

T 305.563  
RVA  
jar

**ELMA DIAS RUAS**

**PARTICIPAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO  
SÓCIO-ECONÔMICO DA AGRICULTURA:  
OS CASOS DE ALMENARA E PATOS DE MINAS-MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para a obtenção do título de "MESTRE"

**ORIENTADOR**

**Prof. Edgard Alencar**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1998**

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

**Ruas, Elma Dias**

**Participação das organizações no desenvolvimento sócio-econômico da  
agricultura: os casos da Almenara e Patos de Minas-MG. / Elma Dias Ruas.  
– Lavras : UFLA, 1998.**

**139 p. : il.**

**Orientador: Edgard Alencar.**

**Dissertação (Mestrado) – UFLA.**

**Bibliografia.**

**1. Desenvolvimento. 2. Organização. 3. Integração. 4. Pequeno produtor.  
I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.**

**CDD-305.563**

**-338.1**

**-630.68**

**ELMA DIAS RUAS**

**PARTICIPAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO  
SÓCIO-ECONÔMICO DA AGRICULTURA:  
OS CASOS DE ALMENARA E PATOS DE MINAS-MG**

Dissertação apresentada à  
Universidade Federal de Lavras, como  
parte das exigências do Curso de  
Mestrado em Administração Rural,  
área de concentração em  
Administração Rural e  
Desenvolvimento, para a obtenção do  
título de "MESTRE"

APROVADA em 6 de novembro de 1998

Prof. German Torres Salazar UFLA

Prof. Benito Marangon EMATER/MG



Prof. Edgard Alencar  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL

*Aos meus pais (“in memoriam”),  
que muito contribuíram para a  
minha formação,  
meu agradecimento.*

*À minha família, pelo estímulo incansável.*

*Ao meu companheiro, pela compreensão.*

*Aos meus amigos e colegas de trabalho, pelo incentivo.*

*Aos professores e colegas de curso, pelo apoio e convívio.*

*A EMATER/MG, pela oportunidade.*

*A DEUS, pela VIDA.*

## AGRADECIMENTOS

À Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, de Minas Gerais, através da sua Diretoria, pela oportunidade de cursar a pós-graduação em Administração Rural, meu reconhecimento e agradecimentos.

Ao Professor Edgard Alencar, orientador e amigo, pela atenção e dedicação, pela sua competência e estímulo, e pela força em cada momento desta jornada, meu agradecimento especial.

Ao professor German Torres Salazar, agradeço pela co-orientação, seu apoio e contribuições.

Ao colega Benito Marangon, da EMATER/MG, agradeço com carinho a co-orientação; pela sua competência pudemos chegar ao final desta jornada.

Aos colegas da EMATER/MG - Sede e Superintendência de Lavras, pelo apoio durante minha permanência, nesta cidade, e às Superintendências de Almenara e Patos de Minas e às suas Unidades Básicas, pelo apoio, sem o qual não conseguiria realizar a pesquisa; em especial, Carminha e Marli, que me acompanharam em todos os contatos e entrevistas realizadas nos municípios de Almenara e Patos de Minas, respectivamente.

Ao Dr. Marinho Miranda, que colaborou tanto na minha decisão de fazer o mestrado e na definição do rumo que a pesquisa tomaria, bem como a compreensão da sua família, diante dos problemas que enfrentei no decorrer de todo o período de estudo, meu agradecimento e meu carinho.

Agradeço a Danielle, minha sobrinha - afilhada de dezessete anos, que cuidou de mim na saúde e na doença, para que eu mantivesse tranqüila durante os estudos e a minha sobrinha Thaís, também de dezessete anos, pelo apoio e incentivo, acreditando na minha dedicação aos estudos.

A Adáisa Ferreira, pela sua atenção e apoio com relação às questões administrativas e dados que precisei durante o curso.

Aos colegas, Evérton Augusto Paiva Ferreira, da ASPDE, pelas contribuições de análise econômica dos dados pesquisados, Fábio, pela contribuição e incentivo e Regina Wernneck, pela colaboração e apoio.

A todos os colegas da EMATER, principalmente os da ASPDE - José Paulo, José Carlos, José de Castro, Valdo, Elmo, Dario, Flávio, Aldair, Ilaine, Alfredo, Cléa, Mirian, Ivete, Marisa, Cláudia, Magda, Betinha, Mildred, Maria Inês, Arley, Sônia, Davison e Marquinhos - que direta ou indiretamente contribuíram para o meu sucesso, e aos companheiros do DETEC e DEPAD, pelas contribuições e ao Comitê de pós-graduação pelo apoio e assistência .

Ao Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA), em especial aos professores do Mestrado em Administração Rural, pela qualidade do ensino.

Aos servidores técnico-administrativos do DAE, Eveline, Tadeu, Hilton, Mirian, Regina, Kelly, Marcos, Reginaldo e Laércio, pela eficaz colaboração meus sinceros agradecimentos.

Aos colegas de curso, em especial Márcia, Irauê, Flávia, Denise, Luciano e Cecília, que em certos momentos foram de inestimável ajuda.

Ao amigo Jailson de Oliveira Arieira, a gratidão da autora.

Aos funcionários da APG, Biblioteca e Cantina da UFLA, pelo dedicado trabalho e atenção.

Às pessoas pesquisadas nas organizações de apoio e de produtores rurais, aos cidadãos em geral dos municípios estudados, pela informações e depoimentos prestados e pela receptividade.

Aos pequenos produtores rurais, em especial os dos municípios pesquisados, que tanto contribuíram para o enriquecimento deste trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que pudéssemos chegar ao término deste trabalho.

**MEU MUITO OBRIGADA!**

## **BIOGRAFIA DA AUTORA**

ELMA DIAS RUAS, filha de Odílio de Oliveira Ruas e Doriêta Dias Ruas, nasceu em Almenara, no vale do Jequitinhonha, Minas Gerais. Fez os primeiros estudos na sua terra natal e na cidade vizinha de Jequitinhonha. O segundo grau fez em Peçanha e São Francisco, onde iniciou sua vida profissional como professora primária, ainda enquanto estudava. Após formar-se foi lecionar na cidade de São Romão, onde criou o primeiro Jardim de Infância Municipal.

Mudou-se posteriormente para Belo Horizonte, onde reside até hoje. Concluiu o curso de Pedagogia em 1980 na FAFI/BH. Em 1984, fez especialização em Educação Básica Não-Formal na Universidade Santa Úrsula, no Rio de Janeiro. Em 1988/90 cursou especialização em Alfabetização e Planejamento Estratégico e Sistema de Informação, em 1992/93, ambos no PREPES-PUC/MG. Em 1987, passou a trabalhar na EMATER/MG, iniciando como Extensionista de Bem-Estar Social no município de Jaboticatubas e atualmente na ASPDE - Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Empresarial da EMATER, em Belo Horizonte. Desde 1993 contribui com o Instituto de Educação dos Trabalhadores de Minas Gerais, inicialmente como voluntária e posteriormente como consultora externa, na área pedagógica, em Belo Horizonte. Em 1996, foi selecionada no teste da ANPAD e ingressou no Curso de Mestrado em Administração Rural, da Universidade Federal de Lavras, em Minas Gerais - UFLA, onde também foi monitora da disciplina de extensão rural.

# SUMÁRIO

RESUMO	i
ABSTRACT .....	iii
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 O contexto e as mudanças nas organizações de apoio ao desenvolvimento sócio-econômico da agricultura.....	2
1.2 O problema de pesquisa .....	5
1.3 Objetivos 12	
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 Organizações .....	13
2.2 O processo de desenvolvimento rural.....	16
2.3 As relações interorganizacionais: parceria .....	28
2.4 O fenômeno da integração.....	30
3 PERSPECTIVA METODOLÓGICA .....	32
3.1 Características gerais do processo de pesquisa.....	32
3.2 Instrumentos de coleta e análise dos dados .....	36
3.3 Matriz de Relacionamento das Organizações.....	37
3.4 Área de pesquisa .....	38
4 CARACTERIZAÇÃO DA REALIDADE DOS MUNICÍPIOS PESQUISADOS .....	42
4.1 Caraterização da realidade do município de Almenara-MG.....	42
4.2 Caracterização da realidade de Patos de Minas-MG .....	47
4.3 Comparação entre as realidades dos dois municípios estudados .....	52
5 RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL: O CASO DE ALMENARA-MG .....	56
5.1 Associações Comunitárias.....	56

5.2	Agentes Financeiros .....	58
5.3	Cáritas Diocesana de Araçuaí.....	60
5.4	Cooperativa de Crédito .....	62
5.5	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER.....	64
5.6	Instituto Estadual de Florestas - IEF .....	65
5.7	Instituto Mineiro da Agropecuária - IMA .....	67
5.8	Ministério da Agricultura do Abastecimento e da Reforma Agrária - MARA .....	69
5.9	Prefeitura Municipal de Almenara .....	70
5.10	Produtores Rurais.....	71
5.11	Sindicato dos Trabalhadores Rurais .....	72
5.12	Sindicato Patronal .....	73
5.1.3	Principais resultados evidenciados na matriz de relacionamento interorganizacional de Almenara.....	75
6	Relacionamento interorganizacional: o caso de Patos de Minas .....	78
6.1	Associações Comunitárias.....	78
6.2	Agentes Financeiros .....	81
6.3	Cooperativa de Leite de Patos de Minas - COOPATOS .....	82
6.4	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER.....	83
6.5	Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG .....	86
6.6	Instituto Estadual de Florestas - IEF .....	87
6.7	Instituto Mineiro da Agropecuária - IMA .....	88
6.8	Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária - MARA .....	90
6.9	Prefeitura Municipal de Patos de Minas.....	91
6.10	Produtores Rurais.....	92
6.11	Ribeiral Sementes.....	94
6.12	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE.....	95
6.13	Secretaria do Estado de Trabalho e Ação Social da Criança e do Adolescente - SETASCAD .....	96

6.14	Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR).....	98
6.15	Sindicato Patronal .....	100
6.16	União Sindical de Patos de Minas.....	101
6.17	Principais resultados evidenciados pela Matriz de Relacionamento Interorganizacional de Patos de Minas.....	102
7	CONCLUSÕES E RESULTADOS .....	104
7.1	Conclusões dos resultados da pesquisa em Almenara-MG .....	105
7.2	Conclusões dos Resultados da Pesquisa em Patos de Minas-MG .....	108
7.3	Conclusões dos resultados dos dois municípios pesquisados .....	110
7.4	Sugestões .....	112
ANEXOS	.....	121

## RESUMO

**RUAS, Elma Dias. Participação de organizações no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura: os casos de Almenara e Patos de Minas-MG: UFLA, 1998. 148p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)\***

Esta pesquisa teve como base o estudo da participação das organizações no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura em dois municípios do Estado de Minas Gerais. Delimitou-se o estudo ao município de Almenara, na região nordeste do Estado de Minas Gerais e Patos de Minas, na região noroeste deste mesmo Estado. Foram utilizadas neste estudo técnicas qualitativas como observações, entrevistas e participação em eventos ocorridos nos municípios durante a pesquisa. A análise partiu, *a priori*, de dados estatísticos sobre a realidade local e, depois, do estudo das relações interorganizacionais em cada município pesquisado. Os resultados demonstraram o processo que as organizações estão vivendo juntamente com o público alvo, além da participação de cada organização no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura municipal. O novo modelo de intervenção praticado atualmente pelas organizações de apoio demonstra que um novo paradigma de desenvolvimento rural está se delineando. Entretanto, falta clareza sobre esse novo papel das organizações, por parte delas mesmas, da própria sociedade onde atuam e dos técnicos mais diretamente envolvidos nesse processo, influenciados pela nova ordem sócio-econômica, abertura de mercados e o plano real. Identificou-se, através do estudo das relações interorganizacionais, que o processo de desenvolvimento está relacionado com o poder público local e a dependência de recursos externos. Observou-se também a necessidade de um Programa Municipal de Desenvolvimento, com a participação de todos os segmentos locais.

---

\* Comitê Orientador: Edgard Alencar - UFLA (Orientador), German Salazar- UFLA, Benito Marangon - EMATER/MG, Marcos Afonso Ortiz Gomes e Edgard Wasconcellos (membros convidados).

## ABSTRACT

**RUAS, Elma Dias. The participation of organizations in the social and economical development of agriculture : the case of Almenara and Patos de Minas/MG. Lavras: UFLA, 148p (Master's dissertation in Rural Management).**

This research had as a basis the study of the participation of organizations participation in the social and economical development of agriculture in two towns in the state of Minas Gerais. The study was limited to the city of Almenara, in the north-eastern region of Minas Gerais, and to the city of Patos de Minas, in the northwest region of the same state. Qualitative methods were used in order to concluded the study (observations, interviews, and participacion in events held in the cities, over the research). The analysis had its origin, as a beginning from statistical data about the local reality, the study of the relationships among the organizations according to each city surveyed. The results showed that process along with the organizations are cohabiting among the public targeted besides the participation of each organization in the social and economical development of city farming. The new utilized model of the intervention process, at present by the support organizations shows a new paradigm of rural development is being designed, however there is a lack of explicitness about this new function of organizations, as a farture of themselves, of the society where they act and of the technicians more directly involved in this process, influenced by the new social and economical opening of market and the "Plano Real" (Real Plane). It was identified, by the study of the relationships among the organizations that the developmental process is related to the local public power and the dependence upon the external resource. The need for all the local segments was also observed.

# 1. INTRODUÇÃO

As mudanças em curso no Brasil indicam que Minas Gerais dispõe de condições diferenciadas para encontrar e sustentar uma trajetória de desenvolvimento neste final de século, apresentando importantes vantagens regionais. A agropecuária e a agroindústria apresentam potencialidades e perspectivas também evidentes, considerando os recursos naturais, a disponibilidade de tecnologias, a tradição produtiva e a localização estratégica do Estado.

Apesar desse forte potencial produtivo, persiste um significativo conjunto de problemas e desafios econômicos, sociais e políticos institucionais, localizados nos níveis setorial e regional, referentes, por exemplo, à difusão de técnicas modernas de produção e de comercialização e à obtenção de índices de produtividade e competitividade.

A superação dessas dificuldades, de modo a reduzir as graves desigualdades sociais e aliviar a situação de miséria em que vive parcela considerável da população, deve sinalizar os novos rumos e modelos de desenvolvimento a serem gestados pela própria sociedade. Dentre esses problemas, destacam-se:

- a) a injusta distribuição de renda e suas manifestações em termos de acesso à moradia, saneamento, saúde e educação básica;
- b) as desigualdades regionais em termos de desenvolvimento, coexistindo dentro do próprio Estado áreas de grande potencial de crescimento e modernização, bem como regiões estagnadas com menor potencial de crescimento e outras onde acumulam-se problemas sociais de extrema gravidade;

- c) a deterioração dos serviços públicos e a necessidade de sua readaptação para atender aos requisitos de uma nova época;
- d) a formação histórica a integração regional, o intercâmbio comercial e as suas influências.

Considerando-se a complexidade dos desafios, para enfrentá-los admite-se que a promoção do desenvolvimento sócio-econômico da agricultura demanda o envolvimento efetivo, no nível do município, dos vários órgãos de governo e de representantes das organizações de produtores. Nesta pesquisa, buscar-se-á informações que identifiquem e caracterizem a participação das organizações no desenvolvimento sócio-econômico dos municípios de Almenara e Patos de Minas.

Para que essa tarefa fosse cumprida, foram entrevistados representantes das organizações governamentais e não-governamentais e de produtores existentes nos municípios estudados.

Além do capítulo introdutório, esta dissertação possui mais cinco capítulos nos quais são desenvolvidos os temas relacionados ao desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, referencial teórico-metodológico e os resultados da pesquisa. Todavia, antes de passar para o próximo capítulo, torna-se relevante situar o problema de pesquisa no contexto das transformações que se verificaram no cenário nacional e estadual, bem como definir os objetivos que norteiam este estudo.

### **1.1 O contexto e as mudanças nas organizações de apoio ao desenvolvimento sócio-econômico da agricultura**

O pós-guerra, a formação dos blocos hegemônicos e a instalação da guerra fria resultaram em uma política que visava a "proteção" da América Latina, garantindo a sua permanência no que se denominava "mundo livre". A

dependência econômica e os programas de assistência aos países subdesenvolvidos liderados pelos EUA garantiram a posição hegemônica americana e uma forte influência colonialista, sobre os países periféricos.

