

**USO DO MÉTODO DE ENTENDIMENTO
GLOBAL DE ASSOCIAÇÕES (MEGA) NA
ANÁLISE DA GESTÃO COLETIVA EM
CAPELINHA, MG.**

ELIANE SANT'ANNA DE MELLO

2003

ELIANE SANT'ANNA DE MELLO

**USO DO MÉTODO DE ENTENDIMENTO GLOBAL DE ASSOCIAÇÕES
(MEGA) NA ANÁLISE DA GESTÃO COLETIVA EM CAPELINHA,
MG.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador
Prof. Dr. Edgard Alencar

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2003

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Mello, Eliane Sant'Anna.

Uso do método de entendimento global de associações (MEGA) na
análise da gestão coletiva em Capelinha, MG /Eliane Sant'Anna de Mello -
Lavras: UFLA, 2003.

120p. : il.

Orientador: Edgard Alencar.

Dissertação (Mestrado) – UFLA.

Bibliografia.

1. Gestão coletiva. 2. Associação 3. Organização. 4. Parceria. I.
Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD - 338.6
- 658.51

ELIANE SANT'ANNA DE MELLO

**USO DO MÉTODO DE ENTENDIMENTO GLOBAL DE ASSOCIAÇÕES
(MEGA) NA ANÁLISE DA GESTÃO COLETIVA EM CAPELINHA, MG.**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

APROVADA em 07 de maio de 2003.

Prof. Robson Amâncio

UFLA

Profª. Cláudia Maria Ribeiro Andrade

UFLA



**Prof. Edgard Alencar
UFLA
(Orientador)**

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL**

*À família em especial,
à “vovó Madalena” (in memorian”),
que sempre me apoiaram,
nos momentos mais difíceis,
minha gratidão.*

*Aos amigos Benito Marangon, meu Anjo Guardião e
Joelmer de Souza Andrade, meu Guardião Espiritual,
pelo incansável apoio.*

*À direção da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista,
pela presteza e disponibilidade.*

*À minha mãe, em especial,
pelo carinho, paciência, dedicação e apoio.*

*Ao meu filho Victor Hugo,
pela paciência que teve em sempre ficar para depois*

AGRADECIMENTOS

Aos produtores rurais e associados das comunidades estudadas, nas pessoas do Sr. Antônio Pinto do Alto Grande; Pedro Ferreira, Sebastiana Guedes, Eustáquio Guedes do grupo de plantio coletivo de café do Cisqueiro; Dona Maria, “Zé Pipoca” do Santo Antônio do Fanado.

Ao professor Edgard Alencar por orientar-me com paciência e carinho durante essa caminhada, minha gratidão.

À tia “Lilinha” pelo incentivo na busca do crescimento intelectual e à tia “Lesa” pelas promessas que cumpriu para que meus objetivos fossem alcançados.

Às amigas Sueli, Carol, Marta, Eloísa, Jussara, Cristina, agradeço-lhes de todo coração, pela amizade sólida, fiel e sincera que me dedicam.

Às amigas e colegas de trabalho, Sidilene, Margarida, Celma e Rita pelos “galhos quebrados” nesses anos de convivência e a Consolação pelo “aluguel dos ouvidos”.

Aos meus colegas de trabalho que direta e indiretamente contribuíram para conclusão de mais esta etapa da minha vida.

Aos colegas da pós-graduação pela união e apoio.

Aos alunos do curso Técnico em Agropecuária, André Luis, Nacip e Romário pela força no trabalho de campo.

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, de Capelinha, na pessoa do gerente regional Sr. Cayle José Martins, ao técnico do escritório local Elson Gomes e a secretária Cyllenie Alves de Oliveira pelo apoio e disponibilidade.

Ao Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA), na pessoa do engenheiro agrônomo Sr. José Maurício Andrade Texeira, pelas visitas, dicas sobre a região e assistência as comunidades estudadas.

À Prefeitura de Capelinha, representada pelo Sr. Gelson Cordeiro, pelo convênio assinado com a Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista.

À Câmara Municipal de Capelinha, na pessoa do Sr. Edeltônio Gomes Vitor e a Secretaria de Agricultura na pessoa do Sr. Osmano Eustáquio da Silva, pelo apoio incondicional as comunidades estudadas.

*“A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido,
não na vitória propriamente dita”.*

GANDHI

BIOGRAFIA

ELIANE SANT'ANNA DE MELLO, filha de José Nilson de Mello e América do Sul Brasileira de Sant'Anna Mello, nasceu em Belo Horizonte, Minas Gerais em 03 de outubro de 1966.

Concluiu o ensino fundamental na Escola Estadual Dr. Raimundo Alves Torres e o 2º grau no Colégio Universitário (COLUNI) e Escola Normal Nossa Senhora do Carmo, Viçosa-MG, em 1986. Graduou-se em Licenciatura e Bacharelado em Economia Doméstica no ano de 1993, pela Universidade Federal de Viçosa-MG (UFV).

De 1987 a 1993 atuou como professora primária no Colégio Normal Nossa Senhora do Carmo. Estagiou em 1992 na Fundação Arthur Bernardes no projeto Convênio Nestlé, parceiros da UFMG.

Prestou concurso em 1994 e 1997 para professor contratado na Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista. No ano 1994 prestou concurso novamente na referida Escola, para efetivação ocorrida no ano de 1998, onde trabalha até o presente momento.

Concluiu o curso de Especialização – Metodologia e Didática do Ensino, na Faculdade Clarentiana, Batatais, SP, em 1994.

Nesse ínterim organizou e coordenou a Escola de Formação de Donas de Casa e Empregadas Domésticas em Governador Valadares no ano de 1995.

Submeteu-se à defesa de dissertação para obtenção do título de “Mestre”, na Universidade Federal de Lavras, MG, em 07 de maio de 2003.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS.....	4
2.1 História da agricultura brasileira.....	4
2.2 Trajetória histórica da agricultura familiar.....	8
2.3 Associativismo Rural.....	13
2.4 Desenvolvimento local sustentável.....	16
2.5 Abordagem participativa: um desafio para o desenvolvimento.....	19
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 O tipo de pesquisa.....	24
3.1.1 Método de entendimento global das associações - MEGA.....	25
3.2 A obtenção e análise das informações.....	31
3.3 Caracterização da região/município de Capelinha e da Empresa de Assistência Técnica – EMATER-MG.....	32
3.3.1 Características da região e do município de Capelinha.....	32
3.3.2 EMATER-MG e PRORENDA Rural - MG.....	37
3.4 Associações estudadas.....	40
3.4.1 Associação Alto Grande.....	41
3.4.2 Associação Cisqueiro.....	42
3.4.3 Associação Santo Antônio do Fanado.....	43
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	44
4.1 Apresentação e análise do material de apoio do método de entendimento global de associações “MEGA”.....	45
4.2 Análise geral das associações à luz de cada quadrante.....	45
4.2.1 Análise da Associação de Alto Grande - Abacaxi.....	47
4.2.2 Análise da Associação do Cisqueiro - Café.....	52
4.2.3 Análise da Associação de Santo Antônio do Fanado.....	58
4.3 Avaliação do grau de sustentabilidade e da eficiência do MEGA.....	63
4.4 Linha da Vida.....	64
4.4.1 Alto Grande.....	64
4.4.2 Associação do Cisqueiro – Grupo Coletivo.....	66

4.4.3 Santo Antônio do Fanado.....	68
4.5 Processo de Gestão	69
4.5.1 Relação Interna	70
4.5.2 Relações Externas.....	71
4.6 A Comunidade (como vê a associação)	73
4.7 Prática Solidária	75
4.8 Eventos.....	75
4.9 A construção de características autogestionadas	77
4.9.1 Características de uma Associação Autogestionada.....	79
4.10 Perspectivas Futuras.....	83
4.10.1 Associação do Alto Grande – Abacaxi	83
4.10.2 Associação do Cisqueiro – Café.....	85
4.10.3 Santo Antônio do Fanado – Abacaxi.....	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	98

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. Quadrantes do MEGA.	26
FIGURA 2. Mapa da cidade de Capelinha e das comunidades estudadas. ...	33
FIGURA 3. Gráfico representativo dos quadrantes do MEGA.	46
FIGURA 4. Visão global da Associação Alto Grande.	48
FIGURA 5. Visão global da Associação do Cisqueiro.	53
FIGURA 6. Visão global da Associação Santo Antônio do Fanado.	59
FIGURA 7. Linha da vida – Alto Grande.	65
FIGURA 8. Linha da vida – Cisqueiro.	66
FIGURA 9. Linha da vida - Santo Antônio do Fanado.	68
FIGURA 10. Características de uma associação de sucesso.	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Distância entre Capelinha-MG e cidades selecionadas, segundo a importância para a região.	35
QUADRO 2. Características Geográficas do Município de Capelinha-MG.	36
QUADRO 3. População urbana e rural de Capelinha-MG nos anos de 1991, 1996 e 2000.	36
QUADRO 4. Missão, objetivo, público alvo, estratégias e parceiro da EMATER.	38
QUADRO 5. Características gerais do PRORENDA Rural em Minas Gerais.	40
QUADRO 6. Funcionamento das associações.	70
QUADRO 7. Os principais eventos das associações estudadas.	76
QUADRO 8. Características percebidas durante o processo de investigação das associações.	80
QUADRO 9. Expectativas da diretoria em relação aos seus associados. ...	81
QUADRO 10. Características necessárias para uma agricultura familiar competitiva.	82
QUADRO 11. Perspectivas futuras da Associação Alto Grande.	84
QUADRO 12. Perspectivas futuras da Associação do Cisqueiro.	85
QUADRO 13. Perspectivas futuras da Associação Santo Antônio do Fanado.	87

RESUMO

MELLO, Eliane Sant'Anna. *Uso do método de entendimento global de associações (MEGA) na análise da gestão coletiva em Capelinha, MG.* Lavras: UFLA. 2002. 107p. (Dissertação – Mestrado em Administração)¹

Esta pesquisa teve como objetivo central à análise do processo de gestão coletiva de três associações da cidade de Capelinha, em Minas Gerais. Para tanto, utilizou-se um método que permite a visualização global das associações em quatro aspectos fundamentais para o seu funcionamento (produção, organização, parcerias e mercado), proporcionando a construção do perfil de associações com características autogestionadas, desde a criação até o alcance das perspectivas futuras. Com a aplicação do Método de Entendimento Global de Associações (MEGA) e a avaliação do grau de sustentabilidade dos projetos existentes nestas associações, constatou-se que o processo de gestão coletiva vem crescendo ano a ano, devido ao fortalecimento das relações de confiança e ao atendimento dos interesses comuns, que amplia as possibilidades de se realizar conquistas econômicas, sociais, políticas e culturais. Sob esta perspectiva, a proposta é mostrar ao mundo acadêmico e científico um trabalho que pode contribuir para impulsionar o desenvolvimento de associações com a participação efetiva dos agricultores.

¹ Comitê Orientador: Edgard Alencar – UFLA (orientador).

ABSTRACT

MELLO, Eliane Sant'Anna. Use of the method of global understanding of associations (MEGA) in the analysis of the collective administration in Capelinha, MG. Lavras: UFLA. 2002. 107p. (Dissertation - Master's degree in Administration)¹

This research had as central goal the analysis of the process of collective administration of three associations of the city of Capelinha, in Minas Gerais. For so much, it used a method that allows the global visualization of the associations in four fundamental aspects for your working (production organization operation, partnerships and market), providing the construction of the associations profile with characteristic self management since the creation until the reach of future perspectives. With the application of the Associations Global Understanding Method (MEGA) and the evaluation of sustainability degree of the existing projects in this associations, it verified that the process of collective administration comes growing year by year, due to the invigoration of the reliable relations and to the assistance of the common interests, which enlarges the possibilities of if accomplish economic, social, political and cultural conquests. Under this perspective, the proposal is to show the academic world and scientific a work that can contribute to impel the associations development with farmers' effective participation.

¹ Guidance committee: Edgard Alencar – UFLA.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil enfrenta grandes problemas resultantes de modelos de desenvolvimento que provocaram o enriquecimento de poucos e a acelerada emigração campo cidade e desorganizada urbanização. Para que o país atinja uma melhor situação e supere os atuais níveis de pobreza, a realização de um esforço conjunto entre sociedade civil e a força política transcenderia uma atuação apenas reivindicatória, que é percebida por alguns autores como uma opção estratégica relevante¹.

O associativismo faz parte desta opção. Algumas estratégias de desenvolvimento enfatizam que o associativismo pode desenvolver nos associados a habilidade de analisar criticamente o mundo em que vivem, despertando sua conscientização e sua mobilização na luta por seus direitos com a participação efetiva e organizada dos cidadãos, podendo ocorrer as transformações estruturais necessárias para se atingir um mundo mais justo².

Como forma de organização coletiva, concede aos indivíduos uma consciência política quanto aos seus direitos e ao seu poder de reivindicação junto a uma sociedade capitalista que os remete à exclusão. Desta forma, algumas questões vêm à tona. Como este agricultor ou esta associação consegue se inserir neste mercado competitivo? Que estratégias utilizam? É possível para estes administrar sua propriedade ou organização de forma autogestionada? Vale ressaltar que outros estudos foram feitos na busca da compreensão de parte destas questões nos vários trabalhos sobre associativismo com produtores rurais em todo país³.

¹ Farah (1997), Tenório e Rosenberg (1997)

² Demo (1993), Bandeira (1999), Tenório (1998)

³ Miranda (1998), Ruas (1998), Santos (1999), Lunardi (1998), entre outros.

Portanto, neste novo contexto, ganham espaço novas concepções, ações e atitudes, em que a produtividade, custo e eficiência se impõem como regras básicas para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. É necessário ter consciência das debilidades estruturais da unidade de produção familiar, do conhecimento do mercado, do domínio das informações e capacidade de interpretá-las e transformá-las em propostas e ações estratégicas, adequadas a esta realidade.

Os desafios neste novo ambiente institucional são variados. Do ponto de vista econômico, é o de promover a reestruturação do aparelho produtivo para que ele possa assegurar o crescimento sustentável; do ponto de vista social, é o de superar as graves carências que atingem parte significativa da população e do ponto de vista político, o desafio é fortalecer as classes menos favorecidas, para que possam exercer de fato sua cidadania.

Na tentativa de contribuir para a superação das dificuldades estruturais do aparelho produtivo surgiu, no ano de 1990, um modelo mais descentralizado de intervenção, proposto por técnicos da EMATER-MG em parceria técnica da organização alemã (GTZ/PRORENDA). Este modelo propõe facilitar ao produtor familiar o acesso a informações locais, maior controle da comunidade e maior capacidade de atender às necessidades de produção, de organização, de mercado e de busca por novos parceiros. Preconiza, ainda, a participação das pessoas nas decisões locais em relação aos programas e projetos implementados nas comunidades de Alto Grande, Cisqueiro e Santo Antônio do Fanado, e tem por finalidade adequar este modelo à realidade rural.

Esta pesquisa foi parte do esforço para avaliar a experiência piloto conduzida no município de Capelinha, MG, pelo programa de viabilização de espaços econômicos para agricultura familiar (PRORENDA Rural-MG), buscando compreender os mecanismos sociais e econômicos de inserção destes agricultores no mercado capitalista. Para tanto, foi desenvolvida uma

metodologia que possibilitou a visualização do perfil de entrada, a situação atual e a visão futura de três associações. O que se pôde comprovar foi que, mesmo com as condições endofoclimáticas desfavoráveis, é possível a autonomia. Isto, se a associação desenvolve a habilidade de analisar o ambiente, transformando esta análise em instrumentos do que foi denominado no projeto de **“Triângulo da Associação Autogestionada (TAA)”**, isto é, gestão coletiva, interesse comum e relação de confiança.

2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Será apresentada nesse capítulo uma revisão histórica sobre a agricultura brasileira e a trajetória da agricultura familiar. Destaca-se o estímulo ao associativismo rural como uma das formas para inserção da agricultura familiar bem como a importância da participação diante do exercício para uma gestão coletiva. Em seguida, tratar-se-á das mudanças ocorridas na agricultura e a inserção desta no mercado capitalista, perpassando pelas estratégias governamentais que contribuíram para tais mudanças, desencadeando políticas públicas para o desenvolvimento local sustentável.

2.1 História da agricultura brasileira

Para se entender a agricultura brasileira atual, faz-se necessário uma retrospectiva histórica do seu desenvolvimento. A agricultura atual é o reflexo da forma de colonização⁴ caracterizada por uma estrutura de produção fundamentada na exploração de produtos agrícolas destinados à exportação (açúcar, algodão, tabaco e café) com base nas grandes propriedades escravocratas e monocultoras, altamente rentáveis para a Metrópole.

Essa forma de estrutura fundiária vigorou por muitos anos no Brasil, sustentada pela lei de Terras de 1850, criada para resolver um problema político da terra onde o governo pensava que se o trabalho não fosse mais cativo, a terra não poderia continuar sendo livre porque este não queria que a agricultura brasileira se desenvolvesse através de pequenas unidades de produção, e defendia o regime de uma agricultura baseada na exportação de produtos agrícolas nos latifúndios (Caio Prado Jr, 1970).

⁴ Forma de colonização: Paul Baran (1977: 63) relata que a diferença entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos está na forma de como foram colonizados

Mesmo com a independência (1822), a abolição do regime de sesmaria⁵, o tráfico negreiro e a chegada de milhões de imigrantes, essa forma de estrutura fundiária vigorou por muitos anos no Brasil sustentada pela Lei de Terras de 1850⁶, criada para impedir que os imigrantes europeus e mais tarde os escravos tivessem acesso à terra, o que poderia acarretar, na visão da aristocracia rural, uma escassez de braços para as lavouras de café. Pensava-se que se o trabalho não era mais cativo a terra não podia continuar sendo livre, o que limitou a expansão das pequenas unidades de produção familiar, consolidando um regime de agricultura baseada no grande latifúndio e na exportação de produtos agrícolas (Caio Prado Jr, 1970).

No entanto, esse cenário começou a mudar no final do século XIX e início do século XX, na transição do Império para a República. Esse período foi marcado por mudanças que atingiram diretamente os camponeses. A principal delas foi à transferência das terras devolutas⁷, caracterizadas pela apropriação indevida. Diante disso, iniciaram no país vários movimentos, sendo os principais os messiânicos e do cangaço, no nordeste e os demais, no sul. Todos na defesa contra a opressão, a miséria, e a má distribuição de terras, possibilitando grandes transformações na economia brasileira já que não era mais possível sustentar o antigo sistema produtivo tradicional (Martins, 1981).

Sendo assim, o sistema econômico do país, antes inteiramente voltado para a produção externa, viu-se frente a um aumento da população com elevação do padrão de vida, portanto, mais exigente. Além disso, surgiu um enorme contingente de escravos abolidos que passaram de meros instrumentos de

⁵ Sesmaria era terra doada a colonos cristãos que tivessem interesse de cultivá-las. Sesmaria era terra doada a colonos cristãos que tivessem interesse de cultivá-las

⁶ Foram estatutos responsáveis pela consolidação dos latifúndios no Brasil com fechamento da fronteira agrícola e a exclusão do acesso à terra dos brancos e mulatos pobres, dos negros e dos imigrantes europeus.

⁷ Foram apropriações de terras por meio de falsificação de documentos, subornos e assassinatos dos posseiros por parte dos latifundiários.

trabalho para consumidores, provocando assim um desequilíbrio no sistema sócio-econômico do país. Para promover o progresso em suas forças produtivas, foram necessárias a constituição e ampliação de um mercado informal, baseado no incentivo ao consumo, respaldado pelo progresso industrial e tecnológico dos transportes e das comunicações (Martins, 1981).

Diante de um novo padrão, fruto de políticas públicas voltadas para a modernização capitalista do País, nos anos compreendidos entre 30 e 50. pôde ser visualizado no pós-guerra um grande interesse dos países desenvolvidos em “ajudar” os países subdesenvolvidos, com a finalidade de tornar esses países tecnologicamente avançados “modernização conservadora” da agricultura (Delgado, 1982) onde os produtores rurais eram induzidos a adquirir adubos e defensivos fornecidos pelas grandes indústrias multinacionais.

Essa revolução tecnológica provocou uma agitação ainda maior no campo, a partir de 1950. Isso porque a situação do homem do campo tornava-se mais grave. A terra, antes concentrada nas mãos dos latifundiários, passava a ser disputado também por outros setores empresários, banqueiro, grileiros, dentre outros. Com isso, os agricultores se organizaram e fundaram as primeiras Ligas Camponesas com finalidade, a princípio assistencialista, mas depois foram adquirindo um caráter político no processo de resistência aos donos das terras que exigiram a imediata extinção destas Ligas (Martins, 1981).

Com o golpe político-militar de 1964, coloca-se fim a mobilização camponesa iniciada nos anos 50. Os governos militares não apresentaram medidas que resolvessem os problemas do campo, embora tenham sido responsáveis por algumas mudanças no mundo rural. A modernização no campo e a intensa capitalização agrícola conduziram um gradual processo de assalariamento das atividades agropecuárias. Os governos militares também investiram nas fronteiras agrícolas, visando aumentar a produção e diminuir as tensões em áreas rurais muito povoadas, deslocando contingentes de

trabalhadores para novas áreas de trabalho. Na década de 70 há uma retomada no crescimento econômico com a chegada das empresas internacionais fornecedoras de máquinas, sementes, fertilizantes e defensivos; surgimento dos chamados “Complexos Agro-industriais (CAI)” através da implementação de tecnologias agropecuária para a padronização e homogeneização dos produtos agrícolas; o incentivo a pesquisa com a criação da “Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária” (EMBRAPA) responsável pela política de ciência e tecnologia agropecuária e a construção das Centrais de Abastecimentos (CEASA). Por volta de 1975 nota-se que a produção crescia menos que o esperado, obrigando um repensar da tecnologia e um incentivo ao uso racional de insumos através dos pacotes tecnológicos.

Diante disso, nos anos 80, com a recessão econômica, teve que se adequar às técnicas geradas às condições naturais e sociais de situações específicas, na utilização racional e na preservação dos recursos naturais, incentivando as tecnologias alternativas. Nos períodos compreendidos entre 85 e 89 o Estado visava: adaptar os pequenos e médios produtores às tecnologias objetivando o aumento da produção de alimentos básicos para gerar tecnologias de preservação do meio ambiente; incentivar as pesquisas sobre biotecnologia e microbiologia do solo e estimular maior articulação entre pesquisa, extensão e organizações de produtores (Martins, 1981).

