contratado pela Associação, recebendo um salário mínimo por mês.

Prestação de serviços – os serviços do caminhão destinam-se a atender prioritariamente às atividades de compra e venda coletiva, promovidas pela Associação; os sócios poderão utilizar os serviços individuais do veículo às terças e às sextas-feiras; a Associação e os associados terão preferência no atendimento. Será efetuada a venda de serviços a terceiros apenas quando for decidido, em assembléia geral, que existe sobra de espaço no veículo. Como a carga máxima do veículo é de 1000 kg, não será permitido excesso além desse peso; o caminhão terá como ponto de partida e de chegada a casa de um sócio definido em assembléia geral e obedecerá ao roteiro também decidido em reunião; o veículo partirá para a cidade às 8 horas e retornará da cidade para a Associação às 16 horas; apenas serão transmitidos os recados que forem apresentados de forma escrita ao motorista. O valor do frete para os sócios será calculado com base no combustível gasto no percurso (o dobro do custo do litro de combustível), podendo a dívida ser paga em 30 dias; o valor do frete para os não-sócios será igual ao do mercado, exigindo-se pagamento a vista.

Exemplo de regulamento para o uso coletivo de um bужão de inseminação artificial

Ao proporcionar o uso coletivo de um bужão de inseminação artificial, a Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de "X" busca colocar à disposição dos sócios sêmen com alto padrão genético para que os associados, com maior eficiência e menores custos, possam melhorar seus rebanhos e, conseqüentemente, aumentar sua produção e produtividade.

Compete à comissão coordenadora – a prestação dos serviços de inseminação artificial será coordenada por uma comissão constituída por dois sócios eleitos em assembléia geral para um mandato de um ano, um deles será o responsável pelo serviço de inseminação artificial e, o outro encarregado de substituí-lo em seus impedimentos ou falhas.

Compete ao responsável pelo serviço de inseminação artificial – gerenciar e supervisionar as atividades de prestação de serviços de inseminação artificial; pesquisar, aconselhar, fazer recomendações e tomar iniciativas, desde que autorizado pela assembléia geral; providenciar treinamentos para os sócios; com o apoio de especialistas, calcular a quantidade de material necessário e informar à assembléia geral sobre a necessidade e os custos de aquisição; cumprir e fazer cumprir as normas estabelecidas pela Associação para o uso do bужão de inseminação.

Controle da prestação de serviços – compete ao responsável pelo serviço: efetuar um cadastro dos interessados; organizar o roteiro para a prestação de serviços; guardar os equipamentos e efetuar sua manutenção (abastecimento/nitrogênio/sêmen e demais complementos); efetuar o controle da localização e da utilização do bужão de inseminação por meio de fichas apropriadas; verificar os danos ocorridos com os equipamentos e providenciar seu reparo por conta da Associação (exceto nos casos em que for constatada negligência do usuário); efetuar os registros e as cobranças, e emitir recibos; depositar mensalmente, em favor da Associação, o total arrecadado com a venda de serviços, em conta conjunta aberta no nome da Associação e do responsável pelo serviço de inseminação artificial; apresentar à assembléia geral, a cada dois meses, um relatório completo sobre o uso e a situação dos equipamentos, o número de solicitações e respectivas datas de prestação de serviços, o nome dos usuários, o número de animais inseminados e a importância arrecadada.

Uso do serviço de inseminação artificial – o serviço será prestado exclusivamente para os associados; terá prioridade o sócio cadastrado que solicitar o material em primeiro lugar e que obedecer aos critérios técnicos estabelecidos; após o uso, o equipamento deverá ser imediatamente devolvido; o pagamento deverá ser efetuado quinze dias após o recebimento dos serviços; os sócios deverão colaborar na elaboração do cadastro de interessados, no roteiro para a prestação de serviços e na preservação dos equipamentos; o custo para utilização do bужão de inseminação será fixado pela assembléia geral; os que não efetuarem o pagamento, no prazo estipulado, ficarão sujeitos à cobrança de juros e correção monetária, segundo os índices oficiais ou deliberados pela assembléia geral; não serão prestados serviços aos sócios que não houverem quitado as dívidas anteriores.