Neste ambiente, surge a Extensão Rural, na década de 1940, e nos anos 1950-1960, iniciam-se os programas patrocinados pela agências internacionais (Banco Mundial, BIRD e BID) com crédito rural para os produtores, instalação de infra-estrutura comunitária e a criação de associações e conselhos comunitários, para receber equipamentos de uso coletivo. Mais tarde, na década de 1970, vieram os programas de expansão da fronteira agrícola, ocupação de área de cerrados, implantação de agricultura moderna, expansão da indústria de insumo, máquinas e processamento de produtos agrícolas, constituindo os complexos agro-industriais.

Nos anos 1980, a dissolução do bloco soviético e o fim da guerra fria, a crise do petróleo, o avanço tecnológico e econômico de países asiáticos e o domínio do pensamento liberal como forma de organização do Estado, resultaram em redução dos programas e recursos de apoio a agricultores e suas organizações. Como consequência, as comunidades rurais tiveram seus equipamentos de uso coletivo sucateados. Organizações de apoio passaram a buscar outras fontes de manutenção, tendo algumas delas sido absorvidas pelo Estado, outras extintas e as que permaneceram entraram em concorrência por recursos.

A maioria das organizações de apoio teve seu papel restringido ou modificado pela nova realidade com a sua operosidade reduzida. Cresce, em contrapartida, a atuação das organizações não-governamentais (ONGs) que, por vários motivos, são em parte subsidiadas pelo próprio Estado e em parte pelos organismos internacionais.

No entanto, as ONGs olham com desconfiança o Estado Brasileiro e suas instituições de apoio ao desenvolvimento rural (Revista do DAER/CPAGER, 1994). Adotando uma visão crítica do modelo intervencionista governamental, as ONGs destacam o caráter centralizador e verticalizador das intervenções praticadas pelas agências do Estado.<sup>1</sup>

As organizações e agentes aceleradores ou facilitadores de mudanças, ao perceberem sinais de turbulências no cenário mundial reagiram de modo diferente, o que acabou refletindo na sua existência, no seu papel e nas interações que se estabelecem entre si com vistas aos interesses dos agricultores. Aquelas que continuaram atuando no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura passaram por um processo de modificação e adaptação à nova realidade.

A maioria das associações comunitárias criadas com fim de obtenção de recursos e participação em programas de melhoria de infra-estrutura social e econômica, não encontraram novos rumos diante da falta de recursos e da ausência de programas. Porém, estas organizações continuam formulando projetos em busca de recursos para implantação de novos equipamentos de uso coletivo. Os equipamentos adquiridos em época passada, existentes ainda, estão em desuso, pois são poucas as experiências na gestão coletiva para mantê-los em operação. Embora com baixo índice de concretização de proposta educativa no gerenciamento dos equipamentos de forma participativa, estas organizações continuam alimentando a esperança das comunidades e das organizações de apoio em adquiri-los, como forma de viabilizar um processo de desenvolvimento rural.

---

<sup>1</sup> Este tema é discutido na revista do DAER/CPAGER, 1994 (Revista Extensão Rural. Ano II. N. 02/1994. Jan-Dez. Santa Maria RS). No âmbito internacional, este tema é discutido por autores como Chambers (1993), Clark (1991), Burkey (1993), entre outros.

Algumas iniciativas inovadoras nos municípios propõem superar este cenário. Tais iniciativas buscam a interação entre as organizações de apoio e destas com organizações comunitárias, a partir de projetos financiados pelas prefeituras, chegando mesmo a serem sistematizadas em planos municipais de apoio ao desenvolvimento da agricultura. Entretanto, os próprios atores locais não puderam reconhecê-las como um processo de desenvolvimento, que começa a ser gestado no próprio município. O presente trabalho propõe-se a identificar como as organizações estão contribuindo com estas iniciativas em cada um dos municípios estudados, o que constitui o foco central do problema de pesquisa.

## **1.2 O problema de pesquisa**

As organizações governamentais e não-governamentais desempenham diversos papéis com diferentes impactos, como agentes do desenvolvimento sócio-econômico da agricultura municipal.

As experiências têm demonstrado que as intervenções organizacionais se dão, na maioria dos casos, sem a adequada participação da população alvo, comprometendo os resultados esperados. Além disto, as relações interorganizacionais em comunidades refletem a existência de uma competição entre as instituições e as estruturas de poder local. No entanto, segundo o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado de Minas Gerais (CDES, 1995), a participação das organizações governamentais e não-governamentais no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura pode ser favorecida quando:

- a) elas se identificam com o processo de desenvolvimento sócio-econômico em andamento, assumindo o papel de autores e co-atores;
- b) têm suas contribuições claramente identificadas e assumidas;

- c) articulam-se em diferentes graus, de acordo com a competência definida no processo de desenvolvimento sócio-econômico municipal;
- d) interagem com a comunidade, numa intervenção negociada, com base no estilo democrático;
- e) as organizações, enquanto sistema, utilizam-se de mecanismos para captar informações e sinais de mudanças, para adotar estratégias de manutenção e sobrevivência.

Ao confrontar os fundamentos da nova ordem estabelecida pela Constituição Federal e pela Política Estadual, no que se refere à municipalização com as condições favoráveis ao desenvolvimento sócio-econômico municipal citadas anteriormente, emergem questões com as quais se defrontam os atores municipais deste desenvolvimento:

- Quais são as condições adequadas ao desenvolvimento sócio-econômico da agricultura presentes nos dois municípios pesquisados?
- Que visão as organizações demonstram ter do processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura e como elas colocam tal visão em prática na intervenção que exercem nos dois municípios pesquisados, situados em duas regiões heterogêneas do ponto de vista sócio-econômico?

Pretende-se, a partir destas dimensões de análise, estudar o processo de intervenção atualmente praticado por organizações governamentais e não-governamentais, bem como a perspectiva de intervenção futura, tendo em vista o

desenvolvimento dos municípios de Almenara e Patos de Minas, localizados respectivamente nas regiões do Vale do Jequitinhonha e o Alto Paranaíba, de Minas Gerais.

Buscar-se-á também identificar se as organizações atuam de forma cooperativa, oposta ou com atividades paralelas. Neste caso, a atenção volta-se para identificação de possíveis sintomas do esgotamento do estilo de intervenção, seja das organizações do Estado ou de outras organizações, dada a exigência de cooperação formal ou informal entre elas que pode ocorrer em decorrência dos programas de desenvolvimento rural. Portanto, este estudo pretende tratar a questão da cooperação formal ou informal, bem como a competição em relação a cliente, recurso e mercado.

Estas dimensões são relevantes, uma vez que hoje, com a demanda por recursos financeiros, fica mais forte a competição entre as organizações em relação a recursos, clientes e subvenções do Estado.

As relações informais entre instituições ganham espaço no nível local, influenciando e determinando um novo processo de desenvolvimento municipal em decorrência do fortalecimento do município como base política de sustentação deste processo. Na perspectiva municipalista, o conceito de desenvolvimento amplia oportunidades econômicas, sociais e políticas, como salienta o Plano Plurianual de Ação Governamental 1996/99 do Estado de Minas Gerais (PPAG, 1995). Este Plano destaca sete parâmetros relevantes para o desenvolvimento municipal:

- 1- econômicos, que ampliam a oportunidade e viabilidade da produção e renda;
- 2- acesso ao mercado, modificando as relações vigentes de subordinação e melhorando a integração;

- 3- ampliação das oportunidades políticas e de articulação com os centros de decisão, aumentando a influência sobre o poder público;
- 4- ampliação do poder de barganha dos pequenos produtores familiares organizados, influenciando as decisões sobre o orçamento municipal;
- 5- conexão com o novo papel do Estado e suas instituições, reforçando a descentralização e atuando como colaboradoras do desenvolvimento local;
- 6- as formas de participação e tipo de influência das organizações não governamentais que intervêm no processo de desenvolvimento da agricultura local;
- 7- a leitura do ambiente externo face a descentralização e de suas relações diante dos diferentes papéis que o Estado está assumindo (PPAG, 1995).

No entanto, os parâmetros que, segundo o PPAG (1995), são relevantes para o desenvolvimento municipal, são propostos para um Estado com profundas diferenças regionais. Como cabe ao Estado a formulação de políticas para eliminar ou contornar tais diferenças, bem como propiciar os meios para a participação das organizações de apoio, torna-se importante conhecer os aspectos gerais das políticas de desenvolvimento agrícola do Estado de Minas Gerais.

Minas Gerais ocupa uma área de 586.624,3 km<sup>2</sup>, o equivalente a quase 7% do território nacional e sua população já ultrapassou 16 milhões de habitantes. Tem 823 municípios, cuja sedes se localizam, em muitos casos, a uma distância de 900 quilômetros da capital do Estado. Suas regiões apresentam grande variedade de ambiente físico e de situações econômicas, sociais e culturais. Todas essas características apontam para a impossibilidade de uma gestão eficiente e moderna, a partir de uma administração centralizada. A

necessidade de fazer frente à tendência de concentração de investimentos econômicos, bem como a crescente inserção das economias regionais à nova realidade mundial de globalização dos mercados, estão a exigir do setor público e dos agentes sociais e econômicos uma redefinição das estratégias de mudança e do modelo de desenvolvimento sócio-econômico, o que acarreta mudanças nas competências da União, estados e municípios.

A Constituição Brasileira, em seu capítulo II, artigo 23, incisos VII e VIII, expressa que: “É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (...) preservar as florestas, a fauna e flora, bem como estimular a produção agropecuária e organizar o abastecimento alimentar” (BRASIL, 1988). Portanto, os órgãos governamentais têm o papel de promover o desenvolvimento agropecuário.

No que diz respeito a Minas Gerais, cabe à Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA) a responsabilidade de dar cumprimento ao estabelecido pela lei. Para isso, ela conta, de acordo com a Constituição Mineira (Minas Gerais, 1989), com uma estrutura administrativa composta por quatorze organizações, sendo a metade delas pertencente à administração direta e o restante a entidades vinculadas. Essa estrutura conta com 985 unidades administrativas distribuídas em 525 municípios e/ou distritos do Estado, com um contingente de cerca de 8.084 funcionários para atendimento ao setor agrícola mineiro. O campo de trabalho desse aparato institucional abrange as seguintes áreas de atuação colocadas à disposição da agricultura mineira:

- a) pesquisa, assistência técnica e extensão rural;
- b) defesa sanitária animal, vegetal e florestal;
- c) análises laboratoriais e de controle de qualidade de produtos e insumos;

- d) produção de insumos básicos - fosfato e calcário;
- e) regularização fundiária e colonização;
- f) irrigação e drenagem;
- g) preservação e desenvolvimento de recursos florestais, proteção da flora e da fauna e do meio ambiente;
- h) cooperativismo e associativismo rural;
- i) promoção de feiras, leilões e exposições agropecuárias;
- j) classificação de produtos vegetais;
- k) armazenamento e abastecimento (Minas Gerais, 1989 e SEAPA, 1990).

A partir da Constituição Federal de 1988, os municípios passam a compartilhar competências antes atribuídas somente ao Estado e à União, o que os leva, de forma gradativa e processual, a assumir papéis relevantes na construção e gestão dos próprios processos de desenvolvimento sócio-econômico.

O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES, 1995) afirma que está na ordem do dia no Estado de Minas Gerais a descentralização administrativa regional para atuar de forma gradual e modulada na desconcentração e descentralização técnico-administrativa da ação governamental. Com a descentralização, o Estado, procura através da catalização de sinergias no âmbito de ação dos órgãos públicos estaduais e municipais, da promoção da abordagem holística dos problemas regionais e da integração de esforços das diversas áreas envolvidas, atender com eficácia às necessidades sociais externadas e oferecer a toda a população regional um serviço público mais ágil e qualificado. A descentralização administrativa é uma necessidade que tem sua origem nas diferenças regionais (CDES, 1995).

Administrar uma região em um processo de integração urbano-rural significa administrar processos sociais e econômicos bastante complexos em determinado espaço, principalmente quando este espaço é caracterizado por regiões heterogêneas. Nestas circunstâncias, segundo o CDES (1995: p. 13), cabe ao município a definição de um Plano de Desenvolvimento que visa:

- a) intensificar o conhecimento recíproco e a troca de contribuições entre as organizações, estimulando o desenvolvimento de estudos estratégicos centrados em aspectos comuns, abrangendo temas relacionados com educação, saúde, habitação, produção agropecuária, industrial e outros;
- b) identificar processos de desenvolvimento político, econômico, cultural e social, com propostas que antecipam ações em relação às exigências da realidade atual, buscando parcerias, em programas e planos de desenvolvimento sócio-econômico nos municípios;
- c) fortalecer a articulação e a parceria dos órgãos públicos, dentre eles o da área de agricultura - extensão, pesquisa e ensino, educação, saúde, habitação e saneamento e outros;
- d) definir um processo de modernização como modelo emancipador do poder local e instrumento de integração municipal e de transformação, enfatizada com a municipalização e descentralização (CDES - Reforma de Modernização do Estado, 1995. p.13).

Os papéis dos municípios na nova concepção de desenvolvimento expressa nas constituições federal e estadual, bem como as funções que são atribuídas aos órgãos de apoio, conduzem ao estabelecimento dos objetivos deste estudo.

### **1.3 Objetivos**

Identificar e caracterizar a participação das organizações de apoio nas atividades voltadas para o desenvolvimento sócio-econômico da agricultura dos municípios de Almenara e Patos de Minas.

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos objetivos específicos que visam identificar e analisar dimensões da participação das organizações no processo de desenvolvimento dos dois municípios, que são:

- a) identificar a visão que as organizações possuem de desenvolvimento;
- b) identificar e analisar o nível de interação das organizações com a comunidade e o grau de articulação nas relações interorganizacionais;
- c) identificar e analisar os tipos de atividades realizadas pelas organizações e o seu processo de participação no desenvolvimento.

## 2- REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está fundamentado em trabalhos que tratam dos seguintes temas: organizações, processo de desenvolvimento rural, relações inteorganizacionais. Tais teorias serão discutidas a seguir.

### 2.1 Organizações

As organizações de apoio e dos produtores dos dois municípios estudados são o foco principal da pesquisa.

Hall (1984) define que um dos maiores problemas ao se discutir ou pensar acerca das organizações é o sentido genérico que este termo possui e a sua proximidade com a expressão "*organização social*". A maior parte dos analistas concebe a *organização social* como redes de relações sociais e orientações partilhadas, frequentemente referidas como estrutura social e cultura, respectivamente, segundo Blau e Scott (1962. p.4.).

A organização social é o conjunto mais amplo de relacionamentos e processos, do qual as organizações são parte. Na visão de Hall (1984: p.21), as organizações de apoio são parte da organização social mais geral, sendo afetadas por ela e reciprocamente afetando-a.

Segundo Blau e Scott(1964: p.48), as organizações são definidas como coletividades que foram estabelecidas para a consecução de objetivos relativamente específicos numa base mais ou menos contínua. Deveria ficar claro, entretanto, que as organizações têm características particulares, além da especificidade de objetivos e da comunidade. O conceito de organização parte da idéia de cooperação de duas ou mais pessoas, que pode ser classificada em quatro categorias: a) as que se relacionam com aspectos do ambiente físico; b) as que se

relacionam com o ambiente social; c) as que se relacionam com indivíduos; d) outras variáveis.

No estudo das organizações de apoio ao desenvolvimento sócio-econômico da agricultura serão analisadas as formas de intervenção em termos dos seguintes imperativos:

1. a permanência da organização como um todo em relação às forças sociais no seu ambiente;
2. a estabilidade das linhas de autoridade e de comunicação;
3. a estabilidade das relações não-convencionais na organização;
4. a continuação do programa e das fontes de sua determinação;
5. homogeneidade de perspectiva com relação ao significado e papel da organização.

A permanência das organizações de apoio é determinada pela espécie de bens e serviços que produzem e oferecem à sociedade, portanto passível de reavaliação por parte desta mesma sociedade. Essa análise se ocupa dos vínculos entre as organizações e a sociedade mais ampla, na qual, para atingir seus objetivos, as organizações mantêm relações com outras organizações. Alguns conjuntos de relações têm fortes impactos societários que podem ser analisados, pelos fenômenos interorganizacionais em si mesmos. Para fazê-lo, examinar-se-á, em primeiro lugar, a variedade de formas de relações interorganizacionais, que podem ser identificadas em vários níveis, dentro de um conjunto simplificado de distinções entre o ambiente, as organizações envolvidas e as qualidades das relações (Etzioni, 1973), identificando os fenômenos “concorrência”, “negociação”, “co-opção” e “coalizão”, segundo os conceitos a seguir:

**“Concorrência”** encerra um elemento de rivalidade. No estudo das relações interorganizacionais, a concorrência corresponde à forma de rivalidade entre duas ou mais organizações nas quais pode ocorrer a mediação de uma terceira parte. A complexidade da concorrência numa sociedade heterogênea fica mais evidente quando se trata de nuances econômicas, o que não acontece muitas vezes com relação às nuances sociais. A concorrência é, pois, o processo pelo qual a escolha de metas da organização é parcialmente controlada pelo ambiente. A concorrência pelo apoio da sociedade constitui meio importante de eliminar não apenas organizações ineficazes, mas também aquelas que procuram proporcionar bens ou serviços que a sociedade não está disposta a aceitar;

**“Negociação”** refere-se à transação de um acordo pela troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações, mesmo quando há expectativa relativamente estável e segura, constituída de elementos importantes do ambiente organizacional. A negociação envolve interação direta com outras organizações do meio, parece afetar diretamente o processo da decisão, sendo uma base importante das interações interorganizacionais, podendo ser estruturada em processos de transação formal ou informal;

**“Co-opção”** é definida como o processo de absorção de novos elementos pela liderança ou estrutura que determina a política de uma organização, como meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência. A co-opção penetra ainda mais no processo de decisão de objetivos e representa um dispositivo social importante para aumentar a probabilidade de que as organizações inter-relacionadas encontrem objetivos compatíveis;

**“Coalizão”** refere-se a uma combinação efetiva de duas ou mais organizações visando objetivos comuns. As metas organizacionais referentes ao ambiente estão condicionadas ao projeto coletivo. As organizações de apoio dentro da coalizão não podem estabelecer metas unilateralmente. A coalizão

requer um compromisso para decisão conjunta de atividades futuras e, assim, limita as decisões unilaterais ou arbitrárias. Se o julgamento coletivo decidir que uma proposta não é viável, poder-se-á evitar um possível desastre e a distribuição improdutiva de recursos, segundo concepção de Thompson e MC Ewen, citados por Chiavenato (1987).

O estudo das organizações também pode ser realizado com base na sociologia organizacional, tratada do ponto de vista das relações entre as organizações e o ambiente. Essas relações são aquelas sobre as quais a organização tem pouco ou nenhum controle. O ambiente determina e influencia os caminhos que deverão ser escolhidos ou não pelas organizações (Hall, 1984). Tais colocações são relevantes, uma vez que este estudo tem como referência o papel das organizações como agentes de mudança, sendo este papel enfocado a partir da realidade que envolve as tentativas de intervenções no sistema social. No entanto, na concepção de Hall (1984), as organizações de apoio não mudam a sociedade ao seu redor de acordo com sua vontade, uma vez que são as influências ambientais sobre as organizações que delimitam o seu papel como agentes de mudança. Segundo este mesmo autor, se o desenvolvimento é uma meta nacional nas sociedades em desenvolvimento, então quase todas as organizações em tais sociedades estão destinadas a serem agentes desta mudança. Assim, torna-se relevante caracterizar algumas das possíveis dimensões do processo de desenvolvimento e, de forma mais específica, algumas das dimensões do processo de desenvolvimento rural.

## **2.2 O processo de desenvolvimento rural**

Nos últimos anos, o planejamento do desenvolvimento rural tomou-se rapidamente um reconhecido instrumento de política governamental. Entretanto,

existem várias dificuldades na sua elaboração, devido a não existência de uma meta nacional de desenvolvimento rural.

Hilhorst (1973) formulou cinco proposições para melhor compreensão de um processo de desenvolvimento:

1. o crescimento regional resulta de um conjunto de decisões provenientes de dentro e de fora da região, que conduzem ao comércio inter-regional. Os seus resultados, visando o crescimento auto-sustentável, dependem da capacidade da região de diversificar sua estrutura econômica e de minimizar efeitos de polarização exercidos pela região primaz. O setor de exportação determinará a infra-estrutura da região, durante as primeiras fases do desenvolvimento;
2. o crescimento regional, como todo crescimento econômico, é acelerado pela especialização e pela criação de economias de escala, que conduzem a uma determinada estrutura espacial de centro;
3. no desenvolvimento rural será estabelecida uma certa hierarquia dentro da estrutura dos centros, explicada, por um lado, pelas forças administrativas e, por outro lado (e principalmente), pelo desejo de minimizar, por parte dos produtores e consumidores, os custos de transportes e outros. Além disso, acidentes naturais e fatores políticos podem, também, ser relevantes;
4. o processo de desenvolvimento rural culmina quando as atividades espacialmente distribuídas e especializadas estão internamente integradas e formam parte de um todo maior;
5. há muitas razões que explicam o não-desenvolvimento de uma região ou de um segmento, ou o seu declínio, dentre as quais, a exaustão

dos recursos naturais, a mudança estrutural da demanda e a deficiência da estrutura sócio-política são as mais importantes.

Os argumentos a favor do planejamento do desenvolvimento rural são apresentados de tal forma que se questiona a sua factibilidade política, uma vez que implica na seleção de certas regiões ou certos segmentos para um esforço concentrado de investimento, enquanto outras regiões ou segmentos são deixados de lado. Ao estudar o modelo de desenvolvimento dos dois municípios pesquisados, foi importante analisar alguns programas e projetos de investimento governamental, baseados no Plano Nacional de Desenvolvimento (PND).

Nesta perspectiva, Delgado (1985) fez o estudo do desenvolvimento rural identificando o eixo analítico da modernização regional, com base na política de financiamento governamental. Este autor destaca como elementos de mudança significativa nas regiões e segmentos privilegiados pelos investimentos através de projetos governamentais, as transformações que se operaram no conjunto da sociedade beneficiada, como o crescimento rápido da urbanização e do comércio exterior agrícola e a mudança na base técnica de produção rural, com a introdução de tecnologias modernas e de ponta.

Segundo Delgado, no final dos anos 1960 inicia-se com certo vigor um processo de mudança na base técnica da agricultura brasileira, com a consolidação do Complexo Agro-Industrial Brasileiro (CAI). Esta mudança significa que a agricultura torna-se crescentemente menos dependente do laboratório natural da terra e da força de trabalho rural, e simultaneamente mais articulada, por um lado, com a indústria produtora de insumos e bens de capital para a agricultura e, por outro, com a indústria processadora de produtos naturais.

As décadas de 1960 e 1970, no Brasil, caracterizaram-se como um período de intensa urbanização e rápido crescimento do emprego não agrícola, o que eleva as pressões de demanda por produtos agrícolas. Tal situação, conjugada à maior integração e diversificação das exportações agrícolas que evoluíram a taxas muito elevadas no período, configurou um quadro de crescentes exigências pelo suprimento de produtos agrícolas, cujo atendimento é crucial para que se mantenha o ritmo de acumulação. Esse processo manifesta-se de maneira mais clara em três dimensões:

- 1- constituição, em escala nacional, do mercado de produtos agrícolas e agro-industriais;
- 2- consolidação de um mercado de trabalho;
- 3- constituição de um mercado de terras transacionáveis, à semelhança da negociação de ativos no mercado financeiro.

Segundo o autor, todo processo modernizante se realiza com intensa diferenciação social no campo, bem como a exclusão de grupos sociais e regiões econômicas das políticas que o impulsionam. Não é, portanto, um processo que homogeneiza o espaço econômico e tampouco o espectro social e tecnológico da agricultura brasileira. Ao contrário, deve-se ressaltar a concentração espacial do projeto modernizante, abrangendo os estados do centro-sul brasileiro (MG, GO, RJ, SP, PR, SC e RS). Nas demais regiões do país, ou mesmo em áreas do centro-sul, os milhões de estabelecimentos não incorporados ao processo de modernização cumprem, nessa estratégia de organização da produção, papéis periféricos na política da agricultura brasileira.

A ação das distintas agências do Estado no processo de modernização capitalista da agricultura brasileira revela o caráter mais complexo e abrangente

da regulação das relações econômico-sociais pela máquina estatal. A esfera de regulação estatal, financeira e fiscal, compreende um conjunto amplo de mecanismos monetário-financeiros e de incentivos fiscais que estimulam, compensam e financiam a aplicação de capitais privados nas atividades rurais ou a essas conectadas por diversas formas de integração (Sistema Nacional de Crédito Rural-SNCR o Complexo Agro-Industrial-CAI e Fundos de Incentivos Setoriais - FISET). Neste contexto, a estratégia brasileira de modernização da agricultura baseou-se em quatro pontos principais: maior abertura ao comércio internacional, uma dramática expansão dos programas de crédito subsidiado, elevação dos gastos em extensão rural e um especial tratamento ao setor de insumos (tratores, fertilizantes, inseticidas e herbicidas).

Delgado (1985) relaciona os projetos e programas de governo que justificaram o investimento do capital na agricultura, tais como:

- a) Polonordeste (Programa de Desenvolvimento Integrado do Nordeste do Brasil), de 1975, proposta de aproveitamento integrado dos vales úmidos, serras e zonas especiais de microclima, encravados no semi-árido nordestino ou vizinhos a este espaço;
- b) Polocentro (Programa de Desenvolvimento dos Cerrados) abrangendo regiões centrais de Minas Gerais, Mato Grosso Sul e Goiás, que contém uma estratégia de aproveitamento econômico dos cerrados, superando a limitação dos seus solos mediante intensa mecanização de suas áreas planas e altas densidade de aplicação de corretivos (correção de PH) e fertilizantes fosfatados;
- c) Poloamazônia (Programa de Pólos Agropecuários e Agrominerais da Amazônia) compreendendo a exploração agropecuária, agromineral e agro-industrial dos recursos da Região Amazônica, contando com

linhas especiais de incentivos fiscais dedutíveis do imposto de renda para aplicação em projetos privados de exploração econômica;

- d) Polonoroeste (Programa de Desenvolvimento Integrado do Noroeste do Brasil), envolvendo as regiões novas de Mato Grosso e de Rondônia, prevê ações de “desenvolvimento rural”, porém apresenta projetos públicos de regularização agrária e assentamento de colonos provenientes de outras regiões.

O processo de modernização da agricultura modificou o processo de produção de alguns produtos e elevou a produtividade em algumas regiões. Em contrapartida, deixou de incorporar grandes segmentos da população rural, mesmo nas regiões beneficiadas pelo crédito e subsídios, bem como acirrou o processo de concentração de terra e renda. Tais resultados das políticas de modernização levaram alguns autores a distinguir desenvolvimento de crescimento econômico.

O estudo da participação das organizações de apoio na concepção de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura teve como referencial trabalhos de vários autores, dentre os quais Alvarez (1983), Cardoso e Faletto (1973), Havens (1972) e Souza (1989). Esses autores tratam de diversos conceitos e requisitos básicos para estabelecer distinção entre desenvolvimento e crescimento econômico.

O desenvolvimento é compreendido como um processo educativo de transformação social que implica no crescimento econômico com uma mais igualitária distribuição de oportunidades econômicas, aliada à preservação ambiental e ao atendimento das necessidades básicas da população em termos de alimentação, educação, saúde, emprego, vestuário. Este conceito também

incorpora a liberdade de expressão, cidadania, participação em decisões e outros aspectos relacionados à melhoria da qualidade de vida.

Para os autores citados, não há desenvolvimento sem que se atinja pelo menos três objetivos: eliminação da pobreza, do desemprego e redução das desigualdades sociais. Quando se fala em pobreza, refere-se não apenas ao salário ou renda média dos habitantes de um país; a pobreza tem uma série de conseqüências concretas, identificáveis e mensuráveis. Trata-se objetivamente dos efeitos provocados pelos baixos salários e desemprego sobre os níveis de saúde e de educação, sobre as condições de habitação e de alimentação. Porém, a cada dia que passa, uma quantidade maior de técnicos concorda que o subdesenvolvimento e, principalmente, a pobreza rural não poderão ser superados apenas com medidas locais isoladas. Não adianta o desenvolvimento de uma comunidade isolada, já que o subdesenvolvimento e a pobreza “estão profundamente enraizados no próprio sistema sócio-econômico global”. O desenvolvimento requer mudanças estruturais e de mentalidade na comunidade, na região, na nação em seu conjunto. É necessário que os objetivos amplos, como a igualdade e a justiça social, sejam transformados em metas operacionais, sendo seus requisitos básicos:

1. oportunidades de emprego produtivas e remuneradoras, e psicológica e socialmente satisfatórias;
2. uma distribuição mais igualitária da renda material e não material, bem como do acesso aos serviços e previdência social;
3. um melhor manejo do meio ambiente;
4. uma participação maior do povo nos processos de tomada de decisões e de execução.

Nesse sentido, o desenvolvimento é definido como: “Um processo dirigido e amplamente participatório, de mudanças sócio-políticas profundas e aceleradas, orientadas a produzir transformações substanciais na economia, na tecnologia, na ecologia e na cultura global de um país, de modo que o avanço moral e material da maioria da população possa ser conseguido dentro de condições de igualdade, dignidade, justiça e liberdade generalizadas.”

Desenvolvimento significa fazer crescer, progredir, melhorar, retirar o invólucro, desenrolar. O “des-envolver” significa, assim, o envolvimento de uma situação existente para outra situação diferente e, no sentido literal, desenvolvimento é o mesmo que descascar, desembulhar, tirar do envelope, ou seja, trata-se de romper com as amarras, os condicionamentos naturais ou constituídos culturalmente que impedem o progresso (Lisboa, 1996). O desenvolvimento, portanto, é um processo de transformação econômica, política e social, através do qual o crescimento do padrão de vida da população tende a tornar-se automático e autônomo.

Becker, Kotler e Lisboa diferenciam o crescimento econômico de desenvolvimento, definindo que crescimento econômico implica em saltos quantitativos e modificações qualitativas no processo econômico, os quais derivam de modificações introduzidas por agentes externos. O desenvolvimento é a transformação espontânea e descontínua das artérias de fluxo, distúrbio de equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio preexistente. É o “des-envolvimento”, o rompimento das amarras que mantêm o equilíbrio de determinada situação, em busca de uma nova situação de equilíbrio supostamente melhor que a situação anterior. Ou seja, o desenvolvimento é um processo complexo que concerne aos aspectos econômicos, sociológicos, psicológicos e políticos da vida em sociedade, que exige o crescimento econômico com o qual ele

não se confunde e que supõe uma transformação profunda das estruturas econômicas e sociais.

O desenvolvimento é também um progresso econômico que se insere de forma mais geral na sociedade. Souza (1989) ilustra esta colocação afirmando que desenvolvimento é o processo de melhoria da qualidade de todas as vidas humanas, a partir de:

- a) aumento dos níveis de qualidade de vida da população, isto é, sua renda e níveis de consumo de alimentos, serviços médicos, educação, etc., através do processo de crescimento econômico relevante;
- b) criação de condições que contribuam para o aumento do auto respeito da população, através de processos econômicos, políticos e sociais que garantam a dignidade e o respeito humano;
- c) aumento da liberdade de escolha da população através da ampliação das suas oportunidades.

Souza (1989) esclarece que, embora o desenvolvimento tenha sido confundido com crescimento econômico, na verdade caracteriza-se por ser um processo muito mais amplo que envolve outros fatores. Sobre isso, afirma ainda que no pós-guerra o desenvolvimento era fundamentado no crescimento do produto ou renda por habitante. O desenvolvimento de determinada região ao longo de determinado tempo, media-se pelo incremento do produto ou renda “per capita”.

Havens (1972) observa que a classificação dos países em desenvolvidos ou subdesenvolvidos, com base na renda per capita, tornou fácil para os estudiosos definir desenvolvimento como ocidentalização, sob o título de modernização. Este conceito ganha reforço quando se afirma que por trás do tema

desenvolvimento oculta-se a idéia da propagação aparentemente irrefreável de uma forma cultural que passou a dominar o mundo, qual seja, a ocidental, à custa da desagregação e dissolução inexoráveis de todas as outras.

Caiden e Caravantes (1982) expõem que a meta adequada de desenvolvimento é aquela de uma sociedade urbano-industrial, sendo o "moderno" medido de acordo com o grau de industrialização e urbanização que uma sociedade tivesse alcançado e o desenvolvimento basicamente o mesmo que crescimento econômico. Estes conceitos passaram a ser contestados a partir da inclusão de outros fatores na definição de desenvolvimento.

Cardoso e Faletto (1973) mostram que em qualquer análise de desenvolvimento deve-se considerar quatro dimensões:

1. o crescimento que se desenvolve no plano econômico, sendo medido através das variáveis como o PIB, o PIB per capita, o volume de exportações e os vários indicadores de renda e de produção;
  2. a equidade que se desenvolve no plano social, observando-se os aspectos de bem-estar da população como distribuição da renda, aspectos de saúde e de nutrição, indicadores de melhoria da qualidade de vida;
  3. habitação, educação, emprego, etc., que permitem verificar o quanto a geração da riqueza está proporcionando em termos de melhorias à população;
  4. a estabilidade que se desenvolve no plano político, observando-se as variáveis como abastecimento interno, preservação ambiental e segurança nacional, não confundindo com rigidez ou imobilidade.
- Um projeto de desenvolvimento que falhe em qualquer destas dimensões deve ser considerado inadequado ou incompleto.

Desenvolvimento, portanto, se caracteriza como sendo muito mais do que a idéia de melhoramento econômico, uma vez que também envolve a dignidade humana, segurança, justiça e igualdade. O processo de mudança de uma situação para outra, ou seja, de desenvolvimento, considera a questão econômica como parte importante do processo mas não suficiente.

A consideração dos outros valores como indicadores de um real e efetivo desenvolvimento é muito mais importante do que apenas a consideração do crescimento da economia. Este perde a sua importância se não vier acompanhado de melhorias de qualidade de vida (saúde, emprego, ensino, alimentação, etc.), distribuição de renda e preservação do meio ambiente. Este entendimento é de fundamental importância para que as propostas para os municípios estudados tenham uma visão mais ampla do que apenas a questão econômica. Como observa Alvarez (1982), desenvolvimento rural é o resultado de uma série de transformações quantitativas e qualitativas que têm lugar em uma população rural e de cujos efeitos convergentes resulta uma elevação dos níveis de vida e mudanças favoráveis no modo de vida desta população. O autor ainda afirma que o objetivo do desenvolvimento rural deveria ser no sentido de melhorar a qualidade de vida dos pobres deste setor, exigindo o compromisso deles e com eles no processo, permitindo a sua participação na tomada de decisões e nas suas implementações.

Caiden e Caravantes (1982) diferenciam crescimento agrícola de desenvolvimento rural. O desenvolvimento rural é geralmente conceituado como uma atividade multisetorial que inclui, além do crescimento agrícola e da indústria rural, o estabelecimento de melhorias dos recursos sociais e de infraestrutura (escola, postos de saúde, estradas, comunicações, água para irrigação,

etc.) e serviços de bem-estar social que podem ser utilizados para o controle de doenças, melhoria da nutrição, diminuição dos índices de analfabetismo de adultos ou planejamento familiar. Enquanto o objetivo principal do crescimento agrícola é o aumento da produção, o desenvolvimento rural busca o enriquecimento do bem-estar social e material, sempre incluindo os proprietários pobres, os trabalhadores assalariados e outros grupos das áreas rurais.

Fundamentado nas considerações formuladas por diferentes autores, tomar-se-á como base para a operacionalização do conceito de desenvolvimento rural, os seguintes princípios:

1. o sujeito como ser social, econômico, político e cultural é a base do processo e a síntese dos resultados, portanto, o princípio e o fim do processo de desenvolvimento;
2. o sujeito e suas organizações como autores e atores do processo de desenvolvimento;
3. as organizações é que contribuem com as ações dos sujeitos para objetivos pré-determinados, enquanto instrumento de realização e transformação do sujeito;
4. o contexto como determinante do modo de ser e agir das organizações no processo de desenvolvimento;
5. o processo de desenvolvimento como uma contínua construção e transformação do sujeito e das organizações, partindo de uma situação existente para situação modificada;
6. os resultados, síntese da transformação, como reconhecimento coletivo das melhorias de oportunidades (ocupação produtiva, renda, produção, saúde, bem estar social, relações de poder e saber coletivo).

### 2.3 As relações interorganizacionais: parceria

A equação do poder está sofrendo profundas modificações por causa das mudanças na ordem de supremacia dos fatores que a compõem: a força, o dinheiro e o conhecimento (Toffler, 1990).

Da invenção da agricultura, há cerca de 10 mil anos, até a revolução industrial no século XIX, a “força” foi o fator predominante na equação do poder. Da revolução industrial até o presente, embora a força tenha permanecido importante, o “dinheiro” passou a prevalecer na equação do poder. Ocorre que, ainda a partir dessa década, o “conhecimento” será o fator dominante nessa equação, determinando quem terá “vantagem competitiva” sobre quem. A interdependência econômica crescente entre empresas e nações estabelecerá o que pode ser chamado de “paradoxo da cooperação-competição” (Souza, 1980).

Esse paradoxo, derivado da interdependência econômica, construirá um clima em que, muitas vezes, organizações e nações terão de cooperar com alguns de seus competidores, enquanto, em outras vezes, terão de competir com aqueles de quem necessitará cooperação.

É sob a influência desse paradoxo que a maioria das organizações será pressionada para a busca de parceiros que sejam capazes de oferecer apoio naquilo que constitui lacuna, ponto fraco ou limitação por parte daqueles que demandam parceria. Concomitantemente, os que demandam devem ofertar, em troca, aquilo que representa para eles uma vantagem competitiva com relação aos seus parceiros. Em síntese, na era do paradoxo da cooperação-competição, competitividade organizacional dependerá de parceria institucional. Quem tiver o maior número de parceiros será necessariamente mais competitivo institucionalmente (Souza, 1989).

É praticamente impossível para uma única organização deter todas as informações de que necessita, pois qualquer organização precisa consumir

conhecimento de um tipo para, em seguida, produzir outro tipo de conhecimento. Todavia, os segmentos organizados da sociedade exigem intervenções institucionais intensivas de conhecimento qualificado e integrado, para a solução de problemas que excedem a sua capacidade de resolvê-los. Isso significa que cada organização necessita da parceria de muitas outras instituições para cumprir a contento sua missão. A parceria é uma ação entre iguais. A igualdade aqui referida não se liga ao tamanho da organização ou à sua posição financeira, mas trata-se de uma igualdade associada à convergência de interesses e ao respeito mútuo. A parceria não só requer o comprometimento institucional com objetivos comuns como também supõe flexibilidade para adequar-se aos diferentes desafios apresentados pelos parceiros (Sousa, 1980).

A parceria, portanto, exige, além de uma quantidade, uma qualidade que venha suprir a deficiência ou lacuna apresentada por uma organização, para que esta possa ser competitiva. Para dinamizar processos de desenvolvimento nos municípios estudados, é importante lembrar que desenvolvimento é um processo que envolve diferentes espaços (econômicos, sociais, políticos, culturais e ambientais) e sendo assim é fundamental a parceria entre as organizações com intervenção no processo educativo de transformação social, cultural, política e econômica. Para que esta parceria se efetive, é necessário que haja uma real integração, com vistas a uma proposta coletiva de desenvolvimento.

Esta proposta coletiva, em que a parceria é fundamental, só poderá ocorrer se houver uma integração das organizações com propósitos voltados para o processo de desenvolvimento.

## **2.4 O fenômeno da integração**

Segundo Baptista (1976), a primeira aproximação para análise do conceito de integração é a consideração dos diferentes pontos de vista sob os

quais o fenômeno foi encarado nos diversos campos de estudo. Sob o enfoque sociológico, a integração é definida em seu significado, cultural, grupal ou social, como é mostrado a seguir:

- **integração** - o processo social que tende a harmonizar ou unificar diversas unidades antagônicas, sejam elementos de personalidade dos indivíduos, dos grupos ou agregações sociais maiores;
- **integração cultural** - o ajustamento recíproco dos elementos constitutivos de uma dada cultura, de modo a formar um todo equilibrado;
- **integração grupal** - o ajustamento recíproco dos membros de um grupo e sua identificação com os interesses e valores do grupo. Quanto maior for a solidariedade entre os componentes, tanto mais elevado será o grau de integração atingido;
- **integração social** - o ajustamento recíproco dos membros de um grupo de modo a formar uma sociedade organizada.

Sob o enfoque político, a integração tem o sentido de incorporação de áreas, setores ou populações marginalizados ao processo de desenvolvimento, visando a melhoria da qualidade de vida da população. Do ponto de vista da política internacional, integrar significa contribuir para o nascimento e desenvolvimento no sentido de comunidade (Baptista, 1976).

A análise desses conceitos e a observação do fenômeno de integração permitem identificar elementos comuns, os quais poderão embasar a adoção de um conceito próprio para o seu estudo na dinâmica do processo de desenvolvimento de comunidade:

- a) a integração se realiza a partir de situações concretas;
- b) é dinâmica e variável, possuindo ainda assim certa regularidade que permite controle e análise científica de seu desempenho;
- c) requer freqüência e regularidade de interação, caracterizada por um mínimo de atitudes e comportamentos;
- d) tem componentes de interdependência e reciprocidade entre as partes e um conteúdo de obrigações mútuas reconhecidas;
- e) se realiza entre partes, cada uma das quais tem sua função própria no conjunto.

Para a realização de cada uma das partes, é necessário compreendê-las especificamente e ao seu sentido no todo.

Os temas aqui estudados - Organização, Desenvolvimento, Parceria e Integração, servirão para melhor compreender o estudo realizado nos dois municípios pesquisados, atingindo assim os objetivos de estudar a participação das organizações de apoio no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, no contexto da atual política de governo e dos programas e projetos em desenvolvimento nos municípios de Almenara e Patos de Minas, identificando o nível de interação e o grau de articulação nas relações interorganizacionais.

### **3 - PERSPECTIVA METODOLÓGICA**

Este capítulo está estruturado em três seções, nas quais são discutidas as características gerais do processo de pesquisa, os instrumentos de coleta de análise de dados, bem como a matriz de relacionamentos das organizações e a área de pesquisa.

#### **3.1 Características gerais do processo de pesquisa**

A definição da metodologia utilizada no presente trabalho passou por três momentos diferenciados. O primeiro foi a determinação da área de estudo, considerando a natureza do problema, suas dimensões e complexidade, o grau de profundidade e a viabilidade. Buscando pesquisar municípios de regiões heterogêneas dentro do Estado de Minas Gerais, foram utilizados os seguintes critérios para a escolha dos municípios:

- a) municípios de regiões consideradas ricas e pobres;
- b) municípios com características de pólo de uma microrregião;
- c) municípios com presença de organizações de apoio ao desenvolvimento rural;
- d) municípios com presença significativa de agricultura familiar, morando e desenvolvendo atividades produtivas no meio rural;
- e) municípios com número significativo de associações comunitárias com a participação de pequenos produtores rurais.

O segundo momento foi a definição do escopo do trabalho, partindo da identificação da participação das organizações de apoio ao desenvolvimento sócio-econômico da agricultura de cada município a ser pesquisado, constituindo a razão do trabalho, portanto, o campo de onde vêm os seus resultados.

O terceiro momento foi o da conciliação do método e técnicas de pesquisa científica e o conteúdo obtido em confronto direto com a realidade.

Os efeitos das diferenças geográficas formaram a base para o estudo, a partir da identificação da forma de participação e importância de relacionamento das instituições que influenciam no modelo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura.

Por considerar que o “critério para avaliar a pesquisa é principalmente sua capacidade de fotografar a realidade vivida”, como explica Cardoso (1986: p.95), optou-se pela metodologia e técnicas qualitativas, por apresentarem os instrumentos e mecanismos adequados a atender aos objetivos da pesquisa.

A definição pela adoção da metodologia com técnicas qualitativas foi pelo próprio contexto pois buscou-se aprofundar no cotidiano e captar a especificidade do fenômeno pesquisado que traduz a ação (Triviños, 1987). Trata-se de pessoas no seu cotidiano, analisadas pelo pesquisador através do contato com a população que fornece elementos fundamentais ao entendimento do fenômeno.

A escolha da metodologia foi também influenciada pelo fato de se tratar de modalidade de estudo de caso existente. A presente pesquisa enquadra-se na categoria denominada estudo de multicasos, que permite estudar dois ou mais sujeitos ou organizações.

O estudo de caso ou multicasos é uma categoria válida de pesquisa porque permite ilustrar generalizações que foram estabelecidas e aceitas em diferentes contextos, mostrando-se adequado para o presente trabalho, por tratar-se de uso intensivo na pesquisa social. Alencar (1986) também considera o estudo de caso uma categoria válida de pesquisa, no qual a unidade ou caso poderá ser uma comunidade, um sujeito, uma organização. No caso desta pesquisa, algumas organizações de apoio e de produtores rurais de dois municípios serão analisadas em situações concretas, capazes de fornecer referenciais das relações sociais.

A base da metodologia a ser utilizada será a Grounded Theory, discutida por Strauss & Corbin (1990) no livro "*Basics of Qualitative Research*" (Pesquisa Qualitativa). Esses autores e também Spradley (1980) colocam que a pesquisa qualitativa começa com "área de estudo" e visa descobrir o que é relevante para essa área. De acordo com Spadley, a segunda maior tarefa no círculo de pesquisa etnográfica (modelo interativo de pesquisa) é a coleta de informações. Utilizando a observação participante, o pesquisador observará as atividades das pessoas no seu contexto social, buscando:

- a) fazer observações descritivas (de natureza mais ampla), tentando obter informações gerais sobre a situação social que envolve o estudo;
- b) após registrar os dados iniciais, o pesquisador restringirá a amplitude da pesquisa, passando a fazer observações focalizadas;
- c) finalmente, o pesquisador reduzirá a amplitude do seu estudo, passando a fazer observações seletivas.

Se, inicialmente, a questão de pesquisa deve ser aberta, abrangente, não significa envolver um universo de possibilidades. Isso somente quer dizer que ela não deve ser restrita e centrada, eliminando a possibilidade de descoberta. Ela não é uma hipótese, uma relação entre variáveis independentes e dependentes. A questão de pesquisa é uma frase que identifica o fenômeno estudado. Ela diz o que você pretende conhecer sobre este objeto e tende a ser orientada para ação e processo.

No caso deste trabalho, a idéia central é o estudo da participação das organizações no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, em Almenara e Patos de Minas. A coleta de informações iniciais teve como base entrevistas, observações e uso de documentos e relatos. A partir das informações iniciais, foi elaborado o projeto de pesquisa, construído e testado o questionário,

bem como o processo de organização e análise dos dados. Os dados foram coletados em três etapas, em épocas diferentes dentro do mesmo ano, sendo:

**1ª - etapa (junho de 1997):**

- a) reconhecimento da área de estudo;
- b) identificação das organizações a serem pesquisadas;
- c) contato com pessoas a serem pesquisadas;
- d) realização da primeira etapa da pesquisa, que foi buscar depoimentos numa visão ampla, sobre a história de vida dos entrevistados, suas perspectivas e dificuldades atualmente enfrentadas.

**2ª - etapa (setembro de 1997):**

- a) entrevistar os coordenadores das organizações governamentais e não governamentais;
- b) realizar entrevistas com lideranças formais dos municípios;
- c) realizar entrevistas com técnicos executores de programas de desenvolvimento rural;
- d) realizar entrevistas com os representantes das organizações de apoio e dos produtores rurais;
- e) vivenciar durante dois dias com famílias de pequenos produtores rurais, buscando identificar uma rotina cotidiana.

**3ª etapa (a partir de outubro de 1997):**

- a) constatação da realidade, confronto e consolidação das informações obtidas.

### **3.2 Instrumentos de coleta e análise dos dados**

Os instrumentos básicos usados na realização da pesquisa e na análise dos resultados foram:

- matriz de relacionamento das instituições locais, para cada município pesquisado;
- entrevistas com representantes de diversas organizações e produtores rurais das duas cidades estudadas, com apoio de filmagem, registro e análise dos depoimentos;
- uso de questionários para a liderança do poder público local;
- aplicação de questionários para as instituições governamentais e não governamentais e para as lideranças formais e produtores rurais.

A entrevista é o método de coleta de informações mais utilizado nas pesquisas sociais. Ela pode ser empregada como técnica principal de um estudo ou combinada com outras técnicas, segundo Gomes (1988), como foram utilizadas nesta pesquisa.

As entrevistas realizadas na primeira etapa da pesquisa não foram rígidas e podem ser classificadas como do tipo "roteiro", em que o entrevistador possui uma lista de tópicos como ponto de partida, sendo as questões formuladas no seu decorrer. Na segunda etapa, utilizou-se um questionário com questões semi-estruturadas. Nos dois casos, os tipos de entrevistas empregadas são particularmente úteis nas situações em que o assunto pesquisado envolve razões, motivos, sentimentos e relatos de experiências (Alencar, 1996).

Para consolidar as informações do questionário utilizado na segunda etapa, foi também empregada a matriz de relacionamentos entre as organizações.

### **3.3 Matriz de Relacionamento das Organizações**

A Matriz de Relacionamento das Organizações tem como finalidade motivar e capacitar os diversos atores para, sinergicamente, tentarem resolver problemas de sua comunidade, de forma coletiva, onde buscar-se-á:

- a) dinamizar a atuação dos envolvidos no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura nos dois municípios pesquisados;
- b) proceder ao levantamento rápido de determinada realidade, evidenciando os problemas que nela existem;
- c) analisar o equacionamento desses problemas e elaborar um plano de ação, visando a eliminação dos mesmos, na busca do desenvolvimento;
- d) avaliar o comprometimento dos diversos atores envolvidos no desenvolvimento dos municípios estudados;
- e) avaliar a troca de informação dos principais atores envolvidos no processo de desenvolvimento dos municípios;
- f) estabelecer/identificar os pontos fortes e fracos do processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura de cada município;
- g) avaliar a qualidade da participação e representação dos atores envolvidos no desenvolvimento.

A construção da Matriz de Relacionamentos das Organizações consiste em:

1. listar os atores principais envolvidos no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura (líderes, produtores, técnicos, entidades, etc.);
2. desenvolver a Matriz de Conexões/Interface.

Este instrumento viabilizou o processamento e a análise das informações obtidas nas entrevistas. Os quadros são utilizados para a visualização do grau de relacionamento, sinergia e articulação entre os atores e na transcrição de informações, consideradas relevantes para a análise.

### 3.4 Área de pesquisa

Os municípios selecionados para que fosse realizada esta pesquisa pertencem a duas regiões diferentes do Estado de Minas Gerais, um na região do Vale do Jequitinhonha, no nordeste e o outro, no Alto Paranaíba, na região noroeste mineiro (Figura 1).



**FIGURA 1:** Localização geográfica dos municípios de Almenara e Patos de Minas.

As organizações estudadas e as pessoas pesquisadas foram selecionadas a partir do tema “Desenvolvimento sócio-econômico da agricultura”. Procurou-se, portanto, entrevistar representantes das organizações que de uma forma direta atuam no meio rural. Porém, nem todos os representantes puderam ser entrevistados, em decorrência de diversos fatores, como:

- organização cujos representantes não se prontificaram a participar da pesquisa;
- organização cujos profissionais encontravam-se em férias ou licenciados;
- organização cujo representante marcou o contato, mas não pode cumpri-lo.

Assim, o número de pessoas entrevistadas, tanto das organizações de apoio como comunitárias, variou conforme o interesse, disponibilidade e forma de mobilização.

O Quadro 1 mostra as organizações que participaram do estudo e o número de pessoas que as representaram.

**QUADRO 1: Organizações e número de pessoas entrevistadas para realização da pesquisa, nos dois municípios**

<b>ALMENARA</b>		<b>PATOS DE MINAS</b>	
<b>Organização</b>	<b>N.º pessoas</b>	<b>Organização</b>	<b>N.º pessoas</b>
01- Assoc. comunitárias	05	01- Assoc. comunitárias	06
02- Agentes financeiros	01	02- Agentes financeiros	01
03- Cáritas	03	03- Coopatos	01
04- Coop. Crédito Rural	02	04- EMATER	02
05- EMATER	04	05- EPAMIG	01
06- IEF	01	06- IEF	01
07- IMA	01	07- IMA	02
08- MARA	01	08- MARA	01
09- Prefeitura	01	09- Prefeitura	01
10- Produtores rurais	04	10- Produtores rurais	03
11- Sind. dos trab. rurais	01	11- Ribeiral Sementes	01
12- Sindicato patronal	01	12- SEBRAE	01
		13- SETASCAD	01
		14- Sind. dos trab. rurais	02
		15- Sind. patronal	01
		16- União sindical	01
	25		26

## **4- CARACTERIZAÇÃO DA REALIDADE DOS MUNICÍPIOS PESQUISADOS**

Este capítulo foi elaborado a partir dos dados extraídos do "Estudo da Realidade Municipal" conduzido pela EMATER-MG. O objetivo do capítulo é fornecer uma visão geral da realidade sócio-econômica dos dois municípios estudados, o que servirá de pano de fundo para as análises que se desenvolvem no quinto capítulo, "O caso de Almenara e o caso de Patos de Minas".

O Estudo da Realidade Municipal elaborado pela EMATER/MG tem como fontes de informações instituições como IBGE, Fundação João Pinheiro, DNPM, DNER, Ministério da Aeronáutica, Secretarias Estaduais (Fazenda, Saúde, Educação, Comunicação Social e Esporte, Lazer e Turismo), TELEMIG, CEMIG, Embratel, EBCT, Banco Central, IGA-Cetec) e informações obtidas em entrevistas realizadas com os produtores rurais e outros segmentos dos municípios.

### **4.1 Caracterização da realidade de Almenara-MG**

O município de Almenara possui 2.141km<sup>2</sup> de extensão, onde prevalece o relevo típico de chapadas e altiplanos com terrenos ondulados (40%) e montanhosos (40%), entrecortado por vales e galerias planas (20%). O ponto de maior altitude no município está em sua porção noroeste, 1.036m, e sua menor altitude no vale do Rio Jequitinhonha, que corta o município e constitui-se no principal curso d'água da região norte do Estado, sendo vetor principal da bacia hidrográfica do mesmo nome.

O clima é tropical, caminhando para o semi-árido com longa estação seca. A temperatura média é de 24°C e índice médio pluviométrico de

1.000mm/ano. O solo é pobre, não possuindo nenhuma reserva mineral relevante e a vegetação típica é semi-árida e de cerrados.

A sede do município dista 744km de Belo Horizonte, 990km do Rio de Janeiro e 850km de Vitória-ES. As principais vias de acesso são as BR-367, BR-116 e MG-406, não havendo ferrovias. Há, ainda, um aeroporto com pista asfáltica de 1.200 x 300m.

A população residente em Almenara, segundo o Censo Demográfico de 1991, é de 45.416 habitantes (Quadro 1), tendo crescido 16,98% em relação ao Censo realizado em 1980, quebrando uma trajetória de decréscimo populacional de (-4,05%) no intervalo 1970/80. A população urbana de 32.350 habitantes cresceu 37,38% entre 1980/91, índice superior ao crescimento de 30,47% registrado no intervalo 1970/80. A população rural é de 13.066 habitantes, tendo decrescido entre 1970 e 1991, registrando o índice -14,48% na década de 1980 e -31,84% nos anos 1970. Assim, configuram-se características de êxodo rural e expulsão de contingentes populacionais entre 1970 e 1980.

#### **QUADRO 1: População residente no município de Almenara, 1970-1991**

ANO	URBANA	RURAL	TOTAL
1970	18.048	22.415	40.463
1980	23.547	15.278	38.825
1991	32.350	13.066	45.416

Fonte: IBGE/1991

A População Economicamente Ativa (PEA) de Almenara entre 1970 (11.865) e 1980 (11.943) cresceu apenas 0,66%, ratificando a emigração de indivíduos em idade produtiva em busca de colocação em outras regiões.

As atividades agropecuárias empregaram, em 1980, 57,02% da PEA, configurando-se como a principal atividade geradora de trabalho do município. Os serviços (exceto comércio) empregaram 21,49% no mesmo ano e as indústrias apenas 12,63%. Portanto, trata-se de um município tipicamente agrícola.

A estrutura fundiária, em 1985, apresentava 89,31% das propriedades abaixo dos 500ha e cerca de 21,84% com menos de 20ha. A faixa modal, com 19,16% das unidades, estava com 20 a 50ha e 17,97% entre 200 e 500ha. No total, das 1.263 propriedades rurais de Almenara, apenas 38 tinham acima de 1.000ha e apenas 11 com menos de 1ha.

O principal uso das propriedades, em 1985, era para pastagens naturais para criação extensiva de gado, com 85,01% das terras disponíveis. As lavouras permanentes e temporárias respondiam juntas por apenas 3,03% do uso das terras disponíveis, enquanto as matas e florestas naturais ainda conservavam 9,21% da mata nativa.

Em 1995, as culturas agrícolas mais importantes eram a mandioca, (32,43% da área plantada) e feijão de 1ª safra (21,62%). De maneira geral, as culturas de cana-de-açúcar, feijão e mandioca dividiam a área plantada entre si. A criação de gado misto, tipicamente extensiva, computava 545 produtores e 65.877 cabeças. A produção agrícola é quase que integralmente consumida dentro do município, enquanto a pecuária comercializa 89% da sua produção fora de Almenara.

Em 1995 existiam no município, 24 indústrias caseiras de alimentos derivados do leite e da mandioca e 3 oficinas de artesanato de couro. O setor agrícola contava com 1 distribuidor de adubos, 5 de sementes, 1 de agrotóxicos, 7 de produtos veterinários e 4 de rações. Não há registro de unidades produtivas de insumos agropecuários ou armazéns ou silos coletivos.

Almenara conta com uma cooperativa de crédito com 110 associados, 1 conselho de desenvolvimento comunitário com 40 filiados, 5 associações comunitárias com 65 membros, em média, sindicato rural com 96 produtores e 4.500 filiados no sindicato de trabalhadores rurais.

A agricultura do município é basicamente de subsistência, com pequena infra-estrutura de comercialização, oferta de insumos e armazenagem. O êxodo caracteriza a decadência do meio rural nas últimas duas décadas.

Nos aspectos infra-estruturais, o município conta, no setor urbano, com cinco cursos de ensino fundamental completo (primeira a oitava série) e sete incompletos (as quatro primeiras séries). Na zona rural são 41 cursos, apenas com as quatro primeiras séries. Existem ainda 4 cursos de ensino médio, sendo três deles técnicos, inclusive um de agropecuária.

O sistema de saúde conta com dois hospitais com capacidade de 204 leitos mantidos pelo SUS, dois postos de saúde rurais, além de oferta de serviços médicos, odontológicos e laboratoriais. Desta forma, configura-se 5 leitos por 1.000 habitantes, média superior à recomendada pela OMS para o país, que é de 4 leitos por 1.000 habitantes.

A energia elétrica proporcionada pela CEMIG concentra-se em consumidores residenciais (84,36%) e estabelecimentos comerciais (9,93%). No intervalo de 1990 a 1993, o número de consumidores industriais e comerciais sofre um declínio, denotando fechamento de unidades produtivas. Entretanto, um ponto positivo é o aumento, a partir de 1992, do número de consumidores de eletricidade rural.

A cidade conta com uma emissora de rádio, três jornais locais e cinco retransmissoras de TV. As comunicações também comportam o sistema telefônico DDD e DDI. No setor de serviços há quatro agências bancárias, três hotéis, três clubes, um cinema e um estádio de futebol. Os serviços públicos são

disponibilizados em Teófilo Otoni, Pedra Azul e Governador Valadares, para a maior parte das demandas.

O município é subexplorado, uma vez que a sua capacidade de produção é bem maior, tanto na pecuária como na agricultura. A maioria das terras está legitimada. Os pequenos produtores utilizam mão-de-obra familiar e moram quase sempre nas comunidades rurais, enquanto os demais produtores moram na cidade e utilizam mão-de-obra contratada. O padrão tecnológico utilizado pelos pequenos produtores em suas explorações é de base tradicional, exceto nas regiões cafeeicultoras. Apesar dos conhecimentos referentes ao associativismo, os produtores nem sempre procuram resoluções em grupo.

O sistema viário vicinal é precário, dificultando o acesso às comunidades e, conseqüentemente, o escoamento da produção.

A vocação maior do município está na pecuária de corte e leite, sendo que a maioria dos produtores entrega o leite para empresas de beneficiamento que o transformam em queijo, manteiga e requeijão.

A cobertura vegetal encontra-se em precárias condições, pois nesta região os produtores e seus familiares pouco têm feito para a proteção dos solos, usando demasiadamente práticas não recomendadas, como, por exemplo, o fogo nas matas e manejo inadequado do solo.

A disponibilidade local de insumos e equipamentos para a produção agropecuária é insuficiente para atender às demandas dos pecuaristas e agricultores, levando-os a fazer aquisições fora do mercado local.

O município possui sindicatos, cooperativas e associações de produtores. Com relação ao Sindicato Rural, os produtores alegam que a participação é restrita a um grupo de pecuaristas privilegiados. A cooperativa de crédito rural é vista pelos produtores com desconfiança. As associações comunitárias rurais têm baixa participação dos associados e poucos resultados de trabalho coletivo.

Predomina a alimentação à base de carne e farinhas com baixo uso de hortaliças e frutas. Além das condições adversas para a produção, os fatores culturais contribuem para o empobrecimento nutricional da maioria da população. As doenças predominantes entre a população local estão associadas a precariedade da infra-estrutura de saneamento básico.

A mão-de-obra local é pouco qualificada, com baixo grau de instrução, sem profissionalização formal, com pouca ocupação e baixa remuneração, o que levou muitas famílias a buscar no artesanato uma alternativa de renda. Entretanto, as dificuldades de comercialização fora do município também restringem as possibilidades de melhoria de renda destas famílias. Verifica-se uma relação entre as oportunidades econômicas, sociais e políticas ampliadas com o desempenho da agricultura do município.

Almenara é um dos principais núcleos do nordeste de Minas Gerais, fazendo parte de uma problemática região, do ponto de vista sócio-econômico-financeiro, denominada Vale do Jequitinhonha.

#### **4.2 Caracterização da realidade de Patos de Minas-MG**

O município de Patos de Minas tem na atividade agropecuária uma de suas riquezas. A sua agricultura apresenta desde a produção tradicional à mais tecnificada. A produtividade alcançada no município se apresenta acima da média estadual, como o milho, cuja média é de 3.300kg/ha.

Os agricultores se mostram desestimulados diante do atual quadro recessivo, caracterizado pelo baixo preço dos produtos e elevados custos para obtenção de capital financeiro, e atribuem o impedimento à expansão da agropecuária do município no momento presente. Entretanto, o município possui solos férteis, clima apropriado, chuvas regulares e as tradições e raízes do seu povo em relação à “terra” que garante o seu sustento através da venda da

produção excedente, contribuindo para o abastecimento interno do município e da região.

O processo produtivo e as relações sociais se dão através da economia que é de produção tipicamente agropecuária. Dentre as atividades urbanas, o comércio é o principal gerador de empregos e renda, seguido do setor de serviços. O comércio varejista é diversificado, atendendo aos municípios circunvizinhos, enquanto o setor atacadista é responsável pelo beneficiamento e distribuição da produção agrícola regional. O setor industrial está, de forma geral, ligado às atividades primárias do município.

Verifica-se uma relação entre as oportunidades econômicas, sociais e políticas ampliadas pelo grau de modernidade do desenvolvimento da agropecuária no município.

Os aspectos geográficos do município, que possui 3.336km<sup>2</sup>, são constituídos de relevo dominado por terrenos ondulados de montes e colinas (90% da área total), cortado por vales planos (5%) e montanhas de maior altitude (5%). O ponto mais alto do município localiza-se na fronteira com o município de Cruzeiro da Fortaleza, 1993m, e o mais baixo na foz do Córrego Suçuarana, 765m. A vegetação predominante é composta de cerrados e o solo possui reservas minerais e de argila, calcário, fosfatados naturais e mármore.

Diversos cursos d'água compõem a bacia hidrográfica do Rio Paranaíba, cujo leito corta o município de Patos de Minas. Outro rio de importância no município é o Ribeirão de Santo Antônio.

O clima do município é tipicamente tropical, com duas estações definidas. A temperatura média é de 22,3°C e mínima se 16,1°C. A pluviosidade média é de 1.400mm no ano.

A cidade de Patos de Minas está distante 400km da capital do Estado, 775km de São Paulo, 570km de Brasília e 219km de Uberlândia. As principais

vias de transporte se resumem as rodovias BR-354 e BR-365, já que não há disponibilidade de linhas férreas. Para o transporte aéreo, a cidade possui 2 aeroportos: 1 com pista de 1.700 x 300m asfaltada e o outro, com pista de cascalho com 1.200 x 300m, de propriedade particular.

A população do município é de 102.946 habitantes (Quadro 2), tendo apresentado crescimento demográfico nos últimos 21 anos, conforme demonstra a análise dos Censos de 1970, 1980 e 1991.

**QUADRO 2: População residente no município de Patos de Minas, 1970-1991**

ANO	URBANA	RURAL	TOTAL
1970	44.877	31.334	76.211
1980	63.302	22.819	86.121
1991	87.403	15.543	102.946

Fonte: IBGE/1991

A população rural é de 15.543 habitantes. O Censo de 1991, em comparação ao de 1980, apontou maior redução demográfica, (-27,175%) do que na passagem dos censos de 1970-1980, que foi de -31,89%. Um fato interessante foi o crescimento médio de população urbana em duas décadas, superior ao decréscimo na população rural, denotando um êxodo rural, mas não configurando uma região de expulsão demográfica.

A População Economicamente Ativa (PEA) do município cresceu 47,5%, entre 1970 e 1980, apontando um ritmo de crescimento da mão-de-obra disponível superior ao crescimento total da população. Assim, pode-se inferir um

dinamismo das atividades do município que atraiu trabalhadores de outras localidades durante esta década.

Os setores mais empregadores de mão-de-obra em 1980 foram os de serviços (exceto comércio) com 37,61%, agropecuária, 28,46%, e indústrias, 18,69%. Ou seja, há uma distribuição razoavelmente homogênea de atividades profissionais por setores.

A estrutura fundiária do município em 1985 apresentava 88,60% das propriedades com mais de 200ha e apenas 10,24% com área menor de 10ha. A faixa modal, com 28,40% das propriedades, possuíam entre 20 e 50ha. Do universo total de 3.018 propriedades, apenas 19, isto é 0,63%, tinham mais de 1.000ha e 29, que representam 0,96%, com menos de 1 ha.

A destinação das terras concentrava-se em pastagens naturais (67,115%), seguidas por pastagens formadas (13,83%) e lavouras temporárias (12,12%), no ano de 1985.

Quanto às culturas, em 1995 a soja era responsável por 52% da área cultivada, seguida pela mandioca (16,74%) e café (14,23%). O grande uso de soja pode ser creditado ao fato de o município estar dentro da área de cerrados, onde foi implantado um projeto de cultivo de grãos nas décadas de 70 e 80 com apoio governamental.

No mesmo ano, destaca-se a exploração pecuária quanto à participação de produtores. Do total de produtores, 73,2% dedicavam-se à criação de gado leiteiro, enquanto 25,07% criavam gado de corte. Outro destaque é a avicultura de corte, que apesar de catalogar apenas 12 produtores, possui um plantel de 740.000 animais.

A produção agropecuária de Patos de Minas é, em sua maior parte, exportada para outras regiões, principalmente o café (90%). A cidade também conta com estrutura de armazenagem para 122.500 toneladas de grãos, sendo

48,98% em armazéns públicos (Casemg), 16,33% em cooperativas (Coopatos) e o restante, 34,70%, particulares.

Existem cerca de 28 unidades agro-industriais, 150 indústrias caseiras de alimentos e 50 oficinas de artesanato. A compra de insumos agropecuários por parte dos produtores é favorecida pela existência de 31 indústrias e 117 distribuidores de artigos variados como sementes, adubos, calcário, agrotóxicos, rações, medicamentos veterinários, etc.

A participação associativa e representativa do segmento agrícola se faz presente através de uma cooperativa mista agropecuária com 2.800 filiados, sindicato de trabalhadores rurais com 3.500 membros, sindicato rural de 350 associados e 1.225 participantes de associações e/ou conselhos comunitários nas 94 comunidades existentes.

Desta forma, podemos inferir uma agricultura de base comercial voltada para produtos que atendem mercados consumidores fora das fronteiras do município.

Em termos escolas, o município conta com dez cursos de ensino fundamental completo (5ª. a 8ª. séries), sendo seis na zona urbana e quatro na zona rural. Escolas oferecendo as quatro primeiras séries do ensino fundamental incompletos (1ª. a 4ª. séries) são 12 no meio urbano e 90 no meio rural. Há seis cursos de ensino médio (2º grau) na cidade e um no meio rural e ainda oito cursos técnicos urbanos (Contabilidade e Economia Doméstica) e um curso superior de Ciências.

A rede de saúde conta com 398 leitos hospitalares do SUS e uma vasta gama de serviços médicos, odontológicos e laboratoriais públicos e privados, além de 10 postos de saúde rurais. A média de leitos por 1.000 habitantes é de 3,86, estando abaixo da média recomendada pela OMS para o Brasil, que é de 4 leitos/1.000 habitantes.

O município dispõe de energia elétrica da CEMIG. Em 1993, 80,76% dos consumidores são residenciais, 7,75% são rurais, 9,12% são estabelecimentos comerciais, 0,98% serviços (exceto comércio) e 1,44% industriais. No intervalo de 1990 a 1993, o número de consumidores de todas as categorias aumentou de forma razoavelmente homogênea. Os destaques ficam por conta das indústrias (8,46% na comparação 1992/93) e serviços (exceto comércio, 5,41% em 1992/93), que estão aumentando sua participação.

A sede do município conta com rede de água tratada e coleta parcial de esgoto sem nenhum tratamento posterior. A coleta de lixo também é apenas parcial.

Patos de Minas possui serviços telefônicos ligados aos sistemas DDD e DDI e comunicações ancoradas em três emissoras locais de rádio, uma de televisão, sete jornais locais e cinco retransmissoras de TV.

A população conta com 10 agências bancárias, 11 clubes, 1 cinema, 1 teatro, 1 estádio e 4 campos de futebol, 3 estádios comunitários e 3 hotéis.

A oferta de serviços públicos é disponibilizada pela existência de sede de diversos órgãos e autarquias estaduais. Os que não se encontram instalados na cidade são encontrados em Uberlândia (219km) e Bom Despacho (240km).

Patos de Minas é um dos municípios mais dinâmicos e progressistas do interior mineiro, estando localizado ao noroeste do Estado, na região do Alto São Francisco.

#### **4.3 Comparação entre as realidades dos dois municípios estudados**

Os dois municípios em questão apresentam grandes diferenças na análise de suas características básicas. Patos de Minas é um pólo de desenvolvimento regional de médio porte, localizado próximo do Triângulo Mineiro, uma região de grande dinamismo econômico, estando bem próximo do interior paulista e goiano.

O clima é bem definido, solo com presença de minerais, vegetação de cerrados, temperaturas mais amenas e boa pluviosidade. Almenara também é um pólo regional, mas encontra-se numa região que apresenta graves problemas sócio-econômicos derivados de clima de transição seco, quente, baixa pluviosidade, solo e vegetação pobres, com algumas áreas próximas ao rio, apresentando boa fertilidade.

Os dois municípios vêm apresentando crescimento populacional na comparação dos dois últimos censos. Nos dois municípios houve redução da população rural nas duas últimas décadas e crescimento substancial da área urbana. A densidade populacional de Patos, pelo Censo de 1991, é de 30,86 habitantes/km<sup>2</sup> contra 21,21 de Almenara, ou seja, Patos é mais habitado que Almenara, além de mais populoso. Na comparação dos Censos, em 1970, a diferença entre Patos e Almenara quanto à densidade populacional era de 3,95 pontos percentuais, diferença esta que se elevou para 10,65 pontos percentuais em 1991.

A análise das PEA das duas cidades, na década de 70, denota ter ocorrido uma expulsão de mão-de-obra de Almenara, tendo o crescimento sido de apenas 0,66%, enquanto Patos de Minas apresentou média de crescimento da PEA de 47%, portanto constitui-se em atração para trabalhadores. Patos também apresenta uma distribuição de trabalhadores por setor econômico mais homogênea, já que Almenara destaca muito o trabalho agropecuário.

Patos de Minas apresenta uma agricultura marcada por propriedades com maior uso do solo para lavouras, cultivo de culturas comercializáveis, exportação de produtos e existência de ampla estrutura de armazenagem e oferta de insumos agropecuários. Enquanto isso, Almenara dispõe de propriedades médias, superiores às de Patos de Minas comparativamente, além de apresentar baixa ocupação de terras com lavouras ou pastagens melhoradas, pois a criação de

gado é extensiva, cultivo de lavouras tradicionais voltadas para subsistência, baixa disponibilidade de insumos agrícolas e inexistência de armazéns.

A produtividade das lavouras comuns aos dois municípios - feijão, cana-de-açúcar e mandioca - em 95, apresentava médias mais elevadas para Patos de Minas, quanto à cana e mandioca, e vantagem de Almenara quanto ao feijão. Patos de Minas possui população rural maior e maior número de produtores rurais em associações (um total de 4.485) e conselhos comunitários (total de 16), do que Almenara, que possui 576 produtores rurais associados em 9 associações e conselhos comunitários. Almenara é superior a Patos de Minas em número de associados ao sindicato dos trabalhadores rurais, somando 4.500 associados contra 3.500.

No aspecto de infra-estrutura, as diferenças dos dois municípios são pouco significativas quanto à educação, vias de transportes, meios de comunicação, infra-estrutura urbana e instituições financeiras. Almenara chega a apresentar melhor proporção de leitos em hospitais (4 por 1.000 habitantes), enquanto Patos é dotada de maior acesso a serviços governamentais. Patos apresentou, no intervalo 1990/93, crescimento no número de consumidores de energia elétrica nos segmentos industrial e comercial, enquanto Almenara apresentou decréscimo. Este ponto ilustra o dinamismo econômico de Patos e a estagnação de Almenara, por um lado; por outro lado, em Almenara há uma busca constante por projetos voltados para a área social e de infra-estrutura comunitária, enquanto em Patos a busca é mais econômico-financeira.

As características bastante diferenciadas dos dois municípios constituem pontos relevantes para o estudo da ação integrada entre organizações que têm como objetivo central o apoio ao desenvolvimento sócio-econômico da agricultura. Para estudar o fenômeno da integração interorganizacional, foi

construída uma matriz de relacionamentos das organizações, na qual estão presentes os seguintes conjuntos de variáveis:

- a) atores sociais, natureza dos seus objetivos, natureza do trabalho desenvolvido, dificuldades e facilidades encontradas na implementação do desenvolvimento sócio-econômico;
- b) forma de atuação dos atores sociais em relação aos demais atores, atores que estão fortemente integrados e posição dos atores frente às mudanças;
- c) condições favoráveis para o processo de desenvolvimento, fatores facilitadores e restritivos do processo de desenvolvimento, ações prioritárias a serem desenvolvidas;
- d) avaliação das ações desenvolvidas pelos atores sociais tendo em vista a competência, papel esperado, qualidade do relacionamento e razões das qualidades atribuídas;
- e) melhoria do relacionamento entre as organizações, ocorrência de parceria e principais conflitos interorganizacionais na perspectiva dos atores sociais.

As análises envolvendo estes conjuntos de variáveis serão realizadas no quinto e no sexto capítulo.

## **5 - RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL: O CASO DE ALMENARA-MG**

Em Almenara foram entrevistados, além de produtores rurais, representantes das seguintes organizações de apoio: associações comunitárias, bancos, Cáritas, Cooperativa de Crédito, EMATER, IEF, IMA, MARA, Prefeitura Municipal, Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Sindicato Patronal.

Os Quadros 1A, 1B, 1C, 1D e 1E resumem o posicionamento destes diferentes atores sociais na matriz de relacionamentos interorganizacionais. Cada ator social será analisado separadamente e, após à análise, será apresentada uma conclusão referente àquele ator. No final do capítulo serão apresentados os principais resultados evidenciados na matriz interorganizacional de Almenara.

### **5.1 Associações Comunitárias**

A natureza do trabalho das associações comunitárias é, na perspectiva dos seus representantes, o desenvolvimento de ações de interesse da coletividade de uma comunidade. Por este motivo, elas centram seus esforços na melhoria dos elementos de infra-estrutura comunitária, tais como estradas, pontes, eletrificação rural, escolas, serviços de saúde, saneamento básico, abastecimento de água, centro comunitário e equipamentos de uso coletivo para o processamento de produtos, como mandioca e leite, entre outros.

Na visão dos representantes, as associações comunitárias se colocam como agentes do desenvolvimento comunitário, entretanto, esta visão não encontra correspondência na perspectiva que os agentes das organizações de apoio têm sobre elas. Estes agentes as vêem como fatores de mobilização e organização dos produtores rurais.

As associações comunitárias não lidam com mudanças de natureza antecipatória a fatos futuros previsíveis. A "mudança", quando ocorre, se dá como reação a fatos já ocorridos. Com as organizações de apoio acontece o mesmo e, por isto, elas não contribuem com as associações comunitárias em relação a visão de futuro.

As principais dificuldades que afetam as associações comunitárias no processo de desenvolvimento são o aumento substancial do número de produtores descapitalizados e com perda total da terra e o alto grau de desemprego no campo, além das desvantajosas relações com o mercado. Estas questões não fazem parte das temáticas trabalhadas pelas associações comunitárias e nem pela maioria organizações de apoio, sendo apenas classificadas por elas como fatores de desmotivação que afetam a sua atuação. Em Almenara, apenas o Sindicato dos Trabalhadores Rurais e a Cáritas é que estão tratando destas questões junto aos pequenos produtores e os trabalhadores rurais.

A visão das associações comunitárias sobre as suas dificuldades em participar do desenvolvimento sócio-econômico são apresentadas como dificuldades históricas relacionadas com a ocupação do espaço geográfico e restrições impostas pelas desigualdades sociais entre os pequenos e grandes produtores, estes últimos favorecidos pelas terras mais férteis às margens do rio, inacessíveis ao pequeno produtor rural.

As associações comunitárias constituem a base do trabalho comunitário. Esta é a compreensão comum que têm tanto as organizações de apoio, como as próprias associações sobre elas mesmas.

## **Conclusão**

O fato de as organizações de apoio considerarem-se agentes de mudanças, não reconhecendo que cabe às associações comunitárias este papel, acaba por provocar um retardamento no processo de desenvolvimento. As associações comunitárias deveriam ser, na verdade, autoras e co-autoras do processo de desenvolvimento na comunidade.

Ambas, associações comunitárias e organizações de apoio, se posicionam de forma passiva diante da realidade, apenas reproduzindo a dependência e subordinação historicamente construídos nas suas relações com outros centros de decisão.

As organizações de apoio estão mais ou menos integradas com as associações comunitárias, dependendo dos projetos propostos pelas organizações e os interesses das comunidades. Esta interação ocorre, muitas vezes, com conflitos de interesses entre os projetos de uma e outra, por exemplo, relativo ao uso coletivo de equipamentos comunitários, sobre os quais as associações não exercem gestão coletiva, permanecendo na dependência de manutenção realizada pelas organizações de apoio.