Já os anos 90, o Estado assume um novo papel em relação ao desenvolvimento do setor agrícola brasileiro. O governo central adotou uma postura de descentralizador: delegando poderes aos governos locais com a participação dos “atores sociais” no processo de definição do papel do setor produtivo rural. Baseado nesse modelo participativo estimulou o desenvolvimento local sustentável, que teve por finalidade promover comunidades capazes de suprir suas necessidades imediatas, descobrir e

despertar as potencialidades locais e articular o intercâmbio externo aproveitando-se de suas vantagens locais.

Vale ressaltar que nas várias aplicações de sustentabilidade está na noção de que, como um processo longo e cumulativo, o desenvolvimento requer o aporte mútuo e simultâneo de muitos sistemas ecológicos, políticos, culturais, econômicos e sociais (Grupo Rurbano, 1999).

2.2 Trajetória histórica da agricultura familiar

Partindo do pressuposto que sustentabilidade é um processo longo e cumulativo, pretende-se construir a trajetória histórica da agricultura familiar, perpassando por aspectos que contribuíram para a conservação do “patrimônio sócio-cultural” (Wanderley, 1996)⁸ que consegue sobreviver mesmo diante de tantas mudanças ocorridas ao longo da história sócio-econômica do Brasil. Ressalta-se que a compreensão dessa trajetória servirá de subsídio no alcance dos objetivos propostos nesse estudo.

Por ser Agricultura Familiar um tema polêmico, deve-se tomar cuidado, pois se encontram na literatura alguns autores que a consideram uma categoria nova. No entanto, Wanderley (1996) em seu artigo sobre as raízes históricas do campesinato brasileiro, afirma que a agricultura familiar não é uma categoria social recente e nem corresponde a uma área nova na Sociologia Rural. Entretanto, sua utilização e abrangência assumem aspectos de novidade e renovação. Assim, a autora apresenta características importantes na compreensão desse tema.

(...) a agricultura familiar, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo. É

⁸ São os costumes, crenças, valores, comportamentos (valores intrínsecos) e terra, família, trabalho (valores extrínsecos). (Cândido, 1975)

importante inserir que este caráter familiar não é um mero detalhe superficial e descritivo: o fato de uma estrutura produtiva associar família-produção-trabalho tem conseqüências fundamentais para a forma como ela age econômica e socialmente (Wanderley, 1996).

Sabe-se que há uma polêmica sobre o conceito e as características fundamentais sobre a agricultura familiar assim como as suas relações com o sistema capitalista que o envolve. Entretanto, não é objetivo deste trabalho aprofundar-se nessa polêmica, já discutida por outros autores, mas cabe registrar apenas as características em particular, do modelo chayanoviano sobre a economia camponesa para que possa analisar a sua lógica e a percepção sobre o ator social a que se refere o estudo.

Chayanov (1974) apresenta em sua obra, a exploração familiar como unidade central da economia camponesa. Nela, as decisões sobre produção e consumo estão inter-relacionadas com a exploração familiar, quer dizer, existe um equilíbrio entre trabalho e consumo. Quando esse autor russo descreve a lógica campesina, em sua obra, ficam claros três pontos fundamentais: produção, trabalho e consumo, que são amplamente discutidos por autores brasileiros, que, além da compreensão desta lógica também contribuem com grandes obras para a literatura brasileira.

a) A produção

O agricultor produz principalmente para o autoconsumo, mas isso não quer dizer que não haja uma produção para o mercado, a função desse produto é de permitir um intercâmbio de valores de uso para obter os produtos essenciais (Lamarche, 1994 e Garcia Jr, 1989).

b) O trabalho

Tem como fim a satisfação de suas necessidades, a subsistência e a aquisição de terras para garantia das gerações futuras, definida culturalmente (Ribeiro, 1992). A intensidade do trabalho do agricultor dependerá de alguns aspectos, a seguir:

1. do grau de auto-exploração da força de trabalho para alcance da demanda familiar (Chayanov, 1974).
2. da mobilidade do agricultor pelo território brasileiro – migração, buscando fugir da pressão direta da grande propriedade, no esforço de construir um “território familiar, um lugar de vida e trabalho, capaz de guardar a memória da família e de reproduzi-la para as gerações posteriores” (Wanderley, 1996).
3. do fato de o agricultor utilizar-se de trabalho alugado para terceiros e dele próprio empregar, como necessidade estrutural e não pelo resultado da decadência do campesinato brasileiro, como pensam alguns autores (Santos:1999). Esse tipo de estratégia é utilizada numa avaliação do ciclo agrícola, em que se faz a opção por utilizar “a força de trabalho doméstico na agricultura, ou poupá-la destas utilizando alugados”. Essa opção dependerá do tamanho da família, do sexo e idade dos membros da mesma, como explica Garcia Jr. (1989).

c) O consumo

Tem uma relação direta com a economia de subsistência onde a produção do roçado vai diretamente para casa (autoconsumo) ou são vendidos caso a família necessite da aquisição de produtos que não podem ser cultivados na propriedade. Isso quer dizer que o consumo de gêneros alimentícios ou produtos essenciais dependerá “do equilíbrio que puder manter, de um lado,

entre o volume da produção e os gastos em dinheiro; de outro, o consumo familiar e as vendas” (Cândido, 1975).

Ainda nessa tentativa de compreender a agricultura familiar, destacam-se alguns pontos relevantes sobre a trajetória do campesinato sob a perspectiva da história da agricultura brasileira, marcada pelo domínio dos grandes proprietários de terras, de regime escravocrata e de monoculturas dos produtos agrícolas tipo exportação.

O Processo de industrialização do Século XX impôs à subjugação os agricultores para uma “modernização” na agricultura, fazendo-os defrontar com os novos desafios, com as “armas” que possuem e que aprenderam usar ao longo do tempo (Lamarche, 1993).

Sob a perspectiva capitalista, a agricultura camponesa nasceu no Brasil sob o estigma da precariedade econômica e social dos sistemas de produção rudimentares; da pobreza; da grande mobilidade espacial e da subordinação aos latifúndios. Como comprovaram alguns autores, esses aspectos, antes de ser um estigma são peculiaridades, especificidade de um sistema próprio de produção, de interação com a natureza⁹ no que se refere à exploração do uso do solo, das relações sociais e dos processos de apropriação fundiária desde os primórdios, caracterizando uma centralidade na constituição do patrimônio familiar, formando essa “categoria” a parte da sociedade capitalista¹⁰.

Inicialmente, os agricultores possuíam um sistema de produção mais autônomo, adquirindo no comércio somente o sal e o querosene. Com as relações de proximidade com o meio urbano, essa forma de “isolamento” foi dando lugar às relações de troca, mediados pelo dinheiro a que se dá o nome de

⁹ Esses autores descrevem a relação homem/natureza, utilizando estudo de caso com agricultores e índios, enfatizando-os como parte do universo sem separações. (Gómez-Pompa e Kaus:2000 e Boserup:1987.

¹⁰ Chayanov, 1974; Cândido, 1975; Heredia, 1979; Graziano, 1997; Martins, 1981; Ribeiro, 1992; Wanderley, 1996, FASE:1989.

comercialização(Cândido, 1975). Na evolução desse processo a vida do agricultor foi marcada pela presença no mercado, trocando, vendendo e poupando, criando redes comerciais presentes, desde as formas mais rústicas de venda até a comercialização de produtos com embalagens, dentro dos padrões exigidos pela sociedade capitalista.

Um outro fator que merece destaque é a arte de negociação desses atores que apresentam todo um ritual para o sucesso da negociação que, mais que um negócio bem sucedido, é a simbologia ligada à virilidade do homem. Outros aspectos também passam despercebidos aos olhos capitalistas: a comercialização nas feiras livres, que assumem caráter mais social que comercial.O outro é o gado, que para esses agricultores significa “dinheiro andando” (Ribeiro, 1992). Esse último tem sempre como objetivo final, aquisição de terra, pois é dela que se constrói patrimônio sócio-cultural (Garcia Jr., 1990).

Hoje, nota-se a agricultura familiar tão em evidência nos campos político, econômico, cultural e social, manifestando a dinâmica dos novos processos sociais que perpassam o meio rural/agrícola. A inserção da agricultura familiar nas formas sociais capitalistas provocou além de suas redefinições e suas rupturas, a associação entre família, terra e trabalho, expressando assim as diferenças nos processos sociais, bem como a diversidade sócio-econômica e cultural o que obriga a repensar as noções de atraso, de determinismo, e da funcionalidade em que acreditam alguns autores.

Essas mudanças são tão importantes que se tem verificado, nas últimas décadas, a urbanização do espaço rural provocadas pela invasão de algumas indústrias, pousadas, pessoas da cidade que optaram por morar em sítios, chácaras, enfim, a agricultura que originalmente possuía seu mercado próprio de trabalho e equilíbrio interno, se integrou no contexto da vida urbana e o mesmo ocorreu com o agricultor. Com isso, tornou-se difícil determinar a fronteira entre

a atividade rural e urbana, pois o espaço rural deixou de ser exclusivamente um mundo agrícola (Graziano da Silva, 1997).

Na dificuldade de delimitar claramente fronteiras entre cidade e campo, surge um novo paradigma a respeito da ruralidade em que se questiona as relações sociais e de trabalho no campo, permitindo a construção de novas identidades entre essas relações e provocando a reorientação do sistema produtivo das mudanças nas formas de organização da atividade agrícola. Percebe-se na literatura, que essas mudanças se iniciaram na década de 70 com os movimentos de valorização, conservação e preservação da natureza, fazendo com que as pessoas da “cidade” buscassem a proximidade com o campo como forma de lazer, através da aquisição de “sítios de recreio” ou até mesmo como opção de residência, possibilitando novas oportunidades de trabalho para as famílias dos produtores.

Ao contrário do que se pensavam alguns autores, funcionalistas adeptos da Revolução Verde, essas mudanças de hábitos, costumes, valores não acarretou um processo de aculturação, mas proporcionou uma valorização do local em relação à região ou ao mundo (Carneiro, 1997 e Featherstone, 1996). Os agricultores assumem novas formas da atividade agrícola, ou seja, buscam alternativas para evitar o êxodo rural e criar estratégias de sobrevivência aos padrões dominantes de desenvolvimento agrícola. Para tanto, o espaço rural passa por mudanças de caráter multidimensionais, incluindo em suas atividades de consumo o lazer, o turismo, o artesanato, a preservação da natureza, dentre outros (Carneiro, 1997).

2.3 Associativismo Rural

No processo de desenvolvimento econômico no Brasil, caracterizado pela capitalização da agricultura e surgimento dos movimentos sociais no

campo, na década de 60, percebeu-se um estímulo ao associativismo por parte de organizações governamentais e de não governamentais, nacionais ou internacionais; de partidos políticos, da Igreja Católica, apesar dessas instituições apresentarem visões metodológicas diferentes.

Atualmente, ao se pesquisar o associativismo, encontra-se uma vasta literatura sobre cooperativismo e outras formas de trabalhos que analisam as estratégias, as formas de gestão e os princípios a que se baseiam, na difusão do mesmo pelo mundo. Considerar o associativismo como forma de participação social, permite aos associados promover debates, trocar idéias sobre as possibilidades de organização e dos benefícios resultantes dessa atuação coletiva. Quando vista como uma sociedade formal, tem como objetivo integrar esforços e ações dos agricultores e seus familiares em benefício da melhoria do processo produtivo e da própria comunidade a qual pertencem, para com isso criarem mecanismos que lhes garantam melhor desempenho para competir no mercado.

O associativismo propõe uma nova dinâmica de atuação com novos papéis e decisões, compromissos e ação coletiva para assegurar novas relações na sociedade e a articulação com o mercado globalizado, proporcionando competitividade, agilidade e qualidade. Além disso, a sociedade brasileira começa a ver que o crescimento nas cidades será incapaz de reduzir ou estabilizar o desemprego e uma das formas para solucionar esse problema será a ampliação das oportunidades de geração de renda no meio rural, ou seja, a reestruturação econômica das políticas públicas e as novas estratégias de desenvolvimento local sustentado, baseado em formas de organizações de agricultores familiares de autogestão consolidada. Para tanto, será necessário que o produtor ou sua entidade organizacional conheça profundamente o seu negócio, procurando definir um plano estratégico.

Dessa forma, o associativismo e o sindicalismo atual no meio rural são fundamentais na ajuda da adaptação a essas mudanças. As associações mostram-se como estratégias para viabilizar políticas públicas voltadas aos interesses dos agricultores, no sentido de canalizarem demandas em seu benefício. O sindicalismo rural da década de 1990 passa por muitas redefinições em razão dos vários formatos regionais bem como das diversidades e estratificações que perpassam o meio rural hoje, o que exige dele, cada vez mais, um olhar atento e adoção de estratégias inovadoras e de metodologias apropriadas.

É nesse contexto que surge o associativismo como forma de enfrentar as dificuldades e os problemas socioeconômicos presentes hoje na vida das pessoas. As associações de muitas regiões nasceram com a finalidade de melhorar a qualidade de vida da comunidade, como forma de crescer e de se desenvolver, acreditando que dificilmente conseguiriam alcançar esses objetivos sozinhas. Entretanto, muitos agricultores ainda não incorporaram o espírito associativista, pois acreditam na tradição do trabalho apenas da sua família, outros temem assumir riscos financeiros ou o trabalho com parceiros.

Outro aspecto relevante no associativismo é a cooperação, que permite através do mutirão, uma forma concreta de igualar as posições e crescimento igualitário. Nesse sentido, as associações têm proporcionado mudanças que expandem as fronteiras na vida do agricultor.

Alencar (1997) afirma que o associativismo é percebido como uma resposta aos problemas do cenário da agricultura brasileira que passa

(...)” por profundas transformações, as quais envolvem mudanças nas relações de trabalho, alterações quantitativas e qualitativas na interdependência entre o campo e cidade, diferenciação social e aumento de índices de concentração de terra e renda”. Essas “transformações representam também mudanças profundas nas condições objetivas de vida dos diferentes segmentos da população

rural, gerando questões cujas” respostas decorrerão do modo como os diferentes atores sociais interpretam esse cenário, identificando problemas, suas causas e propondo estratégias, bem como dos recursos de poder de que dispõem para a implementá-las”.

Isso significa uma nova percepção do espaço geográfico e político da organização da sociedade, proporcionando maior conhecimento dos principais problemas e desejos das populações das diferentes regiões. Esse processo é lento e tem algumas barreiras pois as pessoas ainda tem uma formação política e social baseado no imediatismo, no paternalismo e na dificuldade de trabalhar em conjunto. Mas as pessoas estão aprendendo a se organizar para que possam obter vantagens que sozinhos dificilmente conseguiriam.

2.4 Desenvolvimento local sustentável

Antes de falar sobre desenvolvimento local sustentável, faz-se necessário destacar alguns pontos relevantes da trajetória histórica sobre as discussões do desenvolvimento e do meio ambiente no mundo. Esse tema não é uma novidade, uma vez que no século XX a idéia de desenvolvimento sustentável e da sustentabilidade já tinha fundamentação em alguns trabalhos datados do ano de 1400.

Entretanto, essa discussão só ganha relevância no final da década de 1960 com as conseqüências desastrosas da “Revolução Verde”, tendo seus reflexos diretamente na agricultura. Diante desse contexto, o movimento ambientalista no Brasil se transforma num movimento multissetorial e complexo, encontrando apoio em favor dessa luta nas associações, ONGs, grupos e instituições científicas.

Paralelamente, é publicados o relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, “Nosso Futuro Comum”, conhecido como

“Relatório de Brundtland (1987)”, expandindo o conceito de desenvolvimento sustentável na tentativa de conciliar o desenvolvimento econômico e proteção ambiental:

O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades (CMMAD, 1988).

No entanto, viabilizar na prática esse conceito implica mudanças de comportamento no plano pessoal e social, além de transformações no modo de produção e nos hábitos de consumo. Trata-se, portanto, de um processo que deve ser construído a partir da discussão e do comprometimento da sociedade. Mesquita et al. (2000) aprofunda mais na questão do desenvolvimento sustentável, afirmando que este trata da complexa interação entre fatores biológicos, físicos e sócio-econômicos. Inclui-se entre os fatores biológicos, a manutenção e o fortalecimento dos recursos genéticos, a produtividade, o controle do uso de agrotóxicos e sistemas de equilíbrio entre atividades de agricultura e pecuária. Os aspectos físicos incluem a gerência do uso da água e do solo, uso de químicos agrícolas, mudanças atmosféricas e consumo de energia. Os aspectos sócio-econômicos são também percebidos como fatores que podem promover ou inibir a sustentabilidade, dependendo da capacidade do governo na formação de políticas adequadas para crédito, insumos e mercado. Partindo dessas premissas os autores julgam necessário que tais dimensões sejam observadas conjuntamente para criar uma situação viável economicamente, transformando a sustentabilidade em uma alternativa não só para as famílias de produtores rurais, mas para a população em geral.

Para Altvater (1995) essa questão, torna-se bastante frágil numa sociedade capitalista industrial onde a organização de estruturas econômicas e sociais existentes permite ser sustentável apenas de modo condicionado, isto é,

somente enquanto não se colide com as restrições sistêmicas externas, sobretudo o princípio do lucro, a competitividade, a imposição das condições objetivas.

Dessa forma, o modo gestão dos recursos naturais (incluindo homem e natureza), é determinante no processo do desenvolvimento sustentável, em qualquer de suas ramificações. Para viabilizar esse processo necessita-se uma união multidisciplinar em prol do desenvolvimento local sustentável onde ciência/homem/natureza criem condições que minimizem os impactos no ecossistema para as gerações futuras.

É a partir do final dos anos 1980 e início dos anos 1990 que o desenvolvimento local sustentável começa a fazer parte das políticas públicas e, devido à sua complexidade, fez-se necessário adotar uma perspectiva multidimensional, para que fosse possível compreendê-lo em seus elementos econômicos, social, políticos, culturais, psicológicos, ecológicos, físicos e históricos. E por se tratar de um processo longo e cumulativo, requer o aporte simultâneo de todos esses elementos. Ressalta-se que o desenvolvimento sustentável pressupõe o envolvimento da comunidade local em todas as fases de planejamento e decisão (Grupo Rurbano, 1999). Como observa Brose (1999):

“O desenvolvimento local surge do entendimento de que o meio rural, exatamente por não ser apenas agrícola, engloba também as pequenas cidades que apesar de constituírem o espaço urbano, estão via de regra essencialmente ligadas ao meio rural, dele dependendo para sobreviver e para ele prestando todo tipo de serviços”.

Para que se alcance o desenvolvimento local, consideram-se três dimensões fundamentais:

1) articulação de objetivos e metas para o desenvolvimento da comunidade; 2) o envolvimento ativo da comunidade na seleção e implementação das várias estratégias do seu monitoramento, e 3) o uso dos recursos locais com criatividade no processo de desenvolvimento.

Nesse sentido, o desenvolvimento local sustentável é um processo dinâmico, que requer a integração contínua entre a comunidade e o ambiente macro-político (Grupo Rurbano, 1999).

Porém, o desenvolvimento local tem suas limitações: a variação das oportunidades para o desenvolvimento econômico alternativo de comunidade para comunidade; os diferentes limites socioculturais que são visualizados por diferentes usuários de uma área; as restrições impostas às taxas de utilização dos recursos por diferentes esferas governamentais, que refletem a necessidade de manter a produtividade dos recursos renováveis e o próprio controle da exploração dos recursos naturais no curto prazo, como indicado por Bryant no texto do Grupo Rurbano (1999).

Para implementação do desenvolvimento local sustentável devem-se adotar algumas estratégias, tais como: gestão social; planejamento estratégico participativo; diagnóstico rural participativo; rendas agrícolas e não-agrícolas; agroindústria familiar; agentes de desenvolvimento local; sistemas integrados de produção; controle de qualidade, comercialização e marketing; mecanismos inovadores de crédito; e, capital humano e social. É fundamental que essas estratégias estejam em sintonia com as especificidades locais, sendo possível através do envolvimento efetivo dos atores sociais na elaboração e implementação do planejamento local (Grupo Rurbano, 1999).

2.5 Abordagem participativa: um desafio para o desenvolvimento

O processo de urbanização criou grandes problemas sociais, econômicos e lançou ao mundo um desafio de encontrar soluções para enfrentar os problemas de ordem nacional e mundial. Nesse sentido, é necessário buscar

formas de integração e organização da sociedade em todo o país. Para tanto, deve haver mudanças internas nos valores e padrões sociais, aprendendo a assumir e entender o processo de responsabilidade social através do crescimento pessoal e da capacitação profissional. Além dessas mudanças, têm-se criado mecanismos que possibilitem a participação mais direta das comunidades na formação e implementação de políticas públicas. Vale ressaltar que a importância da participação é atribuída à crescente difusão dessa nova abordagem que está dominando o contexto internacional e também ao próprio avanço da democracia no país (Bandeira, 1999).

Dessa maneira, faz-se necessário a criação de novos modelos de desenvolvimento que compreendam melhor a realidade da população rural através do estímulo à participação ativa; da organização e criação de instituições administrativo-econômicas para assim intervir na elaboração e formulação de políticas e programas num reajuste sócio-político em favor do desenvolvimento (Santos, 1999).

Entretanto, sabe-se que pela trajetória histórica, a consolidação do Brasil de práticas associativistas é dificultada pelo fato de que as características sócio-culturais do brasileiro não apresentam condições para organização e mobilização de comunidades. Para que esse cenário comece a mudar, além dos mecanismos e estratégias de ação fundamentais para a solidificação do processo participativo, necessita-se de alguns requisitos para se chegar a um nível ótimo de conscientização. A informação, a motivação e a educação são os requisitos destacados por sua relevância, pois agem sobre os indivíduos tornando-os mais ou menos preparados ao processo participativo (Ammann, 1980).

É notório que os mecanismos e estratégias utilizados mediante a participação: o voto, o plebiscito, a incorporação em grupos ou programas, variam de sociedade para sociedade e do momento histórico de cada uma, não sendo esses suficientes para promover o processo participativo de um país. No

entanto, uma população informada é capaz de fazer julgamentos a respeito das oportunidades e dos instrumentos para utilizá-los ou não a favor do desenvolvimento e crescimento de uma população (Bordenave, 1987).

Já a motivação é considerada o requisito principal, transformador da sociedade no contexto das relações sociais. Como indicado por Pinto em Bandeira (1999):

“(...) o indivíduo desenvolve, ao longo do tempo, um nível de tensão que o permite ficar em alerta para perceber as coisas a sua volta. Existem dois níveis de tensão: a tensão ego-expressiva - “optimum continuum” que permite ao indivíduo o trabalho e a auto realização e, a tensão ego-defensiva ,onde o indivíduo tem a capacidade de rejeitar ou reprimir algo que não lhe agrada.”

Dentro desses dois níveis destaca-se o nível ego-expressivo que possibilita o indivíduo interagir com o meio através do desenvolvimento de quatro motivos fundamentais: natureza biológica, ética, lógica e amorosa no desencadeamento do processo participativo, estimulando o indivíduo na realização pessoal e no desempenho das atividades em comunidade. Para Ammann (1980):

“(...) no motivo lógico os indivíduos são movidos à informação sobre os mecanismos e as formas da participação; no motivo biológico estimula os indivíduos à produção e ao usufruto dos bens da sociedade; no motivo ético, buscam o contato e associação com outros indivíduos; o último estimula a projeção e a intervenção do sujeito em seu meio ambiente, facilitando a gestão da sociedade”.

Mesmo que motivado, o indivíduo pode não se encontrar ainda educado para o processo participativo, pois a motivação está ligada ao campo psicológico, enquanto, a educação”é dinâmica, lida igualmente com o

desenvolvimento adaptável de indivíduos e com uma sociedade que se modifica e se desenvolve” (Mannheim, 1969).

Para Oakley (1980) a educação participativa é capaz de formar indivíduos conscientes, críticos e certos de que podem contribuir para mudanças nas estruturas sócio-econômicas do país, assumindo posturas de reivindicação e intervenção de algumas políticas do Estado, deixando de ser um mero objeto passivo de projetos e programas de implantação do mesmo.

Para Freire (1992) a participação é vista como uma prática transformadora e libertadora, levando o indivíduo a analisar, a discutir e a assumir atitudes saindo da condição da “cultura do silêncio”, da subordinação para a conscientização da práxis participativa, reivindicando seus direitos, assumindo responsabilidades, gerando mais saber na prática associativista, elaborando e executando planos num posicionamento consciente, face às oportunidades.

Nesse sentido, o indivíduo submetido a um processo permanente de educação, assume, gradualmente, novas posições frente aos problemas, buscando o desenvolvimento de suas potencialidades, bem como adotando uma visão crítica para compreensão das relações sociais em favor da mudança. Informadas, motivadas e educadas, as pessoas teriam uma gama de alternativas quanto às maneiras de influenciar a sociedade.

A organização também desempenha um papel central nas abordagens participativas, uma vez que é vista como meio indispensável para a ação comunitária na produção de bens e serviços e na gestão da sociedade. Há muitos séculos o homem se organiza para definir seus interesses, objetivos, reivindicações, metas políticas e também no agrupamento de pessoas em função de prestar serviços de mutirão nos vários setores como habitação, educação, saúde e lazer.

Atualmente, além dos componentes fundamentais ao processo participativo (produção, gestão e usufruto dos bens da sociedade), tem-se o componente instrumental: a associação que representa a forma concreta onde o indivíduo pode compartilhar seus problemas e interesses a fim de adquirir poder reivindicatório e indiretamente ter acesso à gestão da sociedade.

Para a consolidação do processo participativo será preciso persistência das lideranças da comunidade em reivindicar o avanço da participação, superando os vários obstáculos oriundos da própria fragilidade das estruturas da sociedade civil e da ausência de tradição participativa.

3 METODOLOGIA

A metodologia em Ciências Sociais pode ser entendida como a reflexão sobre os caminhos a serem seguidos pelo cientista em seu trabalho, nas diversas fases da pesquisa, orientada pela prática e ações do cientista frente à realidade. Nesse sentido, o pesquisador escolhe os procedimentos metodológicos baseados num processo de conhecimento científico e na sua visão do mundo, nos valores, ideologias, crenças da sociedade da qual pertence (Queiroz, 1988).

Portanto, numa pesquisa em Ciências Sociais sempre existirá por parte do pesquisador pontos pessoais de valor, visão política e social que permitirão esclarecer certos aspectos da realidade. Deve-se ressaltar que esse tipo de pesquisa e essa interferência pessoal e humana contribuem para o avanço do conhecimento científico.

A pesquisa sobre as Associações de pequenos produtores de Capelinha foi baseada na delimitação da trajetória histórica de fatos que pudessem dar subsídios para a construção do contexto histórico de cada Associação desde o início da sua criação. O processo de desenvolvimento da pesquisa foi dividida em três etapas: a problematização, a pesquisa empírica e a interpretação dos dados. Ao se formular questões sobre a pesquisa, parte do conteúdo e os instrumentos de coleta de dados e análise das informações de campo foram previamente definidos, quer fossem informações de caráter qualitativos ou quantitativos.

3.1 O tipo de pesquisa

No procedimento da investigação sobre o tipo de gestão utilizado pelas associações, a pesquisadora levou em consideração a preocupação em analisar o processo de gestão como um todo, sem se prender apenas aos dados fornecidos

pela aplicação do método em si. Segundo Godoy (1995), essa é uma das principais características da pesquisa qualitativa, pois ela permite uma análise de fenômenos que envolvem seres humanos e suas relações com o ambiente, sem se ater apenas a aspectos quantitativos.

De acordo com o mesmo autor, a abordagem qualitativa oferece diversas possibilidades de se realizar a pesquisa. Nesse trabalho, optou-se pelo Estudo de Caso que permite uma análise profunda do objeto em estudo, visando o exame detalhado do tipo de gestão de três associações. Para tanto, utilizou-se a aplicação do método de entendimento global de associações “MEGA”, que tem por finalidade a visualização global das associações em quatro aspectos fundamentais (produção, organização, parcerias, mercado), possibilitando a inserção do agricultor familiar no mercado capitalista.

3.1.1 Método de entendimento global das associações - MEGA

O “método de entendimento global de associações” MEGA foi elaborado pelo consultor da EMATER, Benito Marangon em 1990 (Anexo B). Ele consiste em traçar o perfil dos agricultores de uma associação em relação à inserção desses no mercado capitalista. Para traçar esse perfil, foi formulada uma série de questões que permitem detectar quatro quadrantes representados pelo mercado, pela produção, pelos parceiros e pela organização. Sendo, também, visualizado: *(a) o perfil inicial da associação, (b) a sua situação atual, (c) a visão futura sobre o negócio.* O método, “MEGA”, é um instrumento de auxílio didático para detectar pontos fortes e fracos de uma associação, propiciando o seu conhecimento global (Anexo B). Além de servir também como instrumento de análise para as instituições que trabalham diretamente com os agricultores, permitindo a viabilização e criação de mecanismos na competição para a conquista do mercado (Figura 1).

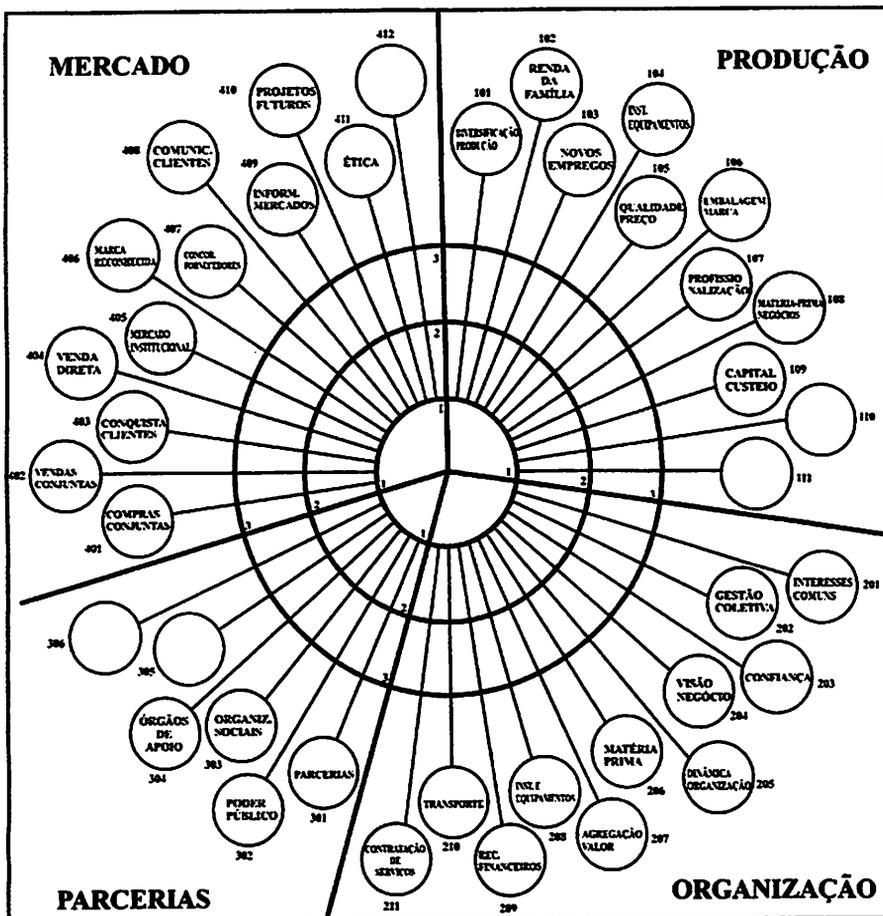


FIGURA 1 - Quadrantes do MEGA (Fonte: Marangon, 1990).

Numa entrevista, Benito Marangon, informou que o método “MEGA” foi desenvolvido durante doze anos, passando por uma série de testes, avaliações, revisões para chegar ao ponto em que se encontra atualmente.

A idéia de desenvolver esse método surgiu em 1990, com grupos de artesãos de Araçuaí, Vale do Jequitinhonha. Esses grupos defrontavam-se com problemas relacionados à qualidade e à comercialização do artesanato. Diante

desse fato, decidiu-se por começar um trabalho de investigação sobre como seria a relação entre o setor produtivo, o mercado, os parceiros e a forma de organização dessas associações.

Esses trabalhos de investigação levaram a formulação de uma técnica utilizando gráfico polar, onde cada raio representaria um indicador com parâmetros variando de 01 a 05, sendo que o 05 representaria situação ideal, o 01 seria situação desvantajosa e os níveis 02 e 03 como intermediários de uma situação que poderia ser melhorada.

Partindo desses indicadores, formulou-se um guia na tentativa de trabalhar os grupos no sentido de melhorar a qualidade da gestão de uma forma mais sistematizada, ou seja, permitindo a todos os envolvidos no trabalho uma visão mais detalhada da realidade em que se encontravam.

Em 1998, esse guia passou por um processo de revisão, sendo feitas algumas modificações. Os parâmetros passaram a ser apenas de 01 a 03, onde 01 continua como uma situação desvantajosa para autosustentabilidade, 02 a 2,5 uma situação razoável, sinal de que o grupo tem potencial para ser autogestionado e 03 a situação ideal. Nessa mesma época, surgiu a parceria entre Brasil/Alemanha representada pelo PRORENDA Rural na finalidade de apoiar técnica e financeiramente pequenos projetos ligados à agricultura familiar em Minas Gerais. Essa parceria permitiu criar condições para que os produtores buscassem autonomia na produção, agregação de valor e comercialização, tornando-os independentes dos aportes técnicos e financeiros.

Em Minas, 80 projetos foram beneficiados, sendo que atualmente 27 conseguiram passar no processo de avaliação discutido entre a Agência Brasileira de Cooperação do Itamaraty – Brasília (ABC) e o órgão financiador da Alemanha (GTZ).

Em 2001, o método foi reestruturado para ser apresentado no curso de Gestão de Projetos na Alemanha despertando o interesse de muitos participantes¹¹.

No final de 2001 foi traçado um plano operativo para trabalhar aspectos relacionados com gestão coletiva, gestão financeira, gestão ambiental. Foi também ministrado um curso de comercialização para as associações, dando suporte à produção, à agregação de valor e à comercialização.

Atualmente o método possui quatro quadrantes principais que se interligam formando um cenário da realidade da associação:

a) *Produção:*

O item produção destaca-se por se tratar de questões fundamentais, como: renda da família, diversificação de produtos, qualidade, preço, profissionalização e outros.

b) *Organização:*

Esse item apresenta uma série de questões referentes a interesses comuns, a forma de gerir a associação, as relações interpessoais no grupo, a visão sobre o negócio (produção, agregação de valor, equipamentos, recursos financeiros, transporte, serviços) e o grau de dinamismo da associação.

c) *Parcerias e Alianças:*

Esses itens possibilitam visualizar as relações do grupo com seus parceiros de vários setores da sociedade.

¹¹ Segundo Benito Marangon, a repercussão desse método naquele país foi excelente, todos os participantes queriam cópias para levar para o país de origem.

d) *Mercado:*

Nos permite levantar questões sobre como o grupo se relaciona com o cliente, fornecedor e o potencial desse grupo de buscar novos mercados ou mantê-lo.

Vale ressaltar que a pesquisa qualitativa possibilita uma liberdade onde a princípio, não são definidos nem hipóteses nem esquemas preestabelecidos, o que aumenta a complexidade do estudo à medida que se aprofunda no assunto.

Em relação às Associações pesquisadas, considera-se que a compreensão da sua prática atual só pode ser obtida através da construção do contexto histórico das mesmas, desde o início. Tratou-se de coletar os relatos de sócios e da diretoria sobre ações construídas ao longo do processo de gestão da Associação. Acompanhou-se ainda, todos os eventos que a Associação promoveu e/ou participou durante o período compreendido entre maio a dezembro de 2002. Esse acompanhamento foi realizado através da presença da pesquisadora nos eventos realizados pela comunidade e no estudo de atas produzidos pela diretoria. Procurou-se delimitar como foi estruturada a organização interna da Associação e de que forma foram definidas as ações estratégicas que permitem a Associação se relacionar com o mundo, complementando o método proposto na pesquisa - "MEGA".

Em uma pesquisa de caráter qualitativo, a opção das técnicas de coleta de informações está diretamente ligada ao referencial teórico-metodológico, sendo a definição da metodologia decorrente da formulação do problema de pesquisa, que só se explica em relação ao referencial teórico e ao método que a originou.

Nas etapas de coleta de informações utilizadas na pesquisa, optou-se pela história oral, história de vida das associações, observação participante e

entrevista semi-estruturada. A história oral “se baseia em depoimentos gravados de atores sociais que recorrem à sua experiência e à memória para recompor fatos no âmbito de sua temporalidade” (Hagette, 1987). A história oral pode resgatar experiência efetiva de alguém ou de um grupo.

Segundo Queiroz (1988) a história de vida é o relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, transmitindo as experiências que adquiriu e os fatos que vivenciou. Ressalta-se que a história de vida é justamente o ponto de interseção das relações entre o que é exterior ao indivíduo e o que ele traz em seu íntimo. A utilização dessa prática permite que na coleta de informações haja uma redução entre as dimensões objetivas e subjetivas na análise das relações sociais, superando a lacuna existente entre as afirmações teóricas gerais e os dados empíricos que servem de sustentáculo.

A observação participante na visão de Hagette (1987).

(...) “é um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está face a face com os observados, e, em participando com eles em seu ambiente natural de vida, coleta de dados. Logo, o observador é parte do contexto, sendo observado, no qual ele ao mesmo tempo modifica e é modificado por este contexto. O papel do observador participante pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado, o observador pode dispensar muito ou pouco tempo na situação da pesquisa, o papel do observador participante pode ser uma parte integral da estrutura social, ou ser simplesmente periférica com relação a ela”.

A entrevista semi-estruturada pode constituir-se em um dos principais instrumentos na coleta de dados. Esse tipo de entrevista possibilita ao entrevistado a manifestação de suas opiniões, seus pontos de vista e argumentos, exigindo do entrevistador grande habilidade para estimular o aprofundamento nas respostas, sem induzi-las (Alencar, 1999).

3.2 A obtenção e análise das informações

Apesar da pesquisa estar dividida em três etapas: problematização, pesquisa empírica e interpretação dos dados, essas fases se mesclam constantemente, onde há descrição e explicação a cada momento permitido.

Segundo Alencar (1999) toda análise deve ser seguida de uma síntese que gerará uma nova realidade a partir dos elementos assim descobertos. Isso acarretará numa seqüência circular dentro da pesquisa em ciências sociais.

Essa pesquisa de campo proporcionou à pesquisadora um extenso e rico material de informações, fazendo com que optasse por organizá-los em forma de sessões e numa seqüência lógica que permitisse visualizar cada Associação, por partes, inserida num todo.

Para obtenção de tais informações iniciou-se a coleta de dados a partir de maio de 2002 com participação nas reuniões mensais das Associações e entrevistas com membros da diretoria, além de passar a viver integralmente nas comunidades. Nos meses de junho e julho iniciou-se o trabalho de aplicação do método e, simultaneamente, o estímulo à participação de alguns membros das associações em cursos de aperfeiçoamento e capacitação, com a finalidade de proporcionar aos associados subsídios para uma gestão com características autogestionada. Na última etapa em novembro/dezembro, foi trabalhada a elaboração do planejamento estratégico a ser implementado até o ano de 2005.

Para a seleção das Associações baseou-se nos projetos do PRORENDA Rural/MG desenvolvido em Minas Gerais, com a finalidade de descobrir o potencial dessas associações em relação ao regime autogestionado.

Nas entrevistas procurou-se construir um contexto histórico da vida das associações e perceber os aspectos fundamentais de sucesso, buscando compreender o que leva as pessoas a participar ou não de uma associação. Para tanto, algumas questões foram levantadas, entre elas: Quais as características de

uma associação que pretende defender os interesses e a vontade de se tornar autônoma? Qual a relação dessas associações com a política em geral e as políticas partidárias municipal, estaduais e federais? Além dessas questões foram levantadas as dificuldades, as limitações à participação e as perspectivas futuras.

3.3 Caracterização da região/município de Capelinha e da Empresa de Assistência Técnica – EMATER-MG

3.3.1 Características da região e do município de Capelinha

O Alto Jequitinhonha apresenta relevo ondulado, montanhoso e no alto as chapadas que hoje estão praticamente tomadas por plantações de eucalipto. Partes dessas chapadas encontram-se resquícios de Mata Atlântica, que foram substituídas por lavouras de café vindas do Sul de Minas e São Paulo na década de 1970 (PMDR, 2002).

O município de Capelinha, suas comunidades e os municípios limítrofes estão representados na Figura 2. A região está cercada por três vales: Rio Doce, Mucuri e Jequitinhonha, considerada por pesquisadores como uma região de transição e de características geográficas opostas, observando uma variação nos tipos de clima, na vegetação, no solo e no relevo (Rodrigues, 1989).



FIGURA 2 - Mapa do município de Capelinha e das comunidades estudadas (Fonte: PMDR, 2000).

Ao norte/nordeste nas nascentes do Rio Fanado, encontram-se, os municípios de Minas Novas, Turmalina e Veredinha num clima semi-árido, vegetação de cerrado, campos e caatinga. A quantidade de chuvas nessa região é baixa, em torno de 800 a 900 mm anuais. A altitude está entre 650 a 800m e a temperatura anual é de 24^oC em média. O solo predominante é o litosolo (solo

pedregoso), de pouca água, bastante ácido e pobre em magnésio e cálcio, o que dificulta a prática agrícola.

Ao sul na divisa com os Vales do Rio Doce e Mucuri estão os municípios de Água Boa e Aricanduva que ainda apresentam áreas de vegetação de Mata Atlântica, encontrando solo vermelho escuro (terras férteis), temperatura média anual de 22°C com mais de 1000m de altitude e quantidade de chuva variando entre 1000 a 1200 mm anuais, características ideais para as lavouras de café.

Numa visão global, observa-se que a região do Vale do Rio Doce entre os municípios de Água Boa e Aricanduva é uma região totalmente diferente, pois apresenta uma paisagem de Mata Atlântica passando para o cerrado, cerrado baixo, agreste, agreste baixo até chegar à caatinga, característica do Vale do Jequitinhonha. O relevo, característico de chapadas, com presença de terrenos de transição de pedras para solo fértil, com plantio de eucalipto.

Vale ressaltar, que a região que faz divisa com Aricanduva, Santa Cruz e São Felipe na bacia do Rio Itamarandiba é uma das áreas mais conservadas, por não se ter praticado o plantio de café e eucalipto em grande escala, conservando assim, uma maior extensão de mata, rica fauna e água abundante.

Machado (2000), descreve a forma de ocupação do solo pelas lavouras de café, onde se percebe que essa região deixou a prática do plantio da lavoura de subsistência e pecuária, para se dedicar ao plantio do café, o que acarretou o empobrecimento do Vale, concluindo que esta lavoura ou qualquer outra lavoura de monocultura não se adapta as condições da agricultura familiar.

Numa caracterização mais específica do município de Capelinha, encontram-se como limites, a leste, o município de Angelândia; a oeste, Itamarandiba; ao sul, Água Boa e São Sebastião do Maranhão; ao norte, Minas Novas e Turmalina; a noroeste, Veredinha e a sudoeste, Aricanduva. Possui uma área de 1.412 km² e uma população total de 31.014 habitantes, sendo 11.101 na

área rural e 19.903 na área urbana. Pelo município passam as rodovias MG-120, MG-214, e MG-308. A sede do município tem um relevo montanhoso, constituídos de planaltos cobertos de campos naturais, florestas plantadas e lavouras de café (PMDR, 2002)

O Município tem como base econômica à agricultura e o comércio. Seu principal produto é o café, tipo exportação, sendo a produção regional de 300 mil sacas beneficiadas, gerando cerca 20 mil empregos. É hoje a cidade que mais se desenvolve economicamente no Vale do Jequitinhonha. Os Quadros 1, 2 e 3 proporcionam, respectivamente, informações sobre a distância de Capelinha e cidades selecionadas, tendo em vista a importância para a região, características geográficas e população nos anos de 1991, 1996 e 2000.

QUADRO 1 – Distância entre Capelinha-MG e cidades selecionadas, segundo a importância para a região.

Cidades	Distância em Km de Capelinha
Belo Horizonte	440 km
Montes Claros:	300 km
Teófilo Otoni	186 Km
Diamantina	177 Km
Ipatinga	400 Km
Governador Valadares	328 Km
Guanhães	178 Km
Turmalina.	54 Km
Minas Novas	70 Km
Água Boa.	48 Km
Santa Maria do Suassui	75 Km
São Paulo	1.005 Km
Vitória	765 Km
Rio de Janeiro	900 Km
Brasília	910 Km

Fonte: PMDR (2002)

QUADRO 2 – Características geográficas do município de Capelinha, MG

Características
Coordenadas Geográficas: Latitude: 17 ° 44' 53" Longitude: 42 ° 24' 02"
Altitudes: Máxima: Na Serra da Noruega 1.197 m Mínima: Na Sede (Centro) 712 m
Temperatura: Média Anual: 21,7 ° C Média Máxima Anual: 26,4 ° C Média Mínima Anual: 17,0 ° C

Fonte: PMDR (2002)

QUADRO 3 – População urbana e rural do município de Capelinha, MG, nos anos 1991, 1996 e 2000

Censo / Ano	Urbana (60%)	Rural (40%)	Total
1.991	14.833	15.525	30.358
1.996	17.599	10.774	28.373
2.000	19.903	11.111	31.014

Fonte: PMDR (2002)

3.3.2 EMATER-MG e PRORENDA Rural - MG

Nesta seção serão caracterizados os atores públicos que atuam junto às comunidades estudadas e que são responsáveis pela implantação da nova metodologia de intervenção. Tratam-se, neste caso, da EMATER-MG e do PRORENDA RURAL.

a) EMATER

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado e Minas Gerais – EMATER, sucessora da Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR) foi criada em 1975 com o objetivo de dar assistência individual às famílias rurais.

Segundo Renaut e Sant'Anna (1996), em 1991 com as mudanças ocorridas no cenário brasileiro estabeleceu o Programa de Desenvolvimento Empresarial (PDE), adotando o processo participativo com foco para o cliente. Como resultado dessas transformações, a empresa reviu sua missão, redefinindo uma nova estrutura organizacional. A seguir apresentam-se no Quadro 4 as principais características, informações gerais sobre a missão, objetivo, público alvo, estratégias e parceiros da EMATER-MG, foram obtidos no documento de definições institucionais (1997).

QUADRO 5 – Características gerais do PRORENDA Rural em Minas Gerais

Princípio
“Ajuda para auto-ajuda”, o estímulo de uma série de atividades na busca de uma política social e econômica autogestionada, apoiada no espírito associativista, financia ações comunitárias, profissionaliza os grupo alvo e estimula o apoio das agências financiadoras dos projetos.
Objetivo
Melhoria sustentável das condições de vida da população menos afortunada.
Público – alvo:
Agricultores familiares.
Coordenação
SEAPA, EMATER-MG, GTZ.
Estratégias
Integrar as famílias no mercado; estimular as atividades diversificadas; incentivar atividades não-agrícolas; capacitar produtores.

Fonte: SEAPA(1997).

3.4 Associações estudadas

As associações encontram-se situadas ao norte do Vale do Jequitinhonha numa região de chapada, com relevo acidentado, solo pedregoso, vegetação que varia do cerrado, agreste e caatinga e muito pouca mata. As terras geralmente em declive, dificultam o preparo do solo para plantio.

As dificuldades são inúmeras. Além do difícil acesso, da falta d'água, energia elétrica, existe também, a falta de assistência técnica e pesquisa; projetos para geração de emprego e renda; mecanização agrícola e capacitação profissional.

b) PRORENDA

O PRORENDA Rural –MG começou atuar no Estado em 1998 no Vale do Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce, exclusivamente, por meio da EMATER-MG, visando o aumento do bem estar social e renda familiar da pequena agricultura familiar. É um programa de cooperação para o desenvolvimento entre Brasil e Alemanha. Essa cooperação é um componente essencial das relações exteriores da Alemanha e um importante instrumento da política de desenvolvimento alemã. Visa melhorar as condições de vida das pessoas, sobretudo das camadas pobres da população, buscando um desenvolvimento sustentável global que assegure às gerações futuras condições de desenvolvimento. Este programa tem como prioridades: combate à pobreza; preservação do meio ambiente e dos recursos naturais; educação e formação profissional (SEAPA, 1997)

Vale ressaltar que nesse tipo de parceria, os países financiadores , no caso a Alemanha, têm a responsabilidade de criar condições básicas internas para o desenvolvimento, estimulando a participação do público-alvo nas decisões políticas, econômicas, sociais, no planejamento, execução e implementação dos projetos. O Quadro 5 resume as características básicas do PRORENDA Rural em Minas Gerais.

QUADRO 5 – Características gerais do PRORENDA Rural em Minas Gerais

Princípio
“Ajuda para auto-ajuda”, o estímulo de uma série de atividades na busca de uma política social e econômica autogestionada, apoiada no espírito associativista, financia ações comunitárias, profissionaliza os grupo alvo e estimula o apoio das agências financiadoras dos projetos.
Objetivo
Melhoria sustentável das condições de vida da população menos afortunada.
Público – alvo:
Agricultores familiares.
Coordenação
SEAPA, EMATER-MG, GTZ.
Estratégias
Integrar as famílias no mercado; estimular as atividades diversificadas; incentivar atividades não-agrícolas; capacitar produtores.

Fonte: SEAPA(1997).

3.4 Associações estudadas

As associações encontram-se situadas ao norte do Vale do Jequitinhonha numa região de chapada, com relevo acidentado, solo pedregoso, vegetação que varia do cerrado, agreste e caatinga e muito pouca mata. As terras geralmente em declive, dificultam o preparo do solo para plantio.

As dificuldades são inúmeras. Além do difícil acesso, da falta d'água, energia elétrica, existe também, a falta de assistência técnica e pesquisa; projetos para geração de emprego e renda; mecanização agrícola e capacitação profissional.

3.4.1 Associação Alto Grande

A associação teve início em 1989, a partir da experiência que um dos seus membros teve em outra associação, levando a idéia para sua própria comunidade. A princípio, as dificuldades foram em relação a questões básicas de como montar uma associação, iniciar o plantio coletivo, o trabalho de preparação da terra e a forma de buscar recursos financeiros para início do desenvolvimento da comunidade. O trabalho de parceira foi fundamental para realização dos projetos. No PRORENDA Rural /EMATER-MG o apoio foi através da assistência técnica e recursos financeiros para pequenos projetos. A EPAMIG/EMBRAPA contribuiu com o apoio técnico e a pesquisa. A Acesita ajudou no preparo da terra na doação do trator. A Fazenda Primavera contribuiu no fornecimento das mudas de abacaxi e a Prefeitura na aquisição de uma nova área e equipamentos. Todo esse trabalho com os parceiros auxiliou no processo de alavancagem da associação.

Hoje, a associação Alto Grande funciona com 16 associados que trabalham na área comum e no plantio individual. O sistema de monitoramento das atividades é feita por um fiscal¹² que ronda as áreas de plantio, observando o trabalho de cada um e determinando o que precisa ser feito. Um ponto interessante é que os associados não determinam a hora de chegada, mas sim o número de horas a ser cumprida naquele dia. O que se recebe na comercialização dos produtos é injetado na associação para formar um fundo para investimento na compra de insumos, equipamentos ou na aquisição de novas áreas para plantio.

A eleição para composição da diretoria é efetuada pela candidatura de todos os membros e desse processo retira-se o mais votado para presidente, o

¹² São membros da associação que são escolhidos semanalmente para rondar toda área de trabalho, detectando os problemas na área de plantio.

segundo mais votado para vice e assim por diante até compor todos os membros da diretoria, sendo o fiscal indicado por todos.

Mas a principal característica presente na gestão dessa associação é o “*Triângulo da Associação Autogestionada (TAA)*”¹³ para uma administração autogestionada – Interesses comuns, relações de confiança e decisões coletivas transformadas em resultados concretos.

3.4.2 Associação Cisqueiro

A associação Cisqueiro surgiu em 1989 pela iniciativa de um dos moradores que procurava alternativas para melhoria da qualidade de vida da sua comunidade, buscando informações que viabilizasse o funcionamento da associação. Como qualquer uma das comunidades dessa região, Cisqueiro enfrenta dificuldades das mais diversas, relacionadas ao aspecto social, econômico, ambiental e político.

Essa associação, hoje, apresenta características empreendedoras pela flexibilidade, pela satisfação das necessidades dos indivíduos, pelo ambiente institucional democrático, dentre outros fatores relevantes. A princípio funcionava como uma associação comum, com seus membros, reuniões mensais, discussões de assuntos referentes a todos os associados. A partir de meados de 1994, os associados decidiram criar uma nova forma de gestão, dividindo-a em duas partes: uma para atender os 58 associados com benefícios do Governo Federal e a outra formando grupos de trabalho isolados com a finalidade de aumentar a renda, diminuir o tempo gasto no plantio, na colheita e no deslocamento para as áreas de trabalho. Um outro aspecto importante na formação desses grupos é a relação de confiança, interesses comuns e o

¹³ Denominação dada pela autora para as características necessárias para o sucesso de uma associação. (consultar o capítulo de Resultados e Discussões)

exercício da gestão em conjunto (gestão coletiva) – “Triângulo da Associação Autogestionada (TAA)”.

Pelos estudos realizados conclui-se que essa associação possui características ideais para se tornar auto-sustentável. Essa afirmação está embasada, a princípio, nos dados coletados em campo, que apontam como características principais, além do “Triângulo da Associação Autogestionada (TAA)”, a visão do negócio. A associação mostra grande percepção sobre o que, onde, quando, como, porque e para que investir ou não em determinados empreendimentos, precisando apenas aperfeiçoar a parte da elaboração do planejamento estratégico, enfatizando o mercado.

3.4.3 Associação Santo Antônio do Fanado

A associação Santo Antônio do Fanado, a exemplo da associação Alto Grande, começou pela iniciativa de um agricultor que participava de outra organização e decidiu levar para sua comunidade a idéia de se formar uma associação. Ela possui maior número de associados, contando com 98 membros na época da realização deste estudo.

A associação Santo Antônio do Fanado foi fundada na mesma época das outras e também apresenta as mesmas dificuldades típicas dessa parte da região. Começou com 20 dos 98 associados e hoje, sendo que apenas 09 estão no plantio coletivo de abacaxi.

Seguindo os mesmos padrões de gestão da associação do Cisqueiro, os seus membros almejam aumentar a produtividade do abacaxi, agregar valor à fruta através da industrialização caseira do doce, iniciar o plantio de melancia e estimular os jovens para trabalhos artesanais, produção de mudas e plantio de horta.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo é analisado o processo de gestão das três associações mediante a aplicação do “MEGA”, além de apresentar um material de apoio ao método, reforçando as conclusões obtidas no estudo.

Vale ressaltar que, na análise, os quadrantes são interligados, pois o objetivo do método é proporcionar uma visão sistêmica das associações assistidas. Essa visão analítica do todo se tornou possível mediante a composição de um referencial teórico que serviu de subsídio à conclusão do estudo.

Dessa forma, destaca-se a abordagem campesina de Chayanov (produção, trabalho e consumo) e a questão semelhante citada por Wanderley (família, produção e trabalho), ambos defendem uma inter e intra-relação do agricultor familiar com o ambiente interno e externo, ou seja, relações “dentro e fora da porteira”.

Transferindo essas informações para o “MEGA”, pode-se afirmar que na análise dos quadrantes de cada associação estudada, encontram-se expressas na prática, a lógica de que o agricultor familiar toma suas decisões pensando nos quatro quadrantes: produção (diversificação, renda), na organização (relações de confiança, interesses), parcerias (apoio) e mercado (mercado formal e informal) tudo isso, para manter o equilíbrio entre trabalho e consumo, constatado por Chayanov.

Além dessas colocações, o estudo considera relevante a preocupação da diretoria das associações com a prática da metodologia participativa para o desenvolvimento sustentável das comunidades.

4.1 Apresentação e análise do material de apoio do método de entendimento global de associações “MEGA”

Para proceder a análise global das associações, inicialmente foi feita uma descrição geral dividindo os quatro quadrantes na vertical e horizontal. Em seguida a análise do tipo de gestão de cada associação, considerando que gestão participativa é conjunto de ações intencionais, articuladas entre si, para se alcançar interesses próprios no intuito de democratizar tal processo. Esse interesse é movido pela criação de novos mecanismos de organização dos membros para uma gestão coletiva. Os mecanismos utilizados são as formas de conduta nas relações internas e externas com que os membros das comunidades trocam informações, partilham de valores, atitudes e comportamentos.

4.2 Análise geral das associações à luz de cada quadrante

Ao se observar a Figura 3, nota-se, que está dividida em quatro agrupamentos direito e esquerdo (vertical) e parte de cima e de baixo (horizontal), sendo que dentro de cada um desses agrupamentos possuem itens apresentados no Anexo B. Em conjunto, são capazes de explicar e proporcionar uma visão sistêmica de uma dada organização para que se possa estar fazendo ajustes de acordo com as necessidades e as metas propostas pelas associações.

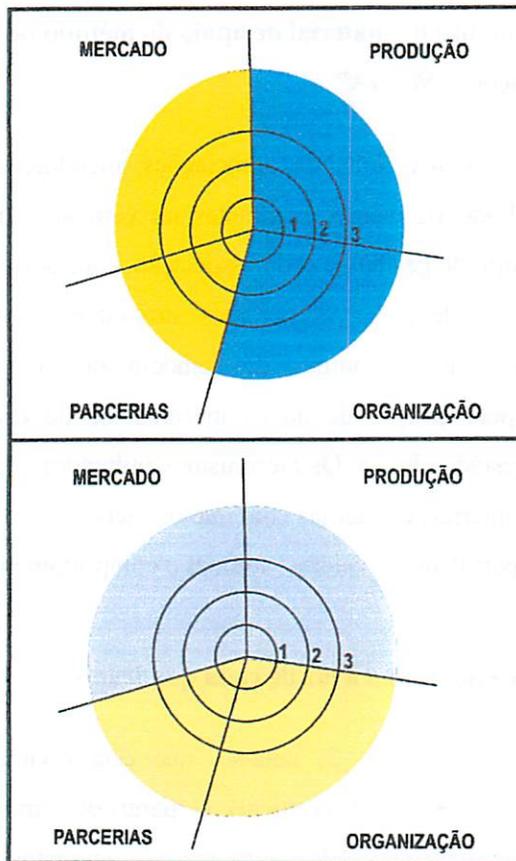


FIGURA 3 – Gráfico representativo dos quadrantes do “MEGA”

De acordo com os itens marcados pela aplicação do MEGA (Anexo B), se o lado direito do quadrante produção estiver com os números variando entre 02 e 03 e a parte de baixo equivalente ao quadrante organização, variando entre 1,5 e 2,5, significa que estão bem organizados, têm boa produção, mas não estão conseguindo alcançar o mercado externo ao município.

Se o lado esquerdo mercado e parceria estão expandindo de 02 para 2,5 e lado direito da produção e organização de 1,5 para 02, isto significa que não estão conseguindo acompanhar as demandas do mercado externo ao município.

Além de analisar no sentido vertical devemos também fazer uma análise horizontal. Se à parte de cima, mercado-produção ou produção-mercado, estiver expandindo do nível 02 para 03; à parte de baixo serve de apoio, mesmo que falhe em algum momento, não afetará a parte de cima, a não ser que a organização entre em crise de interesse, havendo quebra nas relações de confiança.

Caso a parte de baixo organização-parceria tenha níveis mais altos que a de cima, significa que têm boas parcerias, estão bem organizados, mas não tem o produto para competir no mercado formal.

Concluiu-se que esse método através do gráfico, nos permite identificar uma rápida visão da realidade, as várias possibilidades e estratégias, abrindo um leque de informações e estimulando discussões para novas projeções, gerando planos operativos com a finalidade de alavancar e melhorar a gestão coletiva de determinada organização, além de ser um método flexível à realidade de cada organização.

4.2.1 Análise da Associação de Alto Grande - Abacaxi

Conclui-se que essa associação apresenta os quadrantes de produção e organização equilibrados e os de parceria-mercado necessitando de reajustes. Isso significa que está bem organizada, a produção é satisfatória para o mercado do município, apresentando dificuldades para buscar o mercado formal (Figura 4).

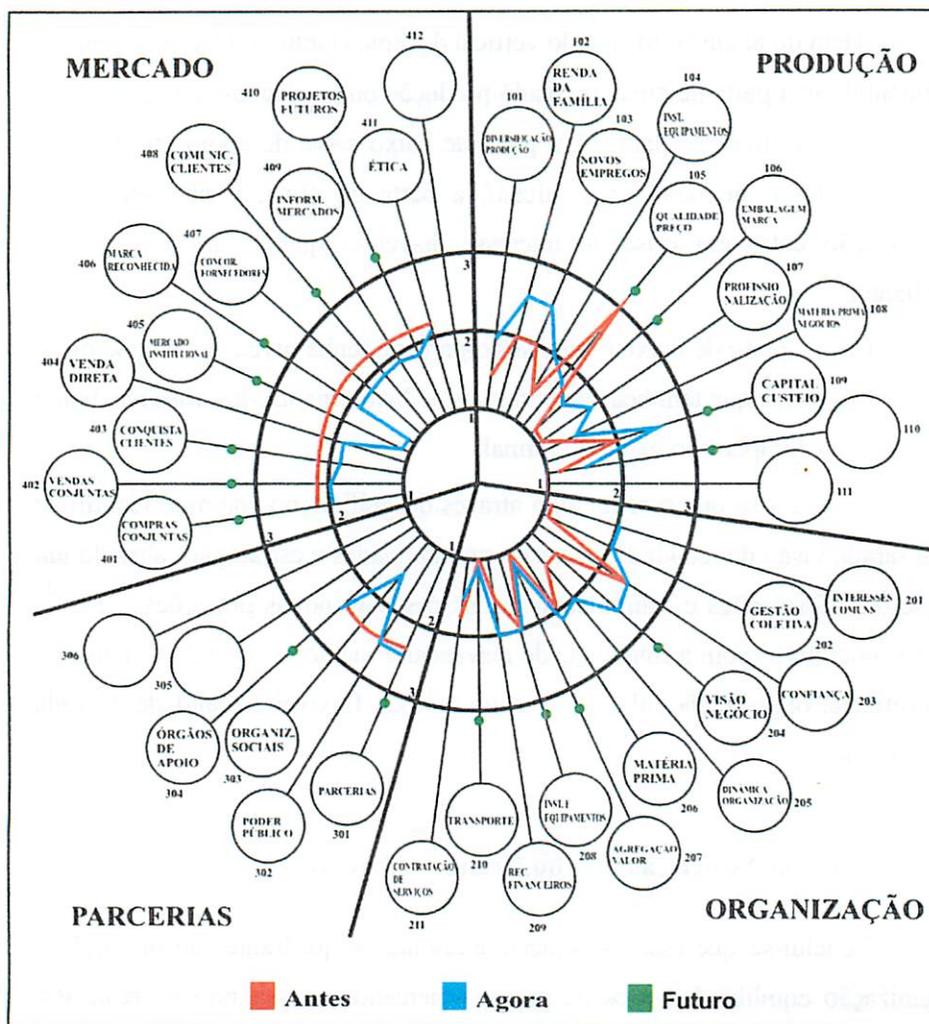


FIGURA 4 – Visão global da Associação Alto Grande (Fonte: Dados da Pesquisa).

a) Quadrante Produção

No quadrante de produção alguns aspectos são relevantes pelo fato de que essa associação, no início de sua fundação apresentou um alto índice de produtividade, conseqüentemente aumento da renda familiar. Outro ponto de

destaque nessa análise: no início investiram em equipamentos e aquisição de terras. Atualmente, têm muitas terras e equipamentos com pouco uso, significando um ativo permanente parado, depreciado e com dificuldade de conseguir recursos para investir na conservação desse patrimônio. Na área de plantio: a dificuldade de conseguir recursos para a diversificar e aumentar a produtividade das áreas já cultivadas. Nota-se que esse quadrante necessita de atenção, mas numa análise geral dos outros quadrantes vê-se que essa associação apresenta potencial para concretizar seus projetos futuros.

Analisando a produção no início da associação (representado pela linha vermelha), observa-se um alto índice na qualidade e preço do produto e um nível muito baixo em relação a marca e profissionalização. Isso significa que possuíam um produto aceito pelo mercado formal. No entanto, não se preocuparam em registrar a marca do produto e buscar capacitação. Contavam apenas com o apoio dos parceiros no plantio do abacaxi. Vale ressaltar que toda análise é feita com base nos outros quadrantes e nas entrevistas.

Na linha representada pela situação atual (azul), nota-se um crescimento na diversificação da produção, renda, geração de novos empregos, profissionalização e um significativo aumento no capital de custeio devido a conquista de novos parceiros, proporcionando-os uma visão coletiva do negócio. Entretanto, observa-se uma queda na qualidade e no preço do produto, perdendo assim, o mercado formal e enfrentando concorrentes no mercado local.

Em relação às metas até 2005 (círculos verdes), pretendem continuar investindo em capacitação, treinamentos, na melhoria da qualidade de seus produtos, isto seguindo um plano de negócio que prevê além desses aspectos, a aquisição de caminhão para escoamento da produção, a conquista de novos parceiros, agregação de valor aos produtos da associação, planejamento de estratégias na compra e venda dos produtos e maior atenção as exigências dos clientes e do mercado formal.

b) Quadrante Organização

Nesse quadrante a associação de Alto Grande apresenta uma evolução gestonária satisfatória por apresentar apenas dezesseis associados que são subdivididos em quatro grupos familiares, facilitando o atendimento de interesses comuns e individuais, o estreitamento da relação de confiança entre os associados e uma gestão coletiva melhor estruturada, possibilitando a consolidação de uma associação autogestionada.

No início, os interesses comuns e a gestão coletiva ainda não estavam muito claros entre os membros, no entanto, havia uma relação de confiança forte, o que sustentava e estimulava o crescimento e o desenvolvimento. Mesmo com pouca experiência e visão da dinâmica do funcionamento de uma associação de produção coletiva, apresentaram o abacaxi (produto principal) ao mercado formal, sendo este muito bem aceito. A associação ainda necessitava avançar nos aspectos de agregação de valor do produto e na produção de matéria-prima (mudas). Outro aspecto relevante desta análise, foi o alto investimento em compras de equipamentos e terras, acarretando um ativo permanente subutilizado.

Atualmente, percebe-se um grande avanço na gestão coletiva, nos interesses comuns e a relação de confiança permanece forte. Entretanto, os aspectos correspondentes a agregação de valor, produção de matéria-prima e transporte pouco avançaram nos últimos anos.

Em relação as metas, observou-se a preocupação em continuar mantendo a estrutura organizacional da associação, avançando cada vez mais no processo produtivo, possibilitando a aquisição do transporte próprio, a produção e comercialização de matéria-prima e a agregação de valor aos produtos cultivados pelo grupo.

Numa visão geral, falta apenas alguns ajustes quanto a dinâmica da organização em relação ao acompanhamento das exigências do mercado, a

agregação de valor para os produtos cultivados e um maior controle e avaliação dos ativos permanentes existentes na associação.

c) Quadrante de Parceria

Nesse quadrante a associação do Alto Grande obteve, no início, maior apoio em relação às outras associações analisadas. Com alguns parceiros, como: EMATER, EPAMIG, conseguiu aumentar sua produtividade e alcançar o mercado formal. A prefeitura ajudou na compra do maquinário e aquisição de novas terras.

Ao longo desses anos, notou-se uma estabilização e uma pequena queda nas relações com os parceiros. Essa situação tem dois pontos importantes: primeiro: a descapitalização do grupo fez com que a produção caísse e consequentemente houve o afastamento de alguns parceiros. Segundo: encontraram apoio no novo parceiro (PRORENDA) que estimulou a capacitação, a revitalização da área de plantio do abacaxi e a diversificação da produção, dando subsídios para que a própria associação criasse meios para alcançar seus objetivos e metas.

Atualmente, mantêm a relação de parceria com o PRORENDA de uma forma mais independente, pois as associações assistidas por esse órgão em Minas Gerais reuniram-se em dezembro de 2002 em Belo Horizonte para criar um Conselho Gestor que será responsável por administrar o dinheiro investido em 1998 nas associações e que hoje, estão retornando através das mensalidades pagas. Esse Conselho será gerenciado pelos próprios associados escolhidos na Assembléia ocorrida em dezembro de 2002. A EMATER-MG funcionará apenas como catalizador entre as associações mineiras e o PRORENDA.

d) Quadrante Mercado

Esse é o quadrante é o mais delicado observado pelas três associações, devido a falta de preparação, informação, capacitação e a rapidez com que o produtor teve que se adaptar as novas diretrizes que o mercado formal exige, isso atrelado a um país sem uma política agrícola adequada a realidade do agricultor familiar.

Mesmo diante dessa situação, observa-se que no início, essa associação conseguiu atender a todos os itens descritos no MEGA referentes ao quadrante mercado, de forma satisfatória devido aos parceiros que apoiaram todo processo produtivo.

Atualmente, nota-se a manutenção de alguns aspectos, como compra conjunta, conhecimento do concorrente, dos clientes, do mercado, mas, no entanto, falta recurso financeiro para tornar os produtos competitivos no mercado formal, mantendo apenas a venda direta ao consumidor no mercado local.

4.2.2 Análise da Associação do Cisqueiro - Café

Essa associação é um modelo de gestão coletiva nos moldes do empreendedorismo sob os aspectos: do dinamismo, da inovação, da perseverança, da visão futurista e, principalmente pela vontade de se tornar independente, buscando o conhecimento e a participação de todos para que haja melhoria da qualidade de vida para comunidade. Ressalta-se que as análises a seguir serão feitas apenas com o grupo de plantio coletivo de café dos 14 associados (Figura 5).

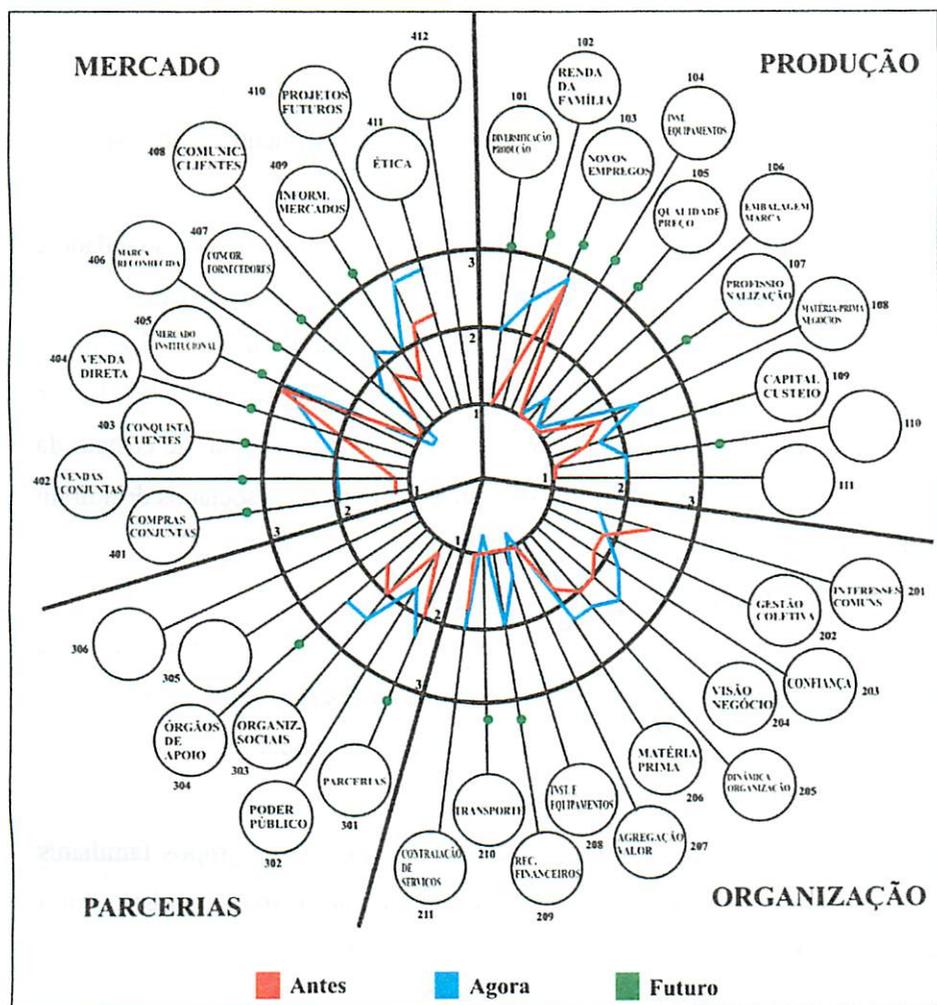


FIGURA 5 – Visão global da Associação do Cisqueiro (Fonte: Dados da pesquisa)

a) Quadrante Produção

Nota-se um avanço na diversificação de produtos, geração de novos empregos, a melhoria da qualidade do produto (café) e um aumento significativo na profissionalização. A meta dessa associação para esse quadrante é

principalmente, aumento de novos empregos. Para alcançá-las estimularam, nas reuniões, os associados a se unirem com um vizinho ou um parente próximo com a finalidade da diminuição dos custos, do deslocamento e para que um maior número de membros da família se beneficie.

No início o grupo coletivo adquiriu mudas de café de má qualidade e tiveram uma perda de 100%, por isso, observa-se no gráfico a qualidade e o preço do produto na linha 01. Adquiriram novas mudas de onde fizeram as próprias mudas com o apoio técnico da EMATER local que acompanhou todo o processo produtivo. Um ponto destaque dessa análise é o capital de custeio da produção que foi adquirida com recursos próprios onde os associados decidiram que iriam trabalhar no corte de cana em São Paulo para injetar todo o dinheiro arrecadado no grupo de plantio coletivo. Observa-se que no início essa associação teve dificuldades por ter apenas um produto que comprometeu a vida desse grupo, no entanto, criaram condições imediatas para reverter essa situação, buscando maior conhecimento sobre o produto e capital para investir na qualidade e melhorar o preço do produto.

Atualmente, esse grupo se subdividiu criando novos grupos familiares que proporcionou diversificação da produção, gerando novos empregos com a entrada dos membros da família na participação da renda obtida com os novos produtos que esses pequenos grupos formaram. Pode-se observar que além de ganhar com o produto principal do grupo, o café, os outros pequenos grupos formados ganham com a produção deles. Uma decisão importante tomada pelo grupo em relação ao café é de manter a produção, mas não como o principal produto. A decisão foi tomada porque não tem como investir na irrigação e num terreno cimentado para secagem café, no momento.

As metas são de investir nos pequenos grupos no plantio de lavoura branca, principalmente a mandioca que tem comercialização no mercado do município e na fruticultura visando o mercado formal. Para isso já adquiriram as

mudas e buscaram parceria com engenheiro agrônomo que os orienta quanto ao plantio e a prevenção de pragas.

b) Quadrante Organização

Nesse quadrante a associação apresenta características democráticas, proporcionando a seus membros a liberdade de escolha e expressão na tomada de decisões. Criaram uma espécie de central, denominada “Desenvolvimento Comunitário” que é a associação maior, onde os 58 associados se beneficiam dos recursos enviados pelo governo (bolsa escola, bolsa renda, vale alimentação), da igreja, do posto de saúde e uma cabana de lazer construídos com recursos da mensalidade através do trabalho de mutirão. Dos 58 associados, 14 formaram um grupo coletivo no plantio de café que se ramifica em 4 grupos familiares menores no plantio de lavoura branca e na fabricação de queijo e doces. Outros 3 grupos familiares estão em formação, para o plantio de lavoura branca, principalmente a mandioca.

No início o grupo coletivo começou com 20 associados, mas quando perderam a 1ª safra do café seis desistiram ficando somente os 14. Isso fez com que as relações dentro do grupo ficassem um pouco abaladas, apenas os que acreditaram que seria possível recuperar essa perda ficaram. Refletiram sobre as falhas e resolveram buscar apoio, parceiros.

Atualmente, observa-se um avanço na forma de gerenciar, pois a confiança e a vontade de se desenvolver é o principal objetivo desse grupo. Um aspecto interessante do grupo é a preocupação em conseguir recursos próprios para que no contrato entre parceiros possam contribuir com parte dos recursos financeiros, diminuindo a dependência e usufruindo mais da parte tecnológica desse contrato.

As metas desse grupo são de se transformarem em um centro de repasse de informações sobre o associativismo e a importância de uma organização bem estruturada. Outra meta é a formação de uma central para a comercialização da produção de todos os seus associados.

c) Quadrante Parceria

Esse é outro quadrante interessante na análise dessa associação. Ao longo da sua existência só recebeu apoio efetivo do PRORENDA em 1998 através do financiamento para lavoura de café. Por apresentar características de autonomia já alguns anos, nota-se que muitas vezes a luta por seus direitos tornou-se mais difícil em relação às outras associações.

No início teve apoio da EMATER local no plantio do café que acompanhou todo o processo até a colheita. O poder político pouco ajudou, pois acreditam que para uma associação dar certo tem que vencer com seu próprio esforço. Isso significa que associação busca apenas apoio do poder político, sem adquirir compromissos que a tornem subjugada a esse poder.

Atualmente matem a parceria com PRORENDA da forma já citada anteriormente, através do Conselho Gestor que permite as associações administrar os próprios recursos funcionando com um banco onde eles é que irão decidir o que fazer com o fundo monetário existente.

A meta dessa associação é conquistar parceiros para investimentos na fábrica de beneficiamento da mandioca, ajudando os associados que plantam isoladamente. Esse grupo também pretende nessa relação de parceria estar influenciando as decisões tomadas pelo poder público local.

d) Quadrante do Mercado

Nesse quadrante a associação do Cisqueiro, como as outras associações, necessitam trabalhar os itens ligados a conquista do cliente, a relação com os fornecedores e o contrato com o mercado formal, além de trabalhar a questão de projetos futuros, buscando parceiros que viabilizem a execução dos mesmos.

No início, faltava conhecimento sobre as vantagens da compra em conjunto dos insumos para o plantio coletivo e para distribuição entre os associados. O que produziam e produzem é vendido na Cooperativa de café de Capelinha que classifica e determina o preço das sacas de café, o que os impede de uma livre competição no mercado. Quanto aos clientes, nem sabiam como seu produto, o café, chegava à mesa do consumidor. Com o plantio de novas culturas o grupo passou a ter uma relação mais direta com clientes, fornecedores, enfim, com o mercado, mudando a configuração apresentada no gráfico em relação aos itens correspondentes a marca e aos concorrentes.

Hoje, o grupo adquiriu maior conhecimento para lidar com as incertezas do mercado, criando alguns mecanismos como: a pesquisa de preços na compra de insumos para toda associação, a exigência de qualidade dos fornecedores, a atenção com os concorrentes, o respeito à opinião dos consumidores sobre os produtos, maior conhecimento sobre a classificação dos grãos de café, o acompanhamento na pesagem das sacas de café e um controle de caixa detalhado. Outro ponto de destaque é a fidelidade dos produtos dos grupos menores no mercado local e o comprometimento com a entrega dos produtos aos consumidores.

A meta é conquistar o mercado formal, observando as exigências dos consumidores, oferecendo um produto de qualidade e diferenciado para tornar-se competitivo.

4.2.3 Análise da Associação de Santo Antônio do Fanado

Essa associação é a que tem o maior número de associados (98). Tem um potencial muito grande para a autonomia, mas enfrenta problemas de ordem organizacional. Em relação aos outros quadrantes, nota-se um equilíbrio na produção, na parceria, atentando apenas para o quadrante mercado que deve buscar melhorar na organização da venda de seus produtos. Ressalta-se que as análises a seguir serão feitas com base no grupo coletivo de 09 e não sobre os 98 associados (Figura 6).

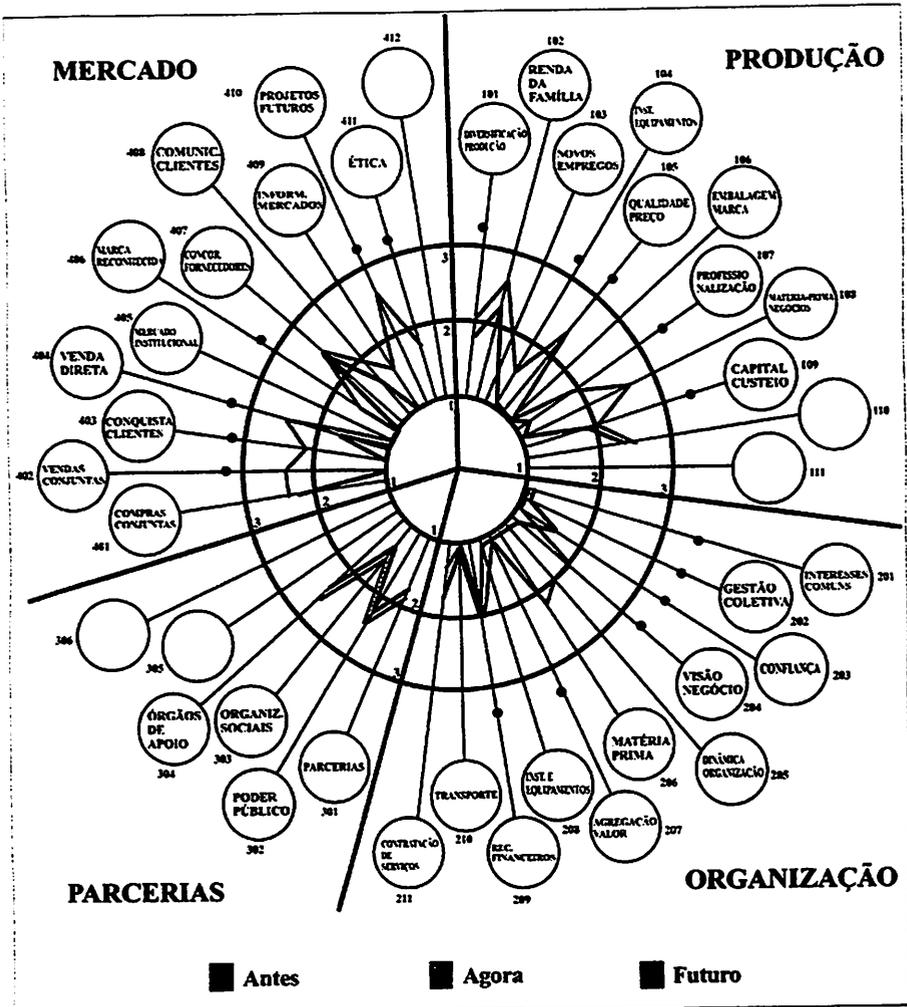


FIGURA 6 – Visão global da Associação Santo Antônio do Fanado Fonte: Dados da Pesquisa

a) Quadrante Produção

A associação ao longo dos anos tem crescido em produtividade, na diversificação e na qualidade da produção. Nesses últimos anos tem investido muito na busca do conhecimento e na profissionalização.

No início o grupo começou com o plantio coletivo de lavoura branca (milho e feijão) com 20 associados que foram desistindo por não acreditar no trabalho, por achar longe o local e por não ter tempo de cuidar da sua própria “roça”. Os 09 que restaram resolveram investir no plantio de abacaxi sem muita técnica e conhecimento sobre a cultura. Apesar de não ter um produto de qualidade para o mercado formal, a produção foi absorvida pelo mercado local.

Atualmente observa-se aumento nos aspectos da diversificação da produção com a formação de 01 grupo menor, aumento da renda, a geração de novos empregos, a produção e venda de mudas de abacaxi, investimento em capacitação e treinamentos, visando a agregação de valor do produto (doce de abacaxi). Esse grupo tem expandido muito também com a produção de mandioca que é toda vendida no mercado da região para uma fábrica de farinha. Só não vendem mais porque não tem mão de obra para aumentar a área de plantio da mandioca.

A meta desse grupo é a produção em escala do doce e da polpa do abacaxi. A criação de um viveiro de mudas sob a gerência dos jovens com a finalidade de mantê-los na comunidade. Uma meta da diretoria da associação é estimular os outros associados a diversificarem a produção, criando novas áreas de plantio coletivo.

b) Quadrante Organização

Esse quadrante é um dos mais delicados observados nessa associação. Por ter um grande número de associados, o estímulo ao associativismo fica mais

complicado, pois os interesses são muito diversificados, as relações de confiança são frágeis e a gestão coletiva torna-se mais difícil.

Entretanto, a diretoria tem conseguido criar condições para diminuir essas dificuldades através de palestras, dinâmicas de grupo e de uma gestão democrática. Os associados são divididos em 03 categorias: os do plantio coletivo (09), os que pagam a mensalidade e recebem os benefícios do governo (36) e os que são apenas ouvintes (45). O interessante que todos têm direito a usufruir as instalações físicas da associação.

No início o grupo dos 09 enfrentou muitas críticas sobre o trabalho coletivo, mas conseguiram superar os obstáculos e buscar novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Como as outras associações nesse começo plantavam sem preparo correto do solo, sem técnica e sem planejamento, enfim, sem visão do negócio.

Hoje buscam desenvolver nos aspectos ligados ao negócio, uma gestão bem estruturada, conscientes que é necessário investir em capacitação, tecnologia, agregação de valor aos produtos para tornar-se mais competitivo, gerando uma renda familiar maior, uma satisfação dos associados e conseqüentemente melhoria da qualidade de vida das famílias.

Essa associação tem preocupado muito em estimular os associados sobre a importância do associativismo para o produtor rural. Para isso tem utilizado palestras e dinâmicas de grupo, na tentativa de que possam reconhecer a importância do trabalho em conjunto para melhoria da qualidade de vida e possibilidade de inserção do agricultor familiar no mercado formal.

A meta dessa associação é conseguir formar o maior número de grupos coletivos, diminuindo a insatisfação dos produtores da comunidade. A associação espera também registrar uma marca para seus produtos.

c) Quadrante de Parceria

O grupo coletivo tem buscado novos parceiros com intenção de conseguir recursos financeiros, visando colocar em prática o planejamento estratégico nos próximos 05 anos.

No início observa-se que essa associação teve apoio do poder legislativo que os orientou na montagem da associação. A EMATER os incentivou na formação do grupo de plantio coletivo da lavoura branca, dando lhes assistência técnica. O PRORENDA é um parceiro desde 1998, apoiando financeiramente e também na capacitação dos associados.

Hoje, as associações estão implementando um Conselho Gestor dos recursos advindos da parceria Brasil/Alemanha, criando condições para novos investimentos e lançando um desafio de gerenciar os próprios recursos de um universo maior que são as associações de toda Minas Gerais.

d) Quadrante do Mercado

Esse quadrante é o mais crítico para as 03 associações, todas têm consciência que é muito importante conquistar o mercado, para isso estão buscando capacitação, qualidade dos produtos, conhecimento dos clientes, novos parceiros e o planejamento de todas as atividades desenvolvidas no grupo.

No início a compra dos insumos era conjunta, mas a venda dos produtos da lavoura branca era separado e feita somente na feira livre, não se preocupavam em conquistar o cliente, conhecer o concorrente, em produzir com qualidade e frequência para se ter o produto no mercado.

Hoje, com os cursos de Gestão Coletiva, Gestão Financeira, Comercialização e Produção Caseira de Alimentos/Frutas e Legumes que participaram, estão mais seguros para buscar o mercado formal e aprimorar os aspectos referentes a produção de acordo com as exigências do mercado.

As metas desse grupo é conquistar o mercado formal, continuar fornecendo a mandioca “in natura” a fábrica da região. Para isso, necessita conquistar parceiros para investir no aumento e melhoria da área de plantio, na compra de equipamentos e utensílios para produção em escala do doce e polpa do abacaxi.

4.3 Avaliação do grau de sustentabilidade e da eficiência do MEGA

Como complemento do método (MEGA), elaborou-se uma série de critérios com a finalidade de detectar se um projeto é sustentável e se tem ou não potencial para tal. Juntamente com os dados obtidos nos resultados da aplicação do “MEGA”, pode-se elaborar um plano estratégico para inserção do agricultor familiar no mercado.

A avaliação do grau de sustentabilidade apresenta uma série de afirmativas baseadas nos quadrantes do “MEGA”. Para cada afirmativa têm-se números que variam entre 01 e 05, sendo que, o nº 01 afirma que o projeto *corresponde totalmente* à afirmativa descrita. O nº 05 significa que o projeto *não corresponde* às questões descritas no quadro. Os outros números correspondem às afirmativas intermediárias (Anexo 1C).

No final somam-se os pontos e confere-se na tabela de pontuação da sustentabilidade que varia de 0 a 03 e de 20 a 100% , sendo que o menor índice (20 a 39%), correspondente à falência do projeto. De 40 a 59% o projeto só será sustentável com muito esforço dos associados e parceiros. As associações que somaram 60 a 79%, o projeto não é sustentável no momento, mas com trabalho eficaz de parcerias poderão alcançar a sustentabilidade e, de 80 a 100% , o projeto é sustentável, necessitando apenas de alguns reajustes detectados na aplicação do “MEGA”.(Anexo 3C)

Simultaneamente, elabora-se o planejamento estratégico aproveitando as oportunidades, os pontos fortes, detectando os pontos fracos para viabilização e execução do projeto. Para auxiliar as associações a adquirir a pontuação entre 60 a 79%, segue em (Anexo 3D, 3E), um quadro de apoio para que possam alcançar a sustentabilidade. Esse quadro é uma estratégia didática para auxiliar na execução ou plano de trabalho na implementação do planejamento.

4.4 Linha da Vida

A linha da vida é uma técnica de descrição coletiva da trajetória histórica das associações, localizando a evolução das mesmas no tempo cronológico.

4.4.1 Alto Grande

Na linha da vida dessa associação (Figura 7)¹⁴ percebe-se uma faixa constante, sem crescimento, do início em 1989 até 1992. De 1992 até 1999 percebe-se um crescimento da produção. De 1999 a 2001 uma pequena queda na produtividade, mantendo-se estável. Portanto, nota-se, a princípio grandes dificuldades no preparo da terra e nas condições financeiras. No entanto, observa-se que o tipo de gestão dessa associação sempre foi baseado no “Triângulo da Associação Autogestionada (TAA)”, isto é, interesse comum, relações de confiança e gestão coletiva.

¹⁴ As figuras a seguir são cópias dos próprios agricultores, transcritos do curso de Gestão Coletiva (Nov/2002).

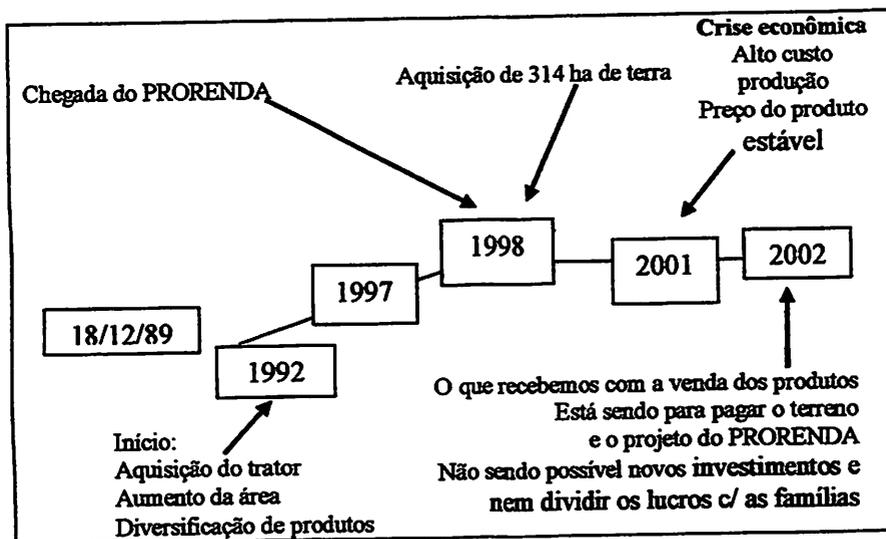


FIGURA 7 – Linha da vida – Alto Grande (Fonte: Curso de gestão coletiva, Set./2002).

Ainda de 1992 a 1999 houve um crescimento em todos os aspectos, pois buscaram apoio nas parcerias com a EMATER/MG, EPAMIG e Prefeitura, conseguindo adquirir um trator, aumentar a área de plantio, diversificar a produção e a entrar no mercado formal (CEASA/B.H.). Em 1999 com a chegada do PRORENDA investiram na aquisição de uma nova área e plantio de abacaxi e novas culturas com o grupo de 04 famílias.

Em 2001 com a crise econômica no país, o alto custo da produção e o preço do produto estável gerou uma pequena desestabilização, sendo o lucro suficiente apenas para pagar os custos necessários na manutenção da área cultivada e as prestações do empréstimo ao PRORENDA.

A alternativa que a associação encontrou para sair dessa situação foi a elaboração do planejamento estratégico em conjunto com as outras duas

associações para investir no plantio e comercialização da mandioca “in natura”, gerando capital de giro, para construção de uma fábrica de farinha e derivados da mandioca até o ano de 2005.

Concluiu-se que essa associação apresenta grande potencial para se tornar associação autogestionada, pois dela corresponde o “Triângulo da Associação Autogestionada (TAA)”: interesse comum, relações de confiança e gestão coletiva, constatados pela aplicação do MEGA, pelas entrevistas e Avaliação do Grau de Sustentabilidade dos projetos.

4.4.2 Associação do Cisqueiro – Grupo Coletivo

Como se observa na Figura 8, o grupo do Cisqueiro apresenta em sua linha da vida grandes picos de crescimento e uma queda brusca em 1996 devido a perda de 100% do café. No entanto, percebe-se que a partir daí o grupo vem crescendo a cada ano, isto pelo fato de ter aprendido transformar o fracasso numa oportunidade através da busca do apoio de parceiros que mudassem aquele cenário.

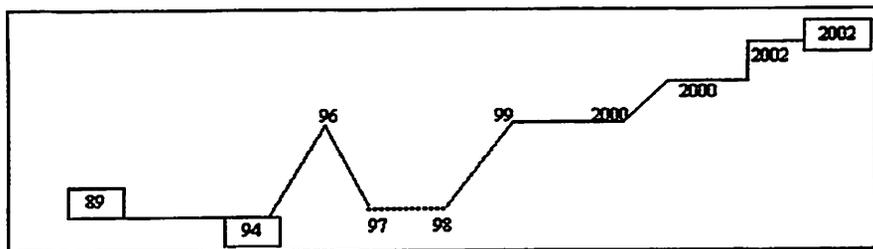


FIGURA 8 – Linha da vida da Associação do Cisqueiro (Fonte: Curso de gestão coletiva, Set./2002).

No início, em 1989 a associação começou com a intenção de buscar formas para melhorar a vida da comunidade, construindo a igreja e o posto de saúde, através do trabalho de mutirão. Ainda nesse ano tentou estimular os associados a formar um grupo de plantio coletivo, apenas 20 dos 58 associados aceitaram. Começaram o plantio coletivo do abacaxi com recursos próprios, mas sem preparo adequado do solo e conhecimento sobre a cultura, apenas pela tradição da região no cultivo dessa planta. De 1989 a 1994 o que produziam era suficiente apenas para os gastos com a próxima safra, portanto, não gerando lucro. Resolveram investir no café, compraram as mudas de má qualidade, perdendo todo o plantio, acarretando a saída de 06 associados.

De 1997 a 1998 decidiram conseguir recursos financeiros para pagar dívidas e investir num novo plantio, escolhendo alguns associados para trabalhar no corte de cana em São Paulo. Vale destacar que todo dinheiro ganho com esse trabalho e mais os benefícios dados pelo governo (bolsa escola, bolsa renda e bolsa alimentação) foram todos injetados no grupo.

Em 1998 com as dívidas sanadas e com o novo parceiro PRORENDA investiram novamente no plantio de café. Vale ressaltar que a partir daí os 14 associados se dividiram em outros pequenos grupos coletivos de atividades diversificadas, como: a fabricação de queijos, quitandas e a produção de doces vendidos na feira-livre.

A partir daí os anos subseqüentes, nota-se o crescimento da produção, diminuindo os gastos com insumos através de um plantio planejado, gerando uma economia que é revertida no aumento da renda familiar. Esse grupo prima pela qualidade, diversificação, comprometimento, investimentos na capacitação de seus associados.

Em suas projeções futuras até 2005 pretende tornar um centro de repasse do conhecimento prático sobre o associativismo, reforçando assim o “Triângulo da Associação Autogestionada (TAA)”.

4.4.3 Santo Antônio do Fanado

No início associação de Santo Antônio com 98 membros, funcionava apenas como associação que recebe e administra os recursos financeiros, aplicado-os em benefícios para a comunidade. Em 1995 resolveram formar um grupo coletivo de plantio do abacaxi com 20 associados, vendendo na primeira safra toda produção. Em 1996 decidiram esperar um pouco mais para colheita esperando conseguir um preço melhor, o fruto amadureceu rapidamente e perderam 60% da produção. Isso fez com que 11 associados desistissem da parceria no plantio coletivo, preferindo apenas ser membro da associação.

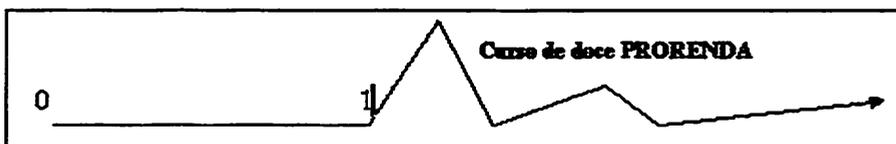


FIGURA 9 – Linha da vida – Santo Antônio do Fanado (Fonte: Curso de gestão coletiva, Set./2002)

No ano de 1998 com a chegada do parceiro PRORENDA aumentaram a área de plantio, produzindo uma safra que atendeu o mercado local (feira livre) e uma cidade vizinha, com apenas 09 associados. Em 1999 tiveram uma pequena perda da produção pela doença (fuzariose) que atacou a plantação.

A partir daí o grupo buscou treinamentos na área de gestão, acompanhamento técnico e cursos para o aproveitamento da fruta. Vale ressaltar que esse grupo também se subdividiu formando mais um grupo de plantio de amendoim, melancia, milho, feijão e mandioca, sendo este último vendido “in natura” para uma fábrica de farinha na região.

Observou-se nas três associações que todas apresentaram uma linha de vida crescente e ascendente, com alguns declínios considerados normais, pois assumem riscos e trabalham com a incerteza que o mercado dita. O importante é ressaltar que as três estão lutando para se manter nesse mercado utilizando mecanismos simples e condizentes com a realidade de cada uma. O principal, é que todas lutam pela autonomia, buscando parcerias, melhorando os aspectos ligados a produção, a organização interna e o mercado.

4.5 Processo de Gestão

A organização dessa seção tem por finalidade destacar os aspectos que permitem a relação direta entre as associações e os representantes do setor público. Portanto faz-se necessário a criação de mecanismos organizacionais internos, como o estímulo a participação, a confiança entre os membros, o comprometimento, possibilitando a criação de instrumentos participativos na construção de uma ponte entre essas organizações e o setor público.

No Quadro 6 destaca-se o exercício do processo participativo observando a forma de como é feita a divisão de tarefas, a tomada de decisões e a divisão dos associados em grupos de plantio coletivo ou apenas como membro da associação comunitária.

Nas relações externas observa-se a visão dos associados em relação ao poder público, como percebem esses órgãos, de que maneira essa relação tem contribuído para o crescimento e desenvolvimento dessas associações.

4.5.1 Relação Interna

O Quadro 6 permite uma visão rápida e geral do funcionamento das associações destacando a divisão dos associados em grupos familiares coletivos, os principais produtos, a maneira de como distribuem as tarefas e tomam decisões.

QUADRO 6 – Funcionamento das associações em relação a produção e as formas de participação dos associados nas reuniões

Funcionamento/Associações	Nº de associados	Produção (principais)	Benefícios recebidos	Local das Reuniões	Definição da pauta	Direção da reunião	Divisão de tarefas	Processo decisório
Alto Grande	16 associados divididos em 04 famílias do plantio coletivo	Abacaxi, mandioca, milho, arroz, feijão, melancia, café.	Bolsas: escola, renda, alimentação	Sede da associação 2º domingo de cada mês	Dias antes da reunião com diretoria	Diretoria	Feita pelo fiscal de área	Democrático, todos opinam
Cisqueiro	58 associados sendo 14 do plantio coletivo	Banana, mandioca, milho, arroz, feijão, café	Bolsas: escola, renda, alimentação	Sede da associação 2º domingo de cada mês. Grupo de plantio coletivo toda quinzena	Dias antes da reunião com diretoria	Diretoria	Entre os associados da área de plantio coletivo	Democrático, todos opinam
Santo Antônio do Fanado	98, sendo apenas 09 no plantio coletivo	Abacaxi, mandioca, feijão, milho	Bolsas: escola, renda, alimentação	1ª Quarta de cada mês na sede da associação	Dias antes da reunião com diretoria	Diretoria	Na área de plantio coletivo	Democrático, todos opinam

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse quadro, percebe-se que as associações apresentam uma subdivisão respeitando aquelas pessoas que preferem apenas ser associado, plantando sozinho ou pertencer ao grupo coletivo. Os produtos diversificados caracterizam a agricultura familiar de subsistência e os produtos dos grupos coletivos representam a forma que encontraram para o aumento da renda, a geração de empregos, a conquista do mercado formal. As reuniões têm a finalidade de discutir os assuntos da pauta e a socialização, pois nesses momentos tem a oportunidade de rever parentes, amigos e vizinhos.

4.5.2 Relações Externas

a) EMATER/ PRORENDA Rural-MG

A cidade de Capelinha possui um escritório regional e um local que presta serviço à comunidade e região. Entretanto, a demanda é grande e o trabalho de assistência e acompanhamento dos projetos fica comprometido.

É importante ressaltar as mudanças ocorridas na relação de empresa de assistência técnica e assistidos. Nota-se que o trabalho de assistência, atualmente é vista como apoio ao desenvolvimento, a autonomia e não mais como meros recebedores de tecnologias e informações passivas. Existe hoje, uma compreensão por parte dos agricultores dos seus direitos e, conseqüentemente, exigência de um atendimento técnico mais voltado para a realidade de cada comunidade.

As associações consideram a assistência técnica razoável, pelo fato de haver apenas um técnico para assistir a 52 associações com demandas diversificadas. Esse fato pode ser constatado pelas declarações abaixo:

“O Elson (técnico da Emater) é ótimo, mas ele não dá conta sozinho”.

“A Emater tinha que ter mais um técnico”.

“O Cayle (gerente geral da EMATER) é muito bom, ele é muito animado”.

“Nós precisamos muito de assistência social também” (técnico da Emater na área de Bem Estar Social - BES).

Percebe-se que a EMATER tem grande importância para eles. Contudo ainda existe uma lacuna entre essa instituição e as comunidades, devido a falta de informação sobre as competências e funções desse órgão.

No entanto, a relação entre os parceiros do projeto: PRORENDA, EMATER/MG e local com as comunidades estudadas apresentou um crescimento positivo nos aspectos referentes ao processo produtivo, no fortalecimento organizacional, na forma de lidar com os parceiros, com o mercado, fornecedores e principalmente os clientes. Essa situação só foi possível, porque o PRORENDA criou condições para que as associações pudessem ver o negócio inserido num todo, ou seja, levou-os a compreender que um negócio é composto por um processo produtivo atrelado as exigências do mercado, a uma organização bem estruturada, a relações de confiança entre parceiros, o conhecimento do mercado e clientes.

b) Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA

Esse órgão tem a mesma situação da EMATER. Nota-se que a maioria dos agricultores e fazendeiros desconhecem as funções desse órgão. O engenheiro agrônomo responsável busca conscientizar os produtores sobre a importância da conservação e preservação da mata, dos rios e, principalmente, das nascentes numa região em que a água é um recurso escasso.

O interessante é que além das funções habituais desse órgão, o engenheiro agrônomo assiste as associações na área da fruticultura, estimulando-os no cultivo de várias espécies de frutas adequadas ao tipo de solo da região, acreditando no potencial da região nessa área.

c) Política Partidária

É sabido, que nossa trajetória histórica é paternalista impede a autonomia de indivíduos e /ou grupos que desejam a independência. Felizmente, esse cenário tem mudado e essas associações têm mostrado na prática que é possível a autonomia e, a não subordinação do poder público.

Na cidade de Capelinha todas as associações tanto rurais quanto urbanas têm um vereador responsável, aquele que cuida, protege e às vezes até direciona as ações que os membros devem seguir. Muitas associações só existem pelo fato de um vereador apoiar ou simplesmente para receber os benefícios vindos do governo federal, estadual ou municipal.

Entretanto, a diretoria das associações assistidas perceberam que o apoio do poder público é necessário e deve tomar um caráter de parceria, porém não permitem a interferência na tomada de decisões coletivas que afetarão a vida de todos ou os remeterão a subjugação. Portanto, parceiros e diretores devem avançar nesta compreensão, clareando os papéis reservados as associações e ao poder político local. Para isso ocorra deve-se levantar alguns pontos para delimitar essa relação: quais os limites que devem ser estabelecidos nesta relação? Quais são os pontos comuns e os divergentes? Como viver esta relação sem que uma das duas organizações interfira no alcance dos objetivos e metas? Diante dessas questões, somente a aprendizagem da prática participativa é capaz de tornar organizações tão diferentes e interesses divergentes em comunhão para o desenvolvimento da comunidade.

4.6 A Comunidade (como vê a associação)

a) Associação do Alto Grande

Por ser a associação com menor número de associados, possui uma enorme integração entre os membros. Todos discutem e chegam sempre a um

consenso. Isso é percebido pelo fato de que possuem uma organização embasada na confiança, interesses comuns e numa administração transparente.

Pôde-se observar que a comunidade de um modo geral ainda não se sente preparada para arriscar num plantio coletivo, ainda preferem plantar em sua propriedade, isoladamente. Alguns produtores disseram:

“essa coisa de associação, plantio coletivo não vai dar certo nunca, porque sempre alguém vai sair ganhando”.

“Tô muito bem do jeito que tô, não preciso mudar nada”.

b) Associação do Cisqueiro

A associação do Cisqueiro tem um número significativo de associados (58) e isso dificulta a prática e o estímulo ao associativismo. Muitos vêm à associação apenas como intermediária na aquisição dos benefícios que vem do governo e não acreditam na melhoria da qualidade de vida através do trabalho, preferem sobreviver dos benefícios, acreditando que ganham mais do governo que pelo trabalho em conjunto.

De uma forma democrática o grupo de plantio coletivo (14 dos associados) tem mostrado na prática que é possível melhorar a qualidade de vida de suas famílias, aumentar a renda da familiar e gerar novos empregos.

Atualmente alguns associados tem procurado o grupo para pedir informações sobre como montar um grupo coletivo com o vizinho ou parentes próximo.

c) Associação do Santo Antônio do Fanado

Durante a pesquisa, percebeu-se que os associados, em sua maioria, ainda não possuem as características necessárias para que uma associação dê certo (interesses comuns, relações de confiança e uma gestão coletiva bem

estruturada), pois estão marcados por uma série de decepções na trajetória da agricultura familiar. Essa associação por possuir o maior número de associados (98), enfrenta problemas de ordem estrutural, dificultando o trabalho da diretoria na mobilização dos associados para a importância do plantio e produção coletiva. Aos poucos o grupo de plantio coletivo de apenas 09 associados tem conseguido convencer os outros associados através da comprovação de resultados práticos da área de plantio coletivo, além de apresentar as vantagens de se trabalhar em grupo e com vizinhos ou parentes próximos de sua propriedade.

4.7 Prática Solidária

Uma questão muito interessante é que a prática da metodologia participativa estimula a solidariedade. É o próprio processo de gestão a que se propõem as associações conduzem a práticas solidárias, como o mutirão, a compra conjunta, plantio coletivo.

Nas reuniões das associações percebe-se que ao se colocar a necessidade de fazer uma melhoria nas condições físicas da organização, os associados já se dispõem para o trabalho em conjunto, dividindo equipes e tarefas.

A prática solidária funciona como uma demonstração de força, união, socialização, um encontro de comadres e compadres. Além disso, os associados têm a consciência que através do trabalho de mutirão no final todos ganham.

4.8 Eventos

Apresenta-se no Quadro 7 os cursos dados para alguns associados, o dia das reuniões e as principais festas das comunidades. A finalidade desses eventos são: a comemoração da colheita, a socialização e a arrecadação de fundos para novas obras coletivas.

QUADRO 7 – Os principais cursos e eventos das associações estudadas

Associações	Cursos	Reuniões	Festas
Alto Grande	Gestão Coletiva, Financeira e Comercialização	2º domingo de cada mês	Leilões para arrecadar dinheiro para obras da associação
Cisqueiro	Gestão Coletiva, Financeira e Comercialização	2º domingo de cada mês	Agosto quermesse para comemoração da colheita e arrecadação de dinheiro.
Santo Antônio do Fanado	Gestão Coletiva, Financeira e Comercialização	1ª quarta de cada mês	Leilões para arrecadar dinheiro para obras da associação

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando esse quadro, nota-se que essas associações tem investido na parte de capacitação de seus membros com o intuito de estar repassando aos associados conhecimento técnico, novas informações, proporcionando a criação de mecanismos para a inserção do agricultor no mercado formal e informal. Esses cursos foram fundamentais na elaboração do plano de metas das associações, pois através deles os membros puderam visualizar todo o processo produtivo do negócio desde o planejamento sobre o quê produzir até o produto final, principalmente as pessoas envolvidas nesse processo.

As reuniões do Alto Grande e Cisqueiro acontecem aos primeiros domingos de cada mês pelo fato de ser um dia de folga para todos. No Cisqueiro o domingo é também o dia em que o padre celebra missa a cada dois meses. No Santo Antônio do Fanado a escolha pela quarta-feira foi uma decisão da maioria dos associados, porque o sábado ou o domingo aproveitam para ir a cidade ou estar fazendo visitas. Outro aspecto interessante das reuniões além das

discussões dos interesses coletivos, é a socialização, pois nesses dias aproveitam para encontrar compadres, comadres, parentes e amigos.

As festas promovidas por eles têm vários objetivos. O agradecimento a Deus e ao Santo de devoção da comunidade, pela colheita. Arrecadação de fundos para construção da sede da associação, de igrejas, centro de lazer, posto de saúde, campo de futebol, dentre outros. Ressalta-se que, os grupos de plantio coletivo não utilizam desse dinheiro para investimentos na área plantada, pois o dinheiro arrecadado é para obras em benefício de todos os associados.

4.9 A construção de características autogestionadas

O processo de consolidação da participação é de fundamental importância na articulação dos atores sociais em ações relacionadas com a promoção do desenvolvimento e crescimento para as organizações de produtores rurais. Para tanto, utilizou-se de entrevistas com os associados e a diretoria, apresentando as características autogestionadas e de uma agricultura familiar competitiva presentes nessas associações.

No entanto, constatou-se que três dessas características são fundamentais para que essas organizações atinjam autonomia, independência e sustentabilidade: gestão coletiva bem estruturada, relações de confiança e interesse comuns, a que se chama de "*Triângulo da Associação Autogestionada TAA*" (figura 10).

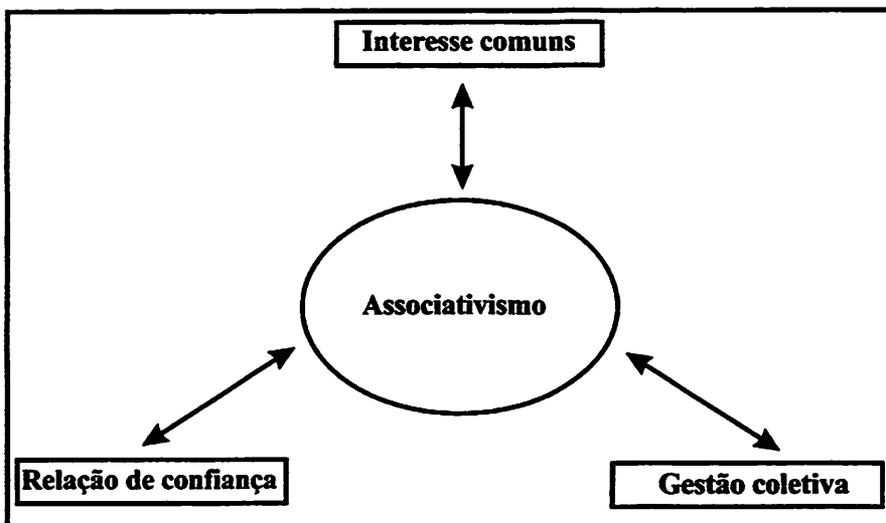


FIGURA 10 – Características essenciais para que uma associação dê certo (Fonte: Dados da pesquisa).

Ao se destacar essas características, constatou-se que uma associação que consegue atender os interesses comuns e criar uma relação de confiança entre a diretoria e associados possibilitam a construção de uma gestão coletiva bem estruturada.

Diante desse contexto, as associações estudadas vêm tentando atender aos interesses comuns de cada associado, estimulando a subdivisão em grupos familiares menores com vizinhos ou parentes próximos, com a finalidade de economizar o tempo de deslocamento, de reduzir o custo de produção e de oferecer sociedade no negócio aos filhos e a esposa, aumentando assim a renda familiar e fixando o jovem no campo.

As relações de confiança são construídas pela transparência da diretoria com os assuntos ligados a associação, pelos limites que impõem ao apoio político partidário, pela divisão das tarefas e responsabilidades com os

associados, pelas lições tiradas com as falhas e pela inovação na maneira de trabalhar em conjunto.

A diretoria pratica e estimula uma gestão baseada no “todos para todos”, as decisões são tomadas em conjunto, valorizam as aptidões de cada um, conhecem suas fraquezas, limitações, fortalezas e possibilidades, utilizando-as na busca de novos parceiros.

4.9.1 Características de uma Associação Autogestionada

Nessa seção apresentam-se nos Quadros 8, 9, 10, uma série de características e aspectos observados durante o processo de coleta de dados da pesquisa, tornando possível traçar o perfil de uma associação autogestionada.

Assim, o Quadro 8 contém algumas características relevantes, como: a confiança, o comprometimento, a tomada de decisão coletiva, a busca pela melhoria da qualidade de vida da comunidade. A seguir, observa-se que o Quadro 8 está dividido com base nas características do “*Triângulo da Associação Autogestionada (TAA)*”, essenciais para que uma associação dê certo.

QUADRO 8 - Características percebidas durante o processo de investigação das associações.

ITENS	CARACTERÍSTICA AUTOGESTIONADAS
Relações interpessoais de Confiança	Todos tomam conhecimento de tudo acontece na Associação, transparência, analisam as ações política partidária, dividem responsabilidades e tarefas entre os membros, a relação de confiança é sólida, todos assumem compromissos e cumprem os compromissos assumidos, aprendem com as falhas e inovam o modo de trabalhar em conjunto.
Interesses Comuns	Possuem visão de futuro e constroem o futuro com competência coletiva empreendedora, os associados escolhem o que é melhor para eles, de acordo com a vontade de todos. Os associados debatem livremente o que estão querendo, as soluções para os seus problemas, transformando em seus interesses em projetos coletivo. Negociam apoio com a Prefeitura, Câmara e outros Órgãos de apoio, colocando sua parte no projeto coletivo e influenciando nas decisões políticas destes. A Associação realiza interesses da comunidade e dos associados, formando grupos que compram, beneficiam, transportam e vendem em conjunto.
Gestão Coletiva	Conhecem e praticam o estilo de administração “todos para todos”, os associados se reúnem com facilidade com ou sem a presença de pessoas de fora da comunidade, os associados decidem em conjunto como vão gerenciar as decisões tomadas em conjunto, gerenciam igualmente os equipamentos de uso coletivo em benefício de todos, prestando conta a comunidade. Os associados conhecem suas possibilidades e limitações, suas forças e fraquezas, conhecem as aptidões pessoais de cada membro, “andam com as próprias pernas”, ganhando maior autonomia a cada passo. Fazem parcerias obtendo a cooperação de órgãos de apoio.
Resultados Desejados	Criar e melhorar as ocupações remuneradas, elevar a auto-estima de todos, agregar valor aos produtos, melhorar a vida das pessoas com novas oportunidades, proporcionando maior liberdade e autonomia. Realizar todos os interesses da comunidade e dos associados, formando grupos que compram, beneficiam, transportam e vendem em conjunto, conquistando e mantendo seus fregueses. Conseguir melhorar o lugar onde moram e conscientizar a todos sobre a importância da participação nas decisões políticas locais.

Fonte: Dados da pesquisa

Diante dessas características e as análises da aplicação do “MEGA”, uma associação para ser bem estruturada necessita de uma gestão coletiva baseada na prática participativa, interesses comuns e o mais importante a confiança. Sem esses três aspectos a associação está fadada a viver sob a subjugação do poder político local.

Portanto, para evitar essa subjugação a diretoria das associações sempre está estimulando a participação dos associados em atividades internas ou externas a organização, destacadas no Quadro 9 como a preocupação em conquistar clientes e o incentivo a capacitação dos associados.

QUADRO 9 – Expectativas da diretoria em relação aos seus associados

	Características a serem alcançadas
Expectativas da Diretoria	Promover a participação dos associados nas atividades desenvolvidas interna e externamente a organização, conquistar clientes do mercado formal e informal da região, estabelecer processos contínuos de aprendizagem que transcendem os limites do projeto no qual estão envolvidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Essas expectativas vêm reforçar que só é possível uma gestão coletiva com líderes que promovem a participação e liderados que estão dispostos e preparados para enfrentar mudanças. Mudanças essas que permite criar mecanismos para construção de uma agricultura familiar competitiva para o mercado.

Portanto para que essas mudanças aconteçam são necessárias algumas características fundamentais para que a agricultura familiar se torne competitiva, são elas: diversificação da produção, agregação de valor ao produto, compra conjunta, participação em cursos, seminários, preocupação com a preservação e conservação do meio ambiente. Outro aspecto relevante nessa análise é a presença dos membros da família como sócios do negócio, permitindo que os jovens permaneçam na propriedade e futuramente venham conduzir o negócio.

QUADRO 10 – Características necessárias para uma agricultura familiar competitiva

	Características
Agricultura Familiar Competitiva	Tocam suas atividades como negócio, diversificam a produção, aprendem com o mercado, atendem diretamente ao consumidor, participam de feiras e exposições, integram-se ao mercado formal, compram em conjunto insumos e outras necessidades, contratam em conjunto serviços e arrendamentos coletivos, transportam em conjunto, insumos e produtos, praticam a gestão coletiva na produção e agregação de valor, profissionalizam e desenvolvem novas competências, participam de cursos, treinamentos, excursões e seminários, negociam coletivamente com segmentos de maior poder no mercado, potencializam os recursos naturais existentes, criam novas relações de mercado, preço, qualidade e segurança dos produtos, preocupam com fidelização do cliente pela sua participação no negócio, possuem muita persistência e trabalham duro, parte dos resultados são reinvestidos na produção, os membros da família são sócios do negócio.

Fonte: Dados da pesquisa

Esse quadro apresenta uma síntese das características constatadas nas associações estudadas, permitindo observar a capacidade de autogestão dessas organizações ao definir alternativas de ações, implementando ações conjuntas na busca por soluções em parceria com atores externos, numa avaliação e aprendizagem constantes pelo caminho já percorrido.

4.10 Perspectivas Futuras

Nessa seção apresentar-se-á as perspectivas futuras elaboradas pelos associados, indicando os principais itens do “MEGA” que a associação necessita investir, quais são as facilidades e dificuldades no alcance das metas, além da estimativa dos custos, a escolha dos responsáveis e colaboradores. Pôde-se perceber nessas projeções futuras, à vontade dos participantes em crescer, se desenvolver e principalmente melhorar a qualidade de vida das comunidades que pertencem.

4.10.1 Associação do Alto Grande – Abacaxi

Observa-se no Quadro 11, que essa associação em suas projeções futuras pretendem aumentar a produção, agregar valor aos produtos, conquistar novos parceiros, continuar estimulando a formação de novos grupos, capacitando seus associados para buscar o mercado formal.

QUADRO 11 – Perspectivas futuras da associação do Alto Grande

Projeções Futuras	Associação do Alto Grande
Indicadores para melhoria (método)	Instalações e equipamentos (104); visão coletiva do negócio (204)
Prazo de execução dos projetos	Até 2005
Situação Atual	Tem terras; são organizados; falta projeto de irrigação; falta diversificar a produção em escala; Aumentar a área de produção coletiva.
Situação Futura	Ter uma área de 20 ha irrigados; Investir na fabricação de polpa e doces; Caminhão para transporte; Conquistar novos mercados.
Facilidade	Organização; Experiência de alguns sócios no mercado formal; Área suficiente; Mão-de-obra disponível; Trator agrícola; Mercado da região garantido.
Dificuldades	Recursos escassos; Assistência técnica; Informações e comunicação; Recursos financeiros e capacitação.
Metas	Organização dos novos grupos de trabalho; Elaboração de projetos; Buscar parceiros; Capacitação, treinamento e visitas; Marketing do produto; Buscar a marca da associação.
Custos	R\$ 20.000,00
Fontes de Recursos	Bancos; Recursos próprios – Conselho Gestor; Instituições de financiamento.
Responsável e Colaboradores	“João Branco” e Antônio Pinto; “Tião”, Juventino, Clemente, Ricardo e a Emater local e Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista-MG

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando esse quadro nota-se uma boa organização, mão de obra disponível, maquinário e produção suficiente para atender o mercado local, sendo necessário buscar recursos financeiros, novos parceiros para produção em escala e a conquista de novos mercados.

4.10.2 Associação do Cisqueiro – Café

No Quadro 12 apresentam-se as projeções futuras do grupo coletivo do plantio de café onde se percebe o desejo de continuar investindo nesse produto com projeto de irrigação e ampliação da área, visando o aumento da renda e a inclusão dos membros da família do grupo atual.

QUADRO 12 – Perspectivas da associação do Cisqueiro

Projeções Futuras	Associação do Alto Grande
Indicadores para melhoria (método)	Instalações e equipamentos (104), recursos financeiros (209), parceiros (301), fornecedores (407)
Prazo de execução dos projetos	Até 2005
Situação Atual	Terreiro de café de chão batido, café sem irrigação.
Situação Futura	Mudança do local do terreiro de secagem de café, terreiro cimentado, projeto de irrigação para café, construção de um poço retenção da água de chuva, centro de repasse de conhecimento sobre associativismo.
Facilidade	Organização; experiência de alguns sócios no mercado formal, mão-de-obra disponível; localização; credibilidade.
Dificuldades	Recursos escassos; assistência técnica; informações e comunicação; recursos financeiros e capacitação; comercialização.
Metas	Organização dos novos grupos de trabalho, elaboração de projetos; buscar parceiros; capacitação, treinamento e visitas; buscar a marca da associação.
Custos	R\$ 40.000,00
Fontes de Recursos	Bancos; recursos próprios e Conselho Gestor
Responsável Colaboradores	^e Pedro Ferreira, Sebastiana, Valdete, Eustáquio, Maria das Dores, Delson, Albino, Darcy, Jessé, Ronaldo, Natalina, Agnaldo, Elisabeth, a Emater local e Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista-MG

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando esse quadro com os quadrantes do “MEGA”, sabe-se que esse grupo se subdividiu e diversificou a produção, levando-os a investir mais

em capacitação, na elaboração de novos projetos, na busca de novos parceiros e de uma marca da associação.

Portanto, percebe-se uma produção de café suficiente para o rateio entre os associados e ainda cobrir os gastos com a próxima safra. Além do café esse grupo também produz frutas, doces, derivados do leite comercializados no mercado regional, gerando emprego e renda ao grupo.

Na organização desse grupo observa-se que os membros têm consciência que o plantio é coletivo, portanto, todos são donos do negócio. Por acreditar na importância do trabalho coletivo, pretendem se tornar um centro de repasse do conhecimento sobre associativismo (CRCA).

Diante desse contexto, nota-se que esse grupo possui uma visão do negócio, apresentando metas que abrangem os quadrantes de produção, da organização do grupo, da busca por novos parceiros e a conquista do mercado formal.

4.10.3 Santo Antônio do Fanado – Abacaxi

O grupo de plantio de abacaxi apresenta metas relevantes para a produção, organização, parcerias e mercado, visando melhoria da qualidade de vida dos membros do grupo para que estimulem toda a associação na formação de novos grupos.

QUADRO 13 - Perspectivas da associação do Santo Antônio do Fanado

Projeções Futuras	Associação do Santo Antônio
Indicadores para melhoria (método)	Diversificação da produção (101); Venda direta ao consumidor (404).
Prazo de execução dos projetos	Até 2005
Situação Atual	Tem terras, são organizados, falta projeto de irrigação; falta diversificar a produção em escala; melhorar a qualidade do produto.
Situação Futura	Ter uma área irrigada; investir na fabricação de polpa e doces; caminhão para transporte; conquistar novos mercados.
Facilidade	Organização; área suficiente; mão-de-obra disponível;
Dificuldades	Recursos escassos; assistência técnica; informações e comunicação; recursos financeiros e capacitação.
Metas	Organização dos novos grupos de trabalho; elaboração de projetos; buscar parceiros; capacitação, treinamento e visitas; marketing do produto; buscar a marca da associação.
Custos	R\$ 3.000,00
Fontes de Recursos	Bancos; recursos próprios - Conselho Gestor; instituições de financiamento a fundo perdido.
Responsável e Colaboradores	"Zé Pipoca", Maria, Arlindo, Valdinei, Rosária, Natalina, Adão Clémência e a Emater local e Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista-MG

Fonte: Dados da pesquisa

Esse grupo coletivo de apenas 09 associados, pretende ampliar a área de plantio do abacaxi, aumentando a produção e a qualidade do produto para que possam voltar ao mercado formal. Pretendem também continuar comercializando o produto "in natura", investindo na fabricação da polpa para suco e doces dessa fruta.

Durante a pesquisa, pôde-se perceber o interesse da diretoria, principalmente dos presidentes, pela melhoria da qualidade de vida da sua comunidade, estimulando os associados na formação de pequenos grupos coletivos para se tornarem competitivos no mercado. Para tanto, faz-se

necessário à busca por informações, por capacitação, por parceiros e formas adequadas para que a comunidade perceba a importância do associativismo, da participação para que juntos possam criar condições de vida melhores para suas famílias, aumentando a renda e gerando novos empregos.

Na aplicação do método “MEGA”, os itens mais apontados para o alcance das metas foram: diversificação da produção, criação de novos empregos, qualidade e preço, renda da família, profissionalização, visão do negócio, agregação de valor, transporte e parceiros, portanto, os principais itens que os colocarão competitivos para o mercado formal.

Esse cenário é o reflexo das mudanças que tem ocorrido nesse novo contexto cheio incertezas e que tem levado as pessoas a se adaptarem de forma rápida para se tornarem cada vez mais competitivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O associativismo e a metodologia participativa propõe uma nova dinâmica de atuação com novos papéis e decisões, compromissos e ação coletiva para assegurar novas relações, proporcionando competitividade, agilidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos para o mercado.

Diante dessa nova perspectiva, este estudo demonstrou que é possível a consolidação de organizações coletivas embasadas em interesses comuns, relações de confiança e uma gestão participativa, denominado na pesquisa como, *“Triângulo da Associação Autogestionada (TAA)”*.

Em relação ao objetivo central da pesquisa em analisar o processo de gestão de três associações de Capelinha, MG, com base na aplicação do “MEGA”, foi alcançado segundo uma seqüência lógica montada pela pesquisadora que uniu a fase empírica da investigação e o referencial teórico.

Diante desse contexto conclui-se que a associação do Alto Grande iniciou o plantio coletivo apresentando uma produção de qualidade, gerando aumento da renda familiar, novos empregos, porque possuíam uma organização dinâmica, sustentada pelas relações de confiança e interesses comuns. Além disso, contavam com apoio de instituições especializadas em pesquisa e órgãos públicos que deram suporte para enfrentar o mercado formal. Atualmente, buscam reconquistar o mercado formal, investindo na diversificação da produção, na melhoria da qualidade da área de plantio de abacaxi, na capacitação de seus membros e na conquista de novos parceiros.

A Associação do Cisqueiro começou com uma dinâmica diferente das demais associações, dividindo a organização em um grupo de plantio coletivo, proporcionando a seus membros a geração de novos empregos e a possibilidade de crescimento e melhoria da qualidade de vida para as famílias desse grupo.

Atualmente, o grupo coletivo se subdividiu em mais 04 grupos apresentando diversificação da produção, agregação de valor aos produtos e uma visão futurista em relação a maneira de gerenciar os negócios através da capacitação constante de seus membros, da forma de relacionar com os parceiros, os clientes e fornecedores, garantindo competitividade para conquistar o mercado formal.

Associação de Santo Antônio do Fanado no início apresentou pontos críticos nos quadrantes da organização e produção. Após a formação do grupo coletivo todos os aspectos referentes aos quadrantes do MEGA evoluíram. Nota-se que o grupo está mais dinâmico, buscando investir na melhoria da área plantada, na qualidade do produto, na capacitação e na conquista de novos parceiros, clientes, visando o mercado formal externo ao município.

Numa visão geral percebe-se que os grupos coletivos têm uma boa produção para mercado local e da região, necessitando investir no aumento e na qualidade da produção. A organização desses grupos apresentam ações coletivas dinâmicas, voltadas para uma visão futurista e empreendedora do negócio, entretanto, a “associação maior” não tem conseguido conscientizar os outros membros da importância da participação e do trabalho em conjunto para melhoria da qualidade de vida, para o aumento da renda familiar e para a geração de novos empregos, principalmente para a fixação do homem no campo.

Portanto, essas associações apresentam de uma forma global uma boa produção, uma gestão bem estruturada, entretanto, ainda não possuem um produto para competir no mercado formal externo ao município. No entanto, nota-se uma expansão nos quadrantes parcerias e mercado, significando que estão buscando novos parceiros e informações sobre o comportamento do mercado formal. Nos quadrantes organização e parcerias, percebe-se um crescimento que permitirá um avanço na qualidade da produção e na conquista de novos mercados. Já nos quadrantes produção e mercado, observa-se a

preocupação em diversificar a produção de qualidade para que possam ter condições de competir nesse mercado selvagem.

Na construção dessas conclusões, em torno do método “MEGA”, buscou-se orientação teórica que elucidasse a compreensão de todo o processo para compor o perfil das associações estudadas. Chayanov em sua abordagem afirmou que a lógica campesina baseia-se em 3 pontos fundamentais: trabalho, produção e consumo. Dessa forma, pôde-se perceber e demonstrar através das respostas dadas pelos associados, a relação direta dos itens presentes em cada quadrante do método com a abordagem campesina de Chayanov.

Portanto, pode-se acrescentar que a agricultura familiar além dessas características chayanovianas, apresentam aspectos semelhantes à nova forma de gestão baseado no “empowerment”, ou seja, a capacidade de autogestão das associações em identificar, definir e implantar ações conjuntas em parceria com instituições de apoio, planejando e avaliando todo o processo de melhoria da qualidade de vida das famílias rurais. (Brose: 1999)

Vale ressaltar que durante a análise dos depoimentos obtidos nas entrevistas, torna-se claro o interesse de alguns associados em investir no crescimento e desenvolvimento coletivo do grupo. Entretanto, as associações ainda têm um longo caminho a percorrer, mas isso para eles não é motivo para “esmorecer” e sim um desafio para uma vida melhor.

Nesta perspectiva, as realizações das associações concentram-se em curto prazo, na comercialização de produtos no mercado local (feira livre), a implementação de pequenos projetos para os grupos familiares e capacitação através da participação em cursos, palestras e seminários. As metas seriam a execução de algumas estratégias já definidas no plano de negócio: a construção

de uma fábrica de beneficiamento da mandioca e a criação de uma central das associações¹⁵ no município.

À diretoria das associações, além criar condições para alcançar essas perspectivas voltadas para o econômico, buscam orientar e estimular o processo de educação participativa como mecanismo para o crescimento e desenvolvimento da comunidade.

Portanto, pode-se afirmar que essas associações têm grande potencial para se tornarem autônomas, expandindo nos aspectos referentes aos quadrantes analisados na aplicação do método “MEGA”.

Dessa forma, espera-se que novos trabalhos surjam para comprovar essa potencialidade para uma gestão com características autogestionada, através do acompanhamento dessas associações ao implementar as metas, verificando principalmente de que forma foram implementadas, ou seja, observando e analisando os seguintes aspectos dos quadrantes, comprovando que essas associações são autogestionada.

- a) **Produção:** quais os produtos e quantos desses sofreram processo de agregação de valor? Quantos novos grupos familiares surgiram e quantos novos empregos geraram? Quantos e quais os cursos, treinamentos, seminários participaram? Que tipo de retorno trouxe para a comunidade? Aumentaram ou adquiriram novas áreas de plantio?
- b) **Organização:** análise da expansão da consciência dos associados em relação ao trabalho em conjunto no atendimento dos interesses comuns, na consolidação das relações de confiança e a ampliação da visão do negócio.
- c) **Parcerias:** mudanças na forma de lidar com os parceiros, ou seja, os parceiros são apoio e não donos do projeto.

¹⁵ A central funciona como um ponto de apoio, beneficiamento e comercialização dos produtos de toda as associações no sul de Minas Gerais (cidades de Patos e Cássia).

d) Mercado: ampliação das relações com cliente e fornecedores, criação de mecanismos para compra e venda conjunta e o estreitamento entre as informações sobre o comportamento do mercado formal e informal.

Espera-se que esta pesquisa possa ser difundida por todo país, oferecendo um instrumento que contribuirá para o avanço do associativismo e do desenvolvimento local num mundo globalizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997: 47. 100p.:il.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999. 125p.:il.
- AMMAN, S.B. **Considerações críticas sobre o conceito de participação**. Brasília: SEPLAN/IPEA-CENDEC, 1989.
- ALTVATER, Elmar. **O preço da riqueza**. Tradução: Leo Maar. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.281-295p.
- ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL. **Programa de desenvolvimento empresarial EMATER/MG: definições institucionais**. 2ª ed. Belo Horizonte, 1997. 25p. (documento nº 01)
- BANDEIRA, Paulo. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. SEPLAN/IPEA-CENDEC, Fev.1999, 87p.
- BARAN, Paul. **A economia política do desenvolvimento**. Tradução: S. Ferreira da Cunha. Rio de Janeiro: Zahar, 283p.
- BORDENAVE, J.D.E. **O que é participação**. 5ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1987. 84p. (Coleção Primeiros Passos)
- BOSERUP, Ester. **Evolução Agrária e Pressão Demográfica**. São Paulo. Editoras Hucitec e Polis, 1987. 141p.
- BROSE, M. **Agricultura familiar, desenvolvimento local e políticas públicas: nove anos de experiência do Projeto PRORENDIA Agricultura Familiar no Rio Grande do Sul**. Santa Cruz do Sul: Edumisc, 1999. 347 p.
- CAIO, Prado Jr. **História Econômica do Brasil**. Brasiliense.1970. 370p.
- CÂNDIDO, A. **Os parceiros do Rio Bonito**. 3ª edição. São Paulo, 1975.
- CARNEIRO, Maria José **Ruralidade: novas identidades em construção** Rio de Janeiro: CPDA/UFRRJ, 1997.13 p.
- CMMAD- **Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro, FGV, 1988. 430p.

CHAYANOV, A.V. **La organizacion de la económica campesina**. Buenos Aires Nueva Visión, 1974.

DELGADO, Guilherme C. **Capital Financeiro e Agricultura no Brasil (1965-1985)** Ed. UNICAMP, Campinas-SP, 1985, 240p.

DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1993. 176p.

FARAH, M. F. Santos **Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil/ RAP**. Rio de Janeiro. 31(4): 126-56. Jul/AGO. 1997.

FASE – **Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional**. Notas sobre a história da agricultura através dos tempos/ Paulo H. B. de Oliveira Jr. Rio de Janeiro: Projeto de Tecnologias Alternativas, 1989. 72p 64-70p.

FEATHERSTONE, Mike. **Localismo, globalismo e identidade cultural** Revista Sociedade e Estado, vol.XI, nº. 1, Jan./Jun.1996.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança**. Um encontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. 245p.

GARCIA Jr., Afrânio R. **Sul: o caminho do roçado: estratégias de reprodução camponesa e transformação social**. R. Janeiro, Marco Zero, Brasília, CNPQ, 1989, 285p. 1990.

GODOY, A S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, nº. 3, p. 20-29, maio/junho. 1995 .

GÓMES-POMPA, A. & KAUS Andrea **Domesticando o Mito da Natureza Selvagem**. In.: Etnoconservação: novos rumos para a conservação da natureza. Antônio Carlos Diegues(org.). Hucitec: NUOAUB-USP, SP. 2000.

GRAZIANO DA SILVA, J. **O novo rural brasileiro**. In: Revista Nova Economia, v.7, n. 1. Belo Horizonte, UFMG, 1997. p. 43-81.

GRUPO RURBANO. **Desenvolvimento rural sustentável e agricultura familiar**. (Texto do Projeto Rurbano apresentado ao PNUD, 1999. p. 3-27).

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987. 163p.

HEREDIA, Beatriz M. A. de. **A Morada da Vida: trabalho familiar de pequenos produtores do Nordeste do Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979. P. 163.

LAMARCHE, Hugles **A agricultura familiar**. Tradução: Ângela Maria Naoko Tijiwa. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1993. 336p.

LUNARDI, Suzana M. **Agricultura familiar e desenvolvimento capitalista da agricultura**. Lavras: UFLA 1998.(tese de mestrado)

MACHADO, J.C. **Senhora da Graça da Capelinha**. Editora: Lithera Maciel. Belo Horizonte-MG, 2000.190p.

MARANGON, Benito. **Método de Entendimento Global de Associações**. EMATER-MG, PRORENDA Ruaral-MG, 1990 (mimeografado).

MARTINS, J. de S. **Os camponeses e a política no Brasil**. Petrópolis, Vozes, 1981.

MESQUITA, H. A. et al. **Indicadores de Impactos das Atividades Agropecuárias. Informe Agropecuário**. Belo Horizonte: v. 21, n. 202, jan/fev, 2000. p. 57-72.

MIRANDA, Denise de. **Associativismo rural, agroindústria e intervenção: estudo de caso em uma associação de produtores familiares**. Lavras: UFLA, 1998. 202p.14-24p.(tese de mestrado).

OAKLEY, P. **Participation in development in N.E.Brazil**. Community Development Journal. London, 15(1): jan.1980.

PMDR – **Plano Municipal de Desenvolvimento Rural**. Capelinha, MG, jan.2000. 65p.

QUEIROZ, M.I.P. **Revista de Relatos Oraís: do “indivizível ao divizível”**. In: Von Simon. **Experimentos com histórias de vida**. São Paulo: Vértice, 1988, p.14-43.

RIBEIRO, E. M. **Fazenda Pica Pau, Miradouro, Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1992.

RENAUT, G.C. & SANT’ANA, M. C. G.de. **Conheça a EMATER**. Belo Horizonte: EMATER-MG, 1996. 21p.

RODRIGUEZ, Fernando A. **O Vale do Jequitinhonha: perspectivas de crescimento**. Brasília, Ministério da Agricultura, 1989. 64p.

RUAS, Elma Dias. Participação de Organizações no Desenvolvimento Sócio-Econômico da Agricultura: os casos de Almenara e Patos de Minas. Lavras: UFLA, 1998. 148p. (tese de mestrado).

SANTOS, C. E. Silva Agricultura Familiar, marketing e inserção nos mercados: o sonho possível Lavras: UFLA, 1999. 87p. (tese de mestrado)

SEAPA. Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Brasília, 1997

TENÓRIO, F. G. & ROSENBERG, J. E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. / RAP. Rio de Janeiro. 31(4): 101-25. Jul/AGO. 1997.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: uma perspectiva conceitual /RAP. Rio de Janeiro. 32(5): 7-23. Set./Out. 1998.

WANDERLEY, M. de N. Baudel. Raízes históricas do campesinato brasileiro. In: Encontro Anual da ANPOCS, 20, Caxambu, 1996. Anais... São Paulo: ANPOCS, 1996. CD-ROM.

ANEXOS

Anexo A	Pág.
1A. Roteiro das entrevistas.	99
2A. Associação de hoje – Processo de gestão.	99
3A. Relações externas.	99
4A. Realizações.	100
5A. Perspectivas Futuras.	100

1A. Roteiro das entrevistas

Entrevistados: diretoria da associação

Associação:

- a) **Origem da participação:** quando começou a participar das reuniões na vida, havia atividades coletivas familiares, porque participava, porque participa hoje, que necessidades levaram a participar, era mais fácil comprar junto, quanto se lucrava na transação e no transporte.
- b) **Como surgiu:** de onde surgiu à idéia de criar a associação, quem foram os primeiros, quais eram os principais interesses, quantos começaram, permanecem ainda hoje.

2A. Associação de hoje – Processo de gestão

- a) **Estrutura formal:** principais objetivos, nº de sócios, estrutura de cargos, atas.
- b) **Reuniões:** periodicidade, como são convocadas, local, horário, tempo de duração, metodologia das reuniões, coordenação, definição da pauta, como ocorre a participação, coordenação, varia o nº de participantes, porque
- c) **Processo decisório:** quem define prioridades, como se sabe o que é mais urgente, como se sabe a pessoa assumiu responsabilidade possível de ser executada, quem coordena, quem pensa mais, como se dividem tarefas.

3A. Relações Externas:

- a) **Relações com EMATER:** quantos técnicos são no município, apóiam a associação, que trabalhos realizam.
- b) **Relação político partidária:** gosto pela política, relação entre política e a vida diária, Associação e PT, o que é politizar.

c) A comunidade: como vê a Associação, porque alguns participam, porque outros não participam, a Associação é conhecida.

4A. Realizações: o que se considera realizações, tem ocorrido melhoria nas condições de vida, quais, o que se aprende, participa de eventos, quais, quem define os eventos, a vida muda depois que iniciou a participação na associação, o que mudou, que assuntos interessam mais para a associação.

5A. Perspectivas Futuras: como avalia a Associação até hoje, que dificuldades, que facilidade, em que níveis, metas, as estratégias para executar os projetos.

Anexo B

Pág.

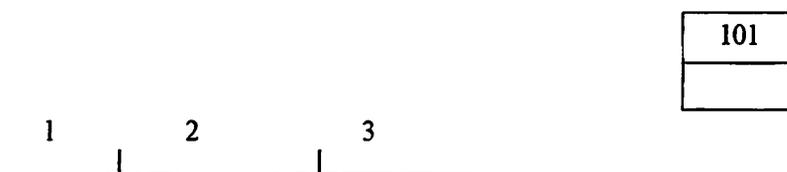
1B. Guia do método de entendimento global das associações (MEGA). 102

1B. Método de entendimento global da associação (MEGA)

Esse guia é composto por um conjunto de parâmetros para medir as situações do início, do presente e as metas das associações, apresentando um conjunto de intervenções com a finalidade de reduzir os pontos críticos e estimular a mola propulsora de cada uma.

Está organizado em quatro quadrantes: produção, organização, parcerias e mercado. Cada quadrante é constituído de itens avaliativos que variam de uma escala entre 1 a 3, como na figura abaixo:

101 - Estamos presentes no mercado com produtos diversificados.



A situação da associação encontra-se em que ponto da linha. Após marcar o valor correspondente, transporta-o para o gráfico até que se marque todos os pontos. Depois de marcados unem-se os pontos e está traçado o perfil para análise de acordo com a situação. Deve-se fazer um gráfico para cada situação.

PRODUÇÃO 101 A 109

Diversificação da Produção e Segurança no Negócio

101 - Estamos presentes no mercado com produtos diversificados.

101



Renda da Família

102 - A renda da família é garantida pelo mercado.

102



Criação de Novos Empregos

103 - Agora temos ocupação para mais gente da família.

103



Instalações e Equipamentos

104 – Temos terreno, instalações e equipamentos suficientes para a nossa produção.

104



Qualidade e Preço

105 - Nossos produtos são de alta qualidade e os preços são atrativos.

105



Embalagem, Rotulagem, Marca e Visualização.

106 - A embalagem, rótulo, marca e aparência de nosso produto é reconhecida pelos fregueses.

106



Profissionalização dos Sócios

107 - Sabemos tudo sobre o “modo de fazer” o nosso produto.

107



Matéria-prima e a Geração de Negócios

108 - Multiplicamos os negócios, porque compramos matéria prima na própria comunidade.

108



Capital para Custeio

109 - Temos recursos financeiros para tocar a produção.

109

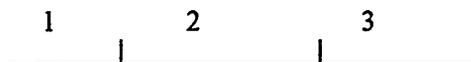


ORGANIZAÇÃO (201 a 211)

Interesses Comuns

201 - Sabemos o que queremos (interesse comum), as responsabilidades e os compromissos que teremos que assumir para conseguir benefícios.

201



Gestão Coletiva do Negócio

202 - Todos são donos do negócio. A nossa administração é do tipo “todos para todos”.

202



Relações de Confiança e Comprometimento

203 - Nossas relações no grupo são de confiança e divisão de responsabilidades.

203



Visão Coletiva Sobre o Negócio

204 - O que fazemos é um negócio coletivo. Ele está crescendo e remunerando melhor os sócios.

204



Dinamismo da Organização

205 - A nossa organização é dinâmica. Todos são comprometidos e trabalham para o resultado combinado.

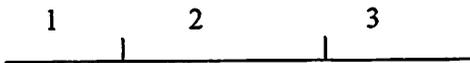
205



Produção Coletiva de Matérias Primas

206 - Produzimos nossa própria matéria-prima.

206



Agregação de Valor aos Produtos

207 - Beneficiamos os nossos produtos. Eles têm precedência, (origem), embalagem, marca, etiqueta, história, selo e descrição de local e do grupo produtor.

207



Gestão Coletiva de Instalações e Equipamentos

208 - Cuidamos em conjunto das nossas instalações e equipamentos.

208



Obtenção e Gestão Coletiva de Recursos Financeiros

209 - Assumimos e cumprimos compromissos financeiros empregados no nosso negócio.

209



Transporte Coletivo de Insumos e Produtos

210 - Transportamos em conjunto, matérias primas e/ ou produtos.

210



Contratação Coletiva de Serviços

211 - Serviços de trator, beneficiamento de produtos e outros. Contratamos em conjunto.

211



PARCERIAS E ALIANÇAS (301 a 304)

Conquista de Parcerias e Construção de Alianças

301 - Conquistamos os parceiros que apóiam os nossos projetos.

301



Poder Público Municipal

302 - Conquistamos a parceria do poder público, influenciando nas decisões políticas.

302



Organizações Sociais – Conselhos e Comissões

303 - Participamos das comissões e conselhos municipais de saúde, emprego desenvolvimento local e outros.

303



RELAÇÕES COM O MERCADO (401 a 411)

Compras Conjuntas

401 - Decidimos e compramos em conjunto por preços vantajosos.

401



Vendas Conjuntas da Produção

402 - Fechamos negócios em conjunto com segurança, melhores preços e prazos.

402



Conquista e Manutenção de Clientes

403 - Trabalhamos muito para conquistar nossa freguesia. Cuidamos bem do nosso principal patrimônio, os fregueses.

403



Venda Direta ao Consumidor

404 - Temos entrega direta ao consumidor. Eliminamos o intermediário.

404



Mercado Formal

405 - Temos contratos de fornecimento (merenda escolar e outros).

405



Marca Reconhecida

406 - Os clientes conhecem a nossa marca. Cuidamos bem do relacionamento com eles

406



Parcerias Comerciais: concorrentes, fornecedores e compradores

407 - Temos relacionamentos ativos com nossos concorrentes, fornecedores e compradores.

407



Comunicação com os Clientes

408 - Conhecemos bem e trocamos informações freqüentes com os nossos fregueses.

408



Informações sobre o Mercado

409 - Sabemos como está o mercado dos nossos produtos, suas ameaças e oportunidades, concorrentes e tendências dos preços.

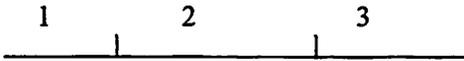
409



Projetos Futuros

410 – Temos projetos para o futuro do nosso negócio

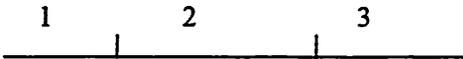
410



Ética nos Negócios

411 - Nosso negocio é para durar. Por isto, cumprimos com rigor os acordos, compromissos e contratos que fizemos.

411



Anexo C	Pág.
QUADRO 1C. Conceitos e critérios para avaliação da sustentabilidade de um projeto.	116
QUADRO 2C. Critérios para avaliação do projeto baseados no MEGA.	116
QUADRO 3C. Tabela de pontuação do grau de sustentabilidade.	119
QUADRO 4C. Habilidades requeridas e necessárias à sustentabilidade.	119
QUADRO 5C. Estratégias e apoio requeridos e necessários à sustentabilidade.	120

Avaliação do Grau de Sustentabilidade

QUADRO 1C - Conceitos e critérios para avaliação da sustentabilidade de um projeto

Conceito	Critérios
1	Corresponde totalmente à afirmativa descrita
2	Corresponde em grande parte
3	Correspondo em parte
4	Corresponde levemente
5	Não corresponde à afirmativa descrita

QUADRO 2C - Critérios para avaliação do projeto baseados no MEGA

Nr	Afirmativas	AVALIAÇÃO					TOTAL
	O projeto gerou ocupação e remuneração da mão-de-obra de seus integrantes.	1	2	3	4	5	
2	A remuneração no projeto é ou promete ser melhor do que o trabalho remunerado fora do projeto.(frente de trabalho)	1	2	3	4	5	
3	As oportunidades geradas pelo grupo/projeto se estendem a outros membros da comunidade, no fornecimento de matérias-primas, agregação de valor ou comercialização dos produtos.	1	2	3	4	5	
4	Os produtos vendidos têm valor agregado que os diferencia dos similares, com melhor posição no mercado.	1	2	3	4	5	
5	O projeto tem ou terá efeito demonstrativo para o local ou região, produzindo novos resultados.	1	2	3	4	5	
6	A procura dos produtos do projeto está crescendo, a produção aumentando e novos mercados estão surgindo.	1	2	3	4	5	

Continua

QUADRO 2C – continuação

Nr	Afirmativas	AVALIAÇÃO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
7	Recursos financeiros para novos investimentos ou para a manutenção dos atuais são obtidos em fundo auto gerenciados ou recursos próprios.	1	2	3	4	5	
8	A sociedade local já reconhece a existência do grupo do projeto como diferenciado dos demais grupos e associações do município.	1	2	3	4	5	
9	O grupo do projeto tem conquistado a confiança e a credibilidade de ONG's e organizações sociais e instituições políticas	1	2	3	4	5	
10	O grupo/projeto necessita e mantém articulações com entidades reguladoras de sua atividade (IMA, Secretaria de saúde, municipal, educação, merenda escolar e outros).	1	2	3	4	5	
11	O grupo se caracteriza como autogestionado, pois toma decisões coletivas e as implementa sem necessidade de interferências externas.	1	2	3	4	5	
12	O projeto/grupo pode ser classificado como viabilizador da inclusão social, pois é capaz de garantir suprimentos para a manutenção das famílias.	1	2	3	4	5	
13	As atividades do grupo despertaram interesse público (Prefeitura e Câmara) como experiências de sucesso do município.	1	2	3	4	5	
14	O grupo tem sido procurado por instituições interessadas em fazer parcerias e cooperar com o projeto.	1	2	3	4	5	
15	O CMDRS do município demonstra interesse na participação de representantes do grupo do projeto no PMDRs.	1	2	3	4	5	
16	Alguma decisão política tomada no município pelo legislativo e/ou pelo executivo levou em consideração o interesse manifestado pelo grupo do projeto.	1	2	3	4	5	

Continua

QUADRO 2C – continuação

Nr	Afirmativas	AVALIAÇÃO					TOTAL
17	Os participantes do grupo do projeto apresentam visão melhorada sobre a sua atividade e sua inserção no mercado e ria comunidade local.	1	2	3	4	5	
18	Os membros do grupo do projeto estão profissionalizados no momento e não necessitam mais capacitação técnica ou gerencial para tocar o projeto.	1	2	3	4	5	
19	A experiência vivida e incorporada pelo grupo do projeto trouxe ganhos qualitativos na sua competência técnica, gestora e social (de relacionamento, interno e externo ao grupo).	1	2	3	4	5	
20	A experiência do grupo incorpora questões de gênero (homem, mulher, raça, jovem/adulto) com posição melhorada para estes segmentos da sociedade.	1	2	3	4	5	
21	A experiência do grupo tem atraído visitantes de comunidades vizinhas e/ou outros municípios, para conhecer suas experiências.	1	2	3	4	5	
22	Os integrantes do grupo/projeto manifestam satisfação com o projeto e pré-disposição para continuar inovando.	1	2	3	4	5	
23	O processo de produção adotado pelos participantes usa tecnologias adequadas a cultura e integra-se aos ecossistemas, sem danos ambientais.	1	2	3	4	5	
24	O projeto do grupo usa tecnologias limpas sem danos ao meio ambiente	1	2	3	4	5	
25	Os recursos naturais (solo e água) são ou serão potencializados pelas práticas atualmente em uso pelo grupo do projeto.	1	2	3	4	5	
Some o total de pontos obtidos e coloque aqui o resultado							→
Multiplique o valor desta soma por 0,8 e coloque o resultado aqui							→
Verifique a que valor corresponde esta porcentagem na tabela abaixo e acrescente aqui o grau de sustentabilidade (0-3)							→

Classificação dos projetos

QUADRO 3C - Tabela de pontuação do grau de sustentabilidade

Grau de sustentabilidade	Pontos em %	Avaliação quanto à sustentabilidade
3	80 a 100	O projeto é sustentável, necessitando de alguns reajustes.
2	60 a 79	O projeto <i>não é sustentável</i> no momento, mas tem potencial para alcançar a sustentabilidade com apoio.
1	40 a 59	O projeto <i>não é sustentável</i> . Para alcançar a sustentabilidade necessitará de muito apoio a longo prazo.
0	20 a 39	O projeto <i>está falido, não funciona mais</i> .

Especifique as habilidades necessárias, as que os produtores estão manifestando mais dificuldades. Indique a época mais adequada para o evento de capacitação. Faça uma estimativa de custo, considerando a duração do evento, o número de participantes, os gastos com alimentação, hospedagem, deslocamento e outras necessidades.

QUADRO 4C – Habilidade requeridas e necessárias à sustentabilidade

Habilidades	Habilidades necessárias	Período	Custos (R\$)	Responsável
Tecnologia da produção				
Associativismo para gestão do projeto				
Agronegócio (mercado e comercialização)				



QUADRO 5C – Para o projeto alcançar a sustentabilidade, necessita de alguns mecanismos de apoio para que se possa executar com sucesso as etapas do mesmo.

Estratégia	Apoio Necessário