Condições de inseminação - os animais a serem inseminados deverão ser vistoriados inicialmente por um médico-veterinário, observando-se os aspectos sanitários para a realização da prática; é obrigatório o controle anual da brucelose em todos os animais a serem inseminados; o animal que apresentar sinais de cio, no período da manhã, deverá ser inseminado à tarde, e para o que apresentar esses sinais no período da tarde, a inseminação deverá ocorrer na manhã do dia seguinte. As questões omissas neste Regulamento Interno serão decididas, por votação, pela Assembléia Geral.

Exemplo de regulamento para a fábrica artesanal de uma associação

A Fábrica Artesanal de Doces da Associação de Pequenos Produtores Rurais da região de "X" tem o objetivo de viabilizar as iniciativas dos associados que pretendam agregar valor a produtos vegetais e animais, transformando-os em doces, para estimular a produção de matéria-prima, a comercialização e a especialização profissional dos associados e de seus familiares.

Ações da associação - para apoiar a fábrica artesanal de doces, a Associação orientará suas ações no sentido de: estimular estudos e projetos que contribuam para fortalecer a produção e a comercialização de doces de frutas, leite e ovos; oferecer facilidades para a produção, o transporte e a comercialização da produção; favorecer a participação dos interessados em cursos, visitas e eventos que busquem melhorar os conhecimentos técnicos dos produtores; providenciar espaço para a instalação da fábrica na sede da Associação; representar os interesses e defender os direitos da fábrica e dos que nela atuam.

Compete à comissão coordenadora - produção de doces será coordenada por uma comissão composta por onze sócios eleitos na assembléia geral para um mandato de um ano: um coordenador geral, três supervisores de produção, três supervisores de pessoal, estoque e patrimônio e três supervisores de compras e comercialização e um encarregado da contabilidade; a comissão terá a competência para pesquisar, aconselhar, recomendar e executar decisões, desde que aprovadas pela assembléia geral.

Ao coordenador geral compete - gerenciar e supervisionar todas as atividades de produção, visando a alcançar eficiência no desempenho; pesquisar, aconselhar e fazer recomendações; manter a assembléia geral informada sobre o andamento da fábrica; apresentar aos sócios, a cada dois meses, um relatório completo sobre os resultados da produção, do pessoal, do patrimônio, da comercialização e sobre a contabilidade da fábrica; cumprir e fazer cumprir este Regulamento.

Aos supervisores de produção compete - gerenciar a produção (controlar a qualidade e a quantidade dos produtos, a higiene da produção e a embalagem); calcular a quantidade de matéria-prima necessária para a quantidade e tipo de produto a ser industrializado; providenciar as informações técnicas necessárias ao bom funcionamento da fábrica (assistência técnica, publicações, visitas a outras fábricas, cursos, treinamentos); elaborar o calendário de atividades (a ser organizado em conjunto com o coordenador geral e com supervisor de pessoal),

Aos supervisores de pessoal, estoque e patrimônio compete - efetuar o cadastro do pessoal interessado em trabalhar na fábrica, em fornecer matéria-prima e em comercializar os subprodutos; manter fichas para o controle diário, mensal e bimestral dos cadastros; manter fichas para controlar estoques (de embalagens, de matéria-prima e produtos utilizados para a produção de doces, e de subprodutos fabricados); manter fichas para controle dos bens patrimoniais (nas quais devem constar a especificação do bem, seu número de registro e estado de conservação).

Aos supervisores de compras e comercialização compete - registrar as compras, as despesas e as vendas efetuadas (registro em livro, especificando as quantidades, as receitas e as despesas); efetuar relatório mensal do movimento contábil da fábrica, no qual devem constar as quantias comercializadas e arrecadadas e os gastos com material de consumo (embalagens, açúcar, frutas, temperos, gás, lenha) e com manutenção de máquinas e remuneração de pessoal.