### **5.2 Agentes financeiros**

Na visão dos agentes financeiros, a natureza do seu trabalho no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura é dar apoio aos produtores rurais através do crédito rural e financiamento de projetos especiais governamentais. Do ponto de vista das demais organizações, a competência do banco é financiar o crédito rural.

O agente financeiro é classificado pelos demais atores sociais como pouco flexível, apresentando rigidez nas exigências, principalmente no que se refere à documentação exigida dos pequenos produtores para acesso ao financiamento de

crédito rural. Isto contribui para dificultar a viabilização de projetos governamentais dirigidos à agricultura familiar.

No entanto, segundo o agente financeiro, as dificuldades principais apresentadas e que afetam o processo de desenvolvimento são a falta de estabilidade na política de crédito e a falta de credibilidade dos produtores rurais com relação às instituições financeiras. Na visão dos produtores, o relacionamento com as instituições financeiras poderia ser melhorado se os critérios para financiamento fossem claros e se uma vez estabelecidos não sofressem mudanças até a liquidação do empréstimo.

A facilidade encontrada no processo de desenvolvimento, na visão do agente financeiro, é o movimento bancário em Almenara, que é um centro da microrregião, favorecendo uma dinâmica financeira causada pela polarização do comércio.

A forma de atuação do agente financeiro em relação aos demais atores sociais é caracterizada por dois aspectos:

- a) concorrente da Cooperativa de crédito e de outras instituições financeiras locais que prestam serviços similares;
- b) complementar à ação de instituições que elaboram projetos de crédito rural, como a EMATER.

Os atores sociais classificam o relacionamento dos agentes financeiros como fraco. Segundo os representantes das associações comunitárias e organizações de apoio, esta avaliação resulta das dificuldades de tomar empréstimo e porque o agente financeiro não esclarece as dúvidas que as associações comunitárias e produtores rurais têm sobre os projetos de financiamento. Para melhorar este relacionamento consideram que o agente

financeiro precisa ter melhor visão técnica da agricultura e tratar as questões ligadas à liberação dos recursos com mais clareza como, por exemplo, no caso do PRONAF. Segundo os produtores e os técnicos das demais organizações, é preciso ficar claro se é o gerente ou se são as normas do banco que tanto dificultam a liberação de recursos.

Para as associações comunitárias e as organizações de apoio, o papel do agente financeiro no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura é negociar recursos financeiros para apoiar o desenvolvimento, facilitando a negociação de crédito rural para os pequenos produtores.

### **Conclusão**

No caso do agente financeiro (Banco do Brasil) configura-se uma situação conflitiva: os agricultores familiares queixam-se de que os programas governamentais dirigidos a eles, com recursos financeiros, não são aprovados devido às exigências bancárias para consegui-los, o que os tornam inacessíveis. Os produtores rurais consideram os bancos como organizações não comprometidas com eles, mas apenas instrumento a serviço do capital financeiro.

### **5.3 Cáritas Diocesana de Araçuaí**

A Cáritas é uma organização não-governamental que fomenta, no âmbito da diocese de Araçuaí, a formação de grupos de produtores familiares, através de projetos alternativos comunitários. A natureza do trabalho da Cáritas é prestar assistência técnica, formar grupos de produção e capacitar as associações comunitárias visando, conforme depoimentos:

- a) proporcionar maior conscientização política a estes grupos;
- b) fortalecer as organizações populares como alternativa para enfrentar os problemas sociais;

- c) amparar os empobrecidos, levando-os a acreditar na própria capacidade de planejar, executar e avaliar seus projetos;
- d) implementar os projetos alternativos comunitários com consciência crítica, dimensão de fé e visão política;
- e) buscar formas próprias para sair da crise social em que se encontram as comunidades, concretizando a esperança de dias melhores.

As demais organizações de apoio e associações comunitárias atribuem a Cáritas a competência de trabalhar com uma metodologia de agricultura alternativa e projetos de convivência com a seca. Com relação às mudanças, se considera flexível, pois deseja constantemente inovar, adaptando-se às reais necessidades da agricultura familiar.

Na visão da Cáritas, a principal dificuldade que enfrenta no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Almenara é a falta de articulação dos programas sociais para o meio rural. Por outro lado, o aspecto facilitador é a representatividade do município no cenário político e a possibilidade de que venha a fazer parte da área atendida pela SUDENE, o que pode viabilizar programas de desenvolvimento do meio rural (atualmente já incluído).

A atuação da Cáritas se dá de forma bastante diferenciada em relação às demais organizações. Se, por um lado, ela trabalha de forma integrada com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Associações Comunitárias, por outro ela diverge de outras organizações, como o Sindicato Patronal. A integração com a EMATER se restringe aos projetos comunitários que envolvem as casas de farinha enquanto equipamentos de interesse coletivo, o mesmo não acontecendo com a tecnologia e métodos de trabalho, aspectos nos quais os conflitos são

evidentes, uma vez que esta ONG trabalha com projetos alternativos e EMATER com tecnologia convencional.

O relacionamento da Cáritas com as demais organizações é considerado regular, em razão das divergências em relação à forma que executa. Na visão das organizações de apoio e das associações comunitárias, a Cáritas pode continuar contribuindo no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, na formulação de diretrizes, negociação de recursos e na busca de apoio especializado, executando diretamente, acompanhando e avaliando os resultados. As principais ações sugeridas pela Cáritas para serem trabalhadas no processo de desenvolvimento relacionam-se ao associativismo, saneamento básico e a comercialização dos agricultores familiares.

## **Conclusão**

A Cáritas tem como propósito a transformação política que envolve mudanças nas relações entre ela e algumas organizações de apoio. Esta proposta intimida os parceiros restringindo-se aos que podem confrontar-se com a estrutura de poder existente. Como ocorre em Almenara predominância de organizações governamentais, as possibilidades de que a Cáritas venha a estabelecer parcerias de trabalho ficam limitadas, apesar de ser reconhecida como parceira que pode contribuir em projetos coletivos, em função da metodologia e tecnologia que utiliza.

## **5.4 Cooperativa de Crédito**

A Cooperativa de Crédito de Almenara foi criada para financiar projetos agropecuários. Assim, o apoio financeiro aos seus cooperados é a principal natureza do seu trabalho, além de contribuir com orientações de produção e comercialização dos produtos.

A sociedade local atribui à Cooperativa a competência de disponibilizar soluções para os grandes produtores com relação ao financiamento da pecuária. Além disso, posiciona-se com pouca tolerância às mudanças e necessidades dos pequenos produtores, o que justifica o pouco interesse dos pequenos produtores em associar-se.

As principais dificuldades que afetam a Cooperativa de Crédito no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, dizem respeito à falta de experiências. Já as facilidades encontradas relacionam-se à comunicação na região, facilitada por meios de comunicação de massa como o rádio, jornal e outros, segundo a visão do seu representante.

As organizações de apoio e associações comunitárias dos produtores não se posicionaram sobre a forma de atuação da Cooperativa, apresentando como justificada a falta de conhecimento acerca da referida organização.

Na visão dessas organizações de apoio, a Cooperativa de Crédito é ainda pouco conhecida e precisa esclarecer mais sobre o papel que desempenha.

## **Conclusão**

A Cooperativa de Crédito, como entidade dos produtores rurais, pressupõe-se um instrumento capaz de superar as dificuldades que tornam os bancos inacessíveis. Porém, ainda não é esta a situação apresentada pela Cooperativa, devido à sua recente criação. O sucesso dela depende de sua capacidade de ser realmente um mecanismo superador das dificuldades atuais enfrentadas pelos produtores rurais do município de Almenara frente aos entraves bancários.

## **5.5 Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER**

A EMATER tem como missão contribuir com o desenvolvimento agrícola, melhorando a qualidade de vida da população rural, realizando assistência técnica e extensão rural. A natureza do seu trabalho é caracterizada por seus representantes locais como sendo de apoio técnico e de capacitação dos produtores rurais e de suas associações.

As organizações consideraram o relacionamento com a EMATER como sendo forte, tendo em vista o diálogo e cooperação que mantêm, e que a equipe local é comprometida e que deveria ser maior, pois são poucos profissionais que trabalham diretamente com as organizações de apoio e associações comunitárias. Apontam também que a EMATER precisa melhorar a articulação com algumas organizações como a Ruralminas e a Cáritas. Para melhorar o relacionamento, as organizações propõem que é preciso criar momentos mais permanentes de debates e discussões, pois consideram que a parceria com a EMATER é importante para garantir o processo de desenvolvimento sócio-econômico, principalmente para trocar experiências, uma vez que os seus técnicos têm uma experiência interativa com o meio rural.

No processo de desenvolvimento rural, as organizações colocam que os principais papéis a serem assumidos pela EMATER são os de articulação com as demais organizações, dar direção ao movimento, bem como executar ações diretamente com os produtores e associações comunitárias, pois consegue mais facilmente mobilizar e obter o comprometimento das demais instituições.

## **Conclusão**

Ao comparar a visão que os representantes locais da EMATER têm sobre ela mesma no município com a visão de outras organizações de apoio, observa-se que estas últimas atribuem a ela um papel mais nobre, com atividades relevantes na organização da ação conjunta. Por outro lado, a falta de legitimidade para o

exercício destas atividades tem sido causas de conflito. Neste caso, se a EMATER no município contribuir para a organização da ação conjunta em seus aspectos técnicos e metodológicos colocando a gestão do processo nas mãos do poder público municipal, através da criação do Conselho Municipal de Desenvolvimento, ao mesmo tempo que crie mecanismos facilitadores para o seu bom funcionamento, é provável que organizações de apoio, associações comunitárias e o poder público municipal consigam estabelecer novas relações de cooperação dentro de um Plano Municipal de Desenvolvimento.

## **5.6 Instituto Estadual de Florestas - IEF**

A natureza do trabalho do Instituto Estadual de Florestas é a preservação das matas e florestas e a defesa de animais, o que constitui também os seus objetivos. A sociedade também define assim a sua competência, mostrando que há um conhecimento do seu real papel.

O IEF se posiciona de forma insegura quanto às mudanças demandadas pelas transformações que vêm ocorrendo no ambiente, pois as que aconteceram não foram bem sucedidas. A principal dificuldade que a organização sente é a falta de recursos financeiros e de pessoal técnico para realizar a fiscalização. Na visão do representante do IEF, a facilidade encontrada pela organização no processo de desenvolvimento é o bom relacionamento que mantém com as demais organizações, porém não é bem vista pelos produtores rurais por ser uma organização fiscalizadora dos danos ambientais.

O seu trabalho é complementar ao do Ministério da Agricultura e Reforma Agrária (MARA), com relação à defesa das matas e florestas. Quanto ao grau de relacionamento do IEF com as demais organizações, estas disseram não saber informar, resposta justificada pelos seguintes fatos: falta de integração, inexistência de uma proposta de trabalho conjunto e pouca participação do IEF

em eventos e programas agropecuários realizados no município. Para melhorar o relacionamento, as organizações sugeriram que o IEF precisa discutir um projeto educativo na área ambiental e trocar conhecimentos com as demais organizações. Todavia, tais organizações não definiram qual seria o papel que o IEF deveria assumir no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura de Almenara.

O nível de integração do IEF com as demais organizações é baixo, pois freqüentemente trabalha de forma isolada. Segundo seu representante, em um município pertencente a uma região seca, como Almenara, a principal ação que precisa ser desenvolvida é a irrigação.

*"Se todas as organizações se unissem em busca de recursos para que junto pudessemos ter um projeto de irrigação nas pequenas propriedades, assim os produtores rurais poderiam garantir uma produção todos os anos. Por aqui todos produzem, porém o clima castiga a produção, pois ora é um ano de seca, ora é um ano de chuva em demasia, o que ocasiona muitas vezes a perda total da produção"*  
(Depoimento do representante do IEF).

## **Conclusão**

O IEF tem um elevado potencial de articulação com outras organizações de apoio em projetos educativos orientados para a preservação ambiental. Porém, contraditoriamente, fica isolado no exercício do seu papel fiscalizador. O sucesso da articulação com o IEF vai depender sempre do modo pelo qual se realizam esses papéis conflitantes. Para o exercício da integração do IEF com as demais organizações de apoio e associações comunitárias, o projeto educativo deve superar a ação fiscalizadora resultando em uma mudança significativa nas relações dos produtores rurais com os recursos naturais.

## **5.7 Instituto Mineiro da Agropecuária - IMA**

O Instituto Mineiro de Agropecuária tem como natureza do seu trabalho a fiscalização e a sanidade animal, e como objetivos: combater a febre aftosa, a brucelose e realizar o credenciamento dos produtos com o “selo de qualidade”. A sociedade lhe atribui a competência de coordenadora da erradicação da febre aftosa e a fiscalização dos estabelecimentos de insumos e produtos agrícolas.

Segundo o representante do IMA, as experiências anteriores de mudanças foram mal sucedidas, porém, a recente mudança implementada na organização, deu-lhe mais credibilidade. Tal mudança tirou o órgão de uma posição passiva, implementando uma série de ações que têm trazido resultados mais imediatos para a sociedade. O IMA, hoje, é o órgão credenciado para testar a qualidade de produtos agrícolas e animais.

A dificuldade maior enfrentada pelo IMA está relacionada ao seu papel de fiscalizador, o que gera conflitos com os comerciantes locais. Na visão das demais organizações de apoio, o IMA precisa participar efetivamente do processo de desenvolvimento agropecuário, pois consideram ser fácil trabalhar com seus profissionais.

Na proposta de desenvolvimento, as organizações consideram que o IMA deveria continuar executando as ações que já realiza como órgão fiscalizador e de combate à febre aftosa e brucelose, acrescentando outras que melhorem a qualidade da produção, visando credenciar os produtos com o “selo de qualidade”.

O MARA, a EMATER e o Sindicato Rural são organizações que integram mais fortemente com o IMA, porém os agentes financeiros estão mais distantes.

Na perspectiva do representante do IMA, a superposição de poder decorrente da falta de definição de responsabilidade entre as organizações de

apoio e das associações comunitárias são os fatores que têm atrapalhado o desenvolvimento agrícola municipal. Segundo o entrevistado, esta situação é responsável por:

- a) isolamento entre as organizações de apoio e as associações comunitárias;
- b) desperdício e falta de recursos para apoiar o desenvolvimento agropecuário do município;
- c) a falta de racionalização do trabalho entre as organizações eleva a necessidade de ampliação do quadro de pessoal técnico e dificulta a existência de um Projeto de Desenvolvimento Integrado.

O representante do IMA, considera que seria necessário e importante discutir e elaborar um Programa de Desenvolvimento mais amplo, buscando a parceria dos municípios da microrregião. Na visão deste representante, é preciso valorizar a agricultura regional. Ele afirma que:

*"Precisamos de ter pesquisas agropecuárias voltadas para uma região que apresenta características próprias. Esta deve ser a primeira ação a ser priorizada num Programa de Desenvolvimento da Agricultura".*  
(Depoimento do representante do IMA).

## **Conclusão**

No conjunto das organizações de apoio existentes no município, o IMA destaca-se por haver mudado muito rapidamente de uma posição secundária para uma posição mais central, em relação à presença do Estado em questões de interesse da sociedade local, introduzindo o "selo de qualidade de produtos" e os

efeitos disto sobre os consumidores. Tais fatos trouxeram o reconhecimento público e uma presença mais marcante no município.

## **5.8 Ministério da Agricultura do Abastecimento e da Reforma Agrária - MARA**

O Ministério da Agricultura do Abastecimento e da Reforma Agrária tem, como natureza de trabalho, normatizar e apoiar tecnicamente o desenvolvimento rural.

Na visão do representante do MARA, as principais dificuldades que afetam o processo de desenvolvimento são a legislação vigente e os altos impostos que oneram a produção agrícola. Quanto à forma de atuação com as demais organizações, o MARA trabalha de forma complementar, fornecendo informações e orientações para as organizações governamentais e para os produtores rurais e suas associações. As organizações entrevistadas qualificaram o grau de relacionamento delas com o MARA como sendo fraco, justificando que o Ministério tem atribuições diferentes, isto é, não tem uma atuação direta com o meio rural, mas funções mais burocráticas de fiscalização e informações. O MARA, segundo as demais organizações, só participa de eventos quando convidado.

Para as organizações de apoio, as associações comunitárias e os produtores rurais, é preciso definir melhor o papel do MARA no município de Almenara, pois o que desempenha ainda é desconhecido ou pouco esclarecido.

Na visão do representante do MARA, a principal vantagem que identifica no processo de desenvolvimento do município é o mercado consumidor local onde há uma grande demanda, o que facilita o escoamento da produção dos pequenos produtores. As desvantagens se referem às dificuldades de articulação e coordenação entre os diversos atores sociais que atuam no município.

O cooperativismo, a armazenagem e a comercialização externa são os principais temas e ações que devem ser trabalhados no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, na proposta que o MARA apresentou.

## **Conclusão**

As organizações de apoio e as associações comunitárias desconhecem o papel que o MARA executa e a posição que ocupa no processo de desenvolvimento do município, causado pela ausência de política e metodologia de atuação.

### **5.9 Prefeitura Municipal de Almenara**

A Prefeitura Municipal de Almenara é a organização que administra, executa e apoia as ações na dimensão geográfica de todo o município.

Os atores sociais classificaram o grau de relacionamento com a Prefeitura de Almenara como sendo forte, devido às características próprias do papel da Prefeitura, como governo que decide pelo município, que representa e negocia recursos externos e o apoio político da atuação das organizações no município. É a entidade que pode dirigir a atuação dos órgãos de apoio, criando mecanismos de articulação entre eles, como, por exemplo, um Programa Municipal de Desenvolvimento. Na opinião dos representantes das organizações e associações comunitárias, para que a Prefeitura melhore o seu relacionamento com as demais organizações, ela deverá assumir o seu papel relativo às questões rurais e realmente desempenhar o papel de articuladora entre as instituições locais e coordenadora do processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura.

## **Conclusão**

As organizações de apoio reconhecem e classificam como elevado o papel da Prefeitura Municipal na direção política e na articulação externa com vistas a busca de recursos para Programas de Desenvolvimento Municipal. Apesar disto ela se limita a um papel comum, no mesmo nível das organizações de apoio, no que se refere à execução. Como consequência, as articulações entre as organizações de apoio ocorrem em função dos projetos de interesse dos seus integrantes e não em função de um projeto maior do município com e para a coletividade.

### **5.10 Produtores Rurais**

Os agricultores familiares de Almenara trabalham com a produção agrícola combinada com outras atividades, geralmente ligadas ao artesanato e à industrialização caseira, com vistas ao aumento de renda. Estas atividades favorecem a dinâmica financeira nas comunidades.

A competência atribuída pelas demais organizações entrevistadas aos produtores rurais é a de produzir alimentos com qualidade e de baixo custo, garantindo, assim, o abastecimento do mercado local aos consumidores.

Na visão dos produtores rurais, o desenvolvimento ocorre de forma lenta, o que dificulta a inovação e adaptação da produção agrícola à demanda local. No depoimento dos produtores rurais, as dificuldades encontradas são: a falta de recursos financeiros, clima desfavorável, falta de sustentabilidade da produção causada pela falta da mão-de-obra local e o alto custo de equipamentos e insumos. Ainda de acordo com os produtores, é necessário haver um Plano Municipal de Desenvolvimento Agrícola, discutido a partir da formação de um Conselho de Desenvolvimento Municipal, em que houvessem representantes de

todas as organizações, inclusive a dos produtores rurais, influenciando e decidindo o que fazer e como fazer para melhorar a agricultura do município.

Os produtores rurais classificam o relacionamento com as organizações de apoio como de dependência, enfatizando a necessidade do apoio das referidas organizações em projetos coletivos que atendam a seus interesses.

## **Conclusão**

O crescimento da consciência coletiva dos agricultores familiares já se manifesta na gestão e controle de projetos de seus interesses, mas as organizações de apoio não avançaram neste sentido. Ao contrário, elas fortalecem a dependência e enfraquecem a auto-gestão dos projetos dos agricultores familiares, impedindo uma evolutiva aprendizagem que ocorreria na condução de projetos de interesses destes agricultores familiares.

### **5.11 Sindicato dos Trabalhadores Rurais**

O Sindicato dos Trabalhadores Rurais é uma organização cuja natureza do trabalho é capacitar tecnicamente os trabalhadores rurais e os pequenos produtores, bem como apoiar o trabalho comunitário e orientar os associados na formação sindical. Atualmente, objetiva ainda participar da luta pela terra, resolver questões trabalhistas envolvendo trabalhadores rurais e contribuir com o desenvolvimento rural.

Na visão das organizações de apoio e associações comunitárias, o relacionamento com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais foi considerado forte, justificado pela existência de um elo com o atual presidente, que é um pequeno produtor que já foi presidente da associação comunitária de Sapata, uma comunidade rural do município de Almenara. As organizações consideram que este presidente tem uma representatividade forte e participativa, pois exerce uma

liderança respeitada por várias organizações de apoio. Entretanto, apresenta dificuldades de trabalhar em conjunto com o Sindicato Rural, Banco do Brasil e Ruralminas.

No processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, as organizações de apoio e as associações comunitárias sugerem que o Sindicato dos Trabalhadores Rurais contribua na formulação de diretrizes, definindo prioridades e ajudando no acompanhamento e avaliação de resultados, principalmente nas ações referentes aos projetos de apoio à agricultura familiar e ao programa de qualificação profissional para os trabalhadores rurais do município.

### **Conclusão**

Aparentemente não existe diferença entre o que o Sindicato diz que faz e o que as outras organizações de apoio lhe atribuem como sendo sua forma de atuação no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura local. Porém, as organizações de apoio restringem a ação do Sindicato dos Trabalhadores Rurais ao apoio à agricultura familiar e qualificação da mão-de-obra no campo, excluindo o que para o Sindicato é sua principal missão, qual seja, as questões ligadas ao movimento de trabalhadores sem terra e as questões ligadas às relações de trabalho no campo.

### **5.12 Sindicato Patronal**

O Sindicato Patronal de Almenara, segundo depoimentos, entende que a natureza do seu trabalho é prestar apoio e assistência técnica aos produtores associados, sendo os seguintes os seus objetivos:

- a) contribuir com o desenvolvimento da agropecuária;

- b) proporcionar ao produtor rural o acesso ao conhecimento tecnológico e gerencial;
- c) orientar os produtores rurais na área de pecuária e de agricultura;
- d) organizar anualmente a exposição agropecuária.

O grau de relacionamento do Sindicato Patronal com as demais organizações de apoio e associações comunitárias foi considerado fraco. As organizações o justificaram explicando que o Sindicato Patronal tem sempre o pensamento e forma de agir diferente delas, colocando-se quase sempre numa posição de "patrões" e, geralmente, não participa de eventos organizados por outras organizações.

Para todas as organizações pesquisadas, o Sindicato Patronal precisa ser mais atuante e integrar mais, pois só busca envolvimento de organizações de apoio quando organiza a exposição agropecuária.

Com relação ao processo de desenvolvimento sócio-econômico, as organizações propõem que o Sindicato contribua de forma mais ampla na articulação, no acompanhamento e avaliação dos resultados do desenvolvimento da agropecuária no município..

## **Conclusão**

O Sindicato Patronal não se relaciona com as organizações de apoio e nem se envolve com as questões ligadas ao desenvolvimento da agricultura do município. Ele cumpre de forma isolada os seus objetivos, atendendo aos grandes produtores que constituem a maioria de seus associados.

### **5.1.3 Principais resultados evidenciados na matriz de relacionamento interorganizacional de Almenara**

- a) algumas organizações integram apenas quando são convidadas;
- b) outras organizações mantêm um relacionamento no qual a integração se dá de forma mais permanente devido aos compromissos assumidos com a população;
- c) em outras organizações o relacionamento se dá com base na consideração entre pessoas.

Fica caracterizado de forma menos transparente que as tentativas de integração têm gerado um grau elevado de competição entre algumas organizações de apoio.

A matriz de relacionamento interorganizacional evidencia os atores sociais e o seu maior ou menor potencial de integração entre eles, decorrente da convergência ou não dos interesses coletivos. Esta situação é identificada quando os representantes de organizações declaram que desconhecem o papel, a forma de integração e o serviço que algumas organizações de apoio prestam à sociedade. A matriz explicita a existência de organizações que têm como prática trabalhar de forma integrada, compartilhando e assumindo compromissos voltados para realização de projetos em parceria.

Os motivos dos conflitos interorganizacionais foram caracterizados pelos atores sociais com base nas dificuldades das organizações em assumir as responsabilidades inerentes ao processo de desenvolvimento municipal, embora estes mesmos atores apresentem prontamente soluções para atenuar estes conflitos. Entretanto, eles aguardam que isto seja feito por outros agentes sociais e não por eles próprios, quando são eles mesmos capazes de resolvê-los.

Os resultados obtidos na matriz de relacionamento das organizações estudadas mostram como o processo de desenvolvimento do município de Almenara está ocorrendo, isto é, o que acontece na maioria das vezes são ações isoladas e pouca participação das organizações o que demonstra não existir um Plano de Desenvolvimento Municipal, o que gera um processo sem planejamento e sem articulação entre os atores sociais. Porém, diagnosticam que a maioria dos representantes das organizações entrevistados sentem a necessidade da formação de um Conselho de Desenvolvimento Municipal articulado pelo poder público, coordenado pelas organizações de apoio e com a participação das associações comunitárias nas tomadas de decisão.

Esta concepção é o ponto de partida para uma nova atuação que possa favorecer um comprometimento de todas as organizações frente a um novo modelo de desenvolvimento municipal, no qual o maior propósito poderá estar numa mudança de mentalidade dos principais atores sociais presentes no município.

Organizações entrevistadas, na sua maioria, se consideram aptas e flexíveis para acompanhar as mudanças que a sociedade está demandando. A respeito disto, elas se avaliam como pouco abastecidas de informações de fora da região. As facilidades para o trabalho no município, em relação à região, estão na disponibilidade de serviços e infra-estrutura, já que a cidade é um centro polarizador da microrregião do Vale do Jequitinhonha. As dificuldades apresentadas nos depoimentos são referentes aos aspectos financeiro e estrutural, já que a região apresenta adversidade geográfica e social.

Há organizações que são concorrentes entre si e existe pouca complementaridade das ações entre elas. Os representantes das organizações reclamam a falta de um coordenador e dinamizador das articulações, para que

exista uma definição clara de objetivos, estratégias e papéis a serem desempenhados.

As organizações sugerem que esta tarefa de aglutinador de forças entre elas seja assumida pela Prefeitura, EMATER ou pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais. No entendimento dos representantes da EMATER e do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, cabe ao poder público municipal formar um Conselho de Desenvolvimento com a participação de todos os atores sociais, para discussão e formulação de políticas locais de desenvolvimento. Só assim, entendem eles, com o esforço de todos, poderá haver uma transformação do quadro da agropecuária do município e da região.

Foram apontadas como grandes demandas:

- a) a pesquisa agropecuária;
- b) a assistência técnica e extensão rural;
- c) a melhoria de estradas e do transporte;
- d) o fortalecimento das associações comunitárias;
- e) a melhoria da educação e da cultura;
- f) a irrigação para a agricultura familiar;
- g) melhores relações com o mercado e oportunidades de venda direta ao consumidor.

Para atender a estas demandas, é necessária a elaboração de um Plano Municipal de Desenvolvimento Sócio-Econômico da Agricultura, com a definição de:

- a) políticas adequadas;
- b) ações estratégicas;

- c) definição de papéis, responsabilidades e comprometimento das organizações;
- d) execução de ações e trabalhos com qualidade;
- e) acompanhamento e avaliação dos resultados.

## **6 RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL: O CASO DE PATOS DE MINAS**

O estudo de caso de Patos de Minas é constituído de depoimentos de produtores rurais e demais atores sociais que representam as seguintes organizações: associações comunitárias, agentes financeiros, COOPATOS, EMATER, EPAMIG, IEF, IMA, MARA, Prefeitura Municipal, Ribeiral Sementes, SEBRAE, SETASCAD, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Sindicato Patronal e União Sindical.

Cada ator social será analisado a seguir, a partir dos resultados da matriz de relacionamento interorganizacional, nas Figuras 2A, 2B, 2C, 2D, 2E.

### **6.1 Associações comunitárias**

Segundo depoimentos dos representantes das associações comunitárias, nos últimos 20 anos, a administração municipal de Patos de Minas orientou sua política para o fortalecimento das associações comunitárias como base do trabalho de organização comunitária e da articulação com o poder público local. É por meio das associações comunitárias que se realiza o apoio aos produtores rurais, criando condições para o desenvolvimento das comunidades rurais.

As associações comunitárias atuam buscando recursos para melhoria da infra-estrutura social e econômica (aquisição de equipamentos e insumos,

construção de pontes, centros comunitários, postos de saúde, reformas de escolas e outros), bem como elaboram projetos de captação de recursos financeiros e materiais que viabilizem a produção agrícola, o artesanato, a industrialização caseira e de outros produtos.

As organizações de apoio que integram fortemente com as associações comunitárias são: Sindicato dos Trabalhadores Rurais, EMATER, COOPATOS e SETASCAD. Na visão dos associados, estas organizações citadas são as que realizam trabalhos de acordo com os interesses das associações comunitárias. Por outro lado, o Banco do Brasil não integra, por dificultar negociações de financiamentos de projetos comunitários de interesse dos associados e o IEF também não integra por atuar como órgão fiscalizador e não como órgão de orientação das ações de preservação ambiental.

As associações comunitárias se mostram inseguras com relação às mudanças que ocorrem no cenário das políticas econômica e social, pois a atuação delas está ligada diretamente aos reflexos destas políticas. Quando estas políticas não são favoráveis, a tendência é a inviabilidade de liberação de projetos de seu interesse, podendo também haver crescimento substancial de produtores rurais endividados (altas taxas de juros, mudanças no financiamento e dificuldade de liquidez do crédito rural).

Os representantes das organizações de apoio defendem que as associações comunitárias devem participar de forma efetiva do processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, desempenhando o papel de contribuir no estabelecimento de prioridades, gerenciamento de recursos, acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos no desenvolvimento.

Na qualificação do relacionamento, as organizações de apoio consideram que as relações que mantêm com as associações comunitárias são fortes, embora reconheçam que poderiam ser melhoradas, pois o atendimento não é tão eficiente.

Considera-se que no município de Patos de Minas existe um número muito grande de associações, o que dificulta um acompanhamento com mais qualidade. Para melhorar esta situação, as organizações de apoio expressam que é preciso ampliar as equipes de técnicos que atuam diretamente com os associados, sendo necessário também que as organizações de apoio assumam maior cooperação nos projetos de interesses coletivos das comunidades.

## **Conclusão**

A participação das associações comunitárias se dá ao nível da própria comunidade. É necessário, entretanto, que elas participem de forma efetiva nas decisões tomadas pelas organizações de apoio. O espaço de suas decisões e influências está restrito ao seu ambiente físico, contudo elas manifestam desejo de ampliar sua influência sobre os centros onde decisões de seu interesse são tomadas. Os conflitos enfrentados pelas associações comunitárias em relação às organizações de apoio referem-se às distorções de informações geradas entre elas.

Na visão das associações comunitárias, não existem fatores facilitadores no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura. Porém, elas apontam para a necessidade da definição de um projeto de desenvolvimento integral que busque um crescimento econômico e a uma competitividade maior da produção agrícola, conseqüentemente de uma maior renda que melhore as condições de vida da família rural.

As ações prioritárias que devem ser trabalhadas neste projeto de desenvolvimento, segundo depoimento dos representantes das associações comunitárias, são as ligadas à irrigação, ao fortalecimento do associativismo, preços de produtos e investimentos na produção agrícola. Estas ações prioritárias vão encontrar restrições em relação à falta de recursos e tecnologia de fácil acesso, principalmente para os pequenos produtores.

## **6.2 Agentes financeiros**

Para os entrevistados, a natureza do trabalho do agente financeiro é negociar recursos financeiros com o propósito de obter o crédito rural para os produtores rurais. Na visão dos agentes financeiros, a falta de estabilidade econômica na agricultura, decorrente de políticas globais, e a repercussão do plano real têm resultado no endividamento de produtores rurais, sendo esta a principal dificuldade