Observação: Ao encarregado da contabilidade compete - registrar as importâncias pagas e recebidas e manter, em dia, os livros da movimentação contábil da fábrica. Da importância total arrecadada com a venda dos produtos produzidos, deverão ser abatidas as despesas de produção e de manutenção da fábrica; da importância líquida arrecadada deverá ser definida, pela assembléia geral, qual será a parcela que caberá à Associação, e a parte correspondente à prestação de serviços dos que atuaram na produção e na comercialização.

A IMPORTÂNCIA DAS COMISSÕES CRIADAS PELAS ASSOCIAÇÕES

Para atingir seus objetivos, a associação precisa criar áreas de trabalho específicas, como as cinco mostradas como exemplo neste documento. Para poder combinar as tarefas que serão executadas pelos sócios, facilitar sua coordenação e permitir que todos participem, cada uma dessas áreas precisa ser regida por um regulamento interno. No interior de cada uma delas, as funções desempenhadas pelos sócios são divididas e combinadas de uma forma lógica. Subdividindo as atividades dos sócios, a associação mantém a estabilidade do grupo e pode cumprir seu programa de trabalho com mais facilidade. Como a diretoria da associação não pode pessoalmente executar e supervisionar todos os trabalhos, a divisão das atividades em áreas apresenta-se como a forma inteligente para descentralizar e "delegar responsabilidades" (atribuição de responsabilidade para outras pessoas). Aceitando as responsabilidades, os que concordam em participar dessas comissões, tornam-se "assessores" da diretoria, acompanhando a execução de atividades, ao passo que a diretoria continua responsável pelas mesmas, mas exercendo uma coordenação geral.

A delegação de responsabilidades por área enfrenta, no entanto, duas dificuldades: a falta de vontade de algumas diretorias de associação em abrir mão da coordenação direta das atividades; e a falta de vontade de alguns associados para assumir essas responsabilidades. Muitas vezes, o presidente da associação acredita que poderá fazer melhor sozinho ou que os companheiros podem não ser suficientemente competentes, ou pode sentir insegurança de delegar ou ter medo de perder espaços de poder, ou ainda, não possuir muita confiança nos companheiros. Quaisquer dessas razões prejudica a associação e pode limitar a liberdade do grupo.

A insegurança pode levar os sócios a evitarem a responsabilidade ou omitirem-se, deixando para a diretoria o encargo de tomar todas as decisões. Os sócios podem, também, não se sentirem estimulados a assumir responsabilidades, uma vez que participar de comissões além de aumentar a carga de dedicação faz com que trabalhem sob pressão e, como não são remunerados, sentem-se à vontade para dizer que não querem colaborar.

Como a associação, apesar de adotar procedimentos empresariais de administração é uma organização criada por indivíduos interessados em atingir determinados objetivos particulares, deve preocupar-se em derrubar as barreiras que podem impedir sua eficiência, para tanto, delegar responsabilidades é uma disposição que deve obrigatoriamente ser exercida pelos que ocupam cargos de diretoria. Da mesma forma, o direito ao erro (dos que aceitarem assumir a responsabilidade das comissões) deve ser respeitado e aceito com naturalidade pela diretoria. A solução não é delegar menos, mas treinar e apoiar os companheiros que, sentindo-se apoiados, aceitarão com mais facilidade as responsabilidades. Melhorar a comunicação entre a diretoria e os associados é uma solução eficiente. Aumentar gradativamente a complexidade das atividades das comissões e o grau de delegação de responsabilidades, também podem ser uma solução.

A diretoria, porém, não pode simplesmente "atirar" todas as responsabilidades sobre os sócios, precisa supervisionar aquelas que estão sendo cumpridas pelas comissões, o que pode ser feito por meio de uma análise bem feita das prestações de contas e dos relatórios apresentados em assembléia geral.



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Carrões*

Ministério de Agricultura e do Abastecimento
BR 020, km 18, Rodovia Brasília-Fortaleza, Caixa Postal 08223
CEP 73301-970, Planaltina, DF
Telefone: (61) 388-9898 FAX: (61) 388-9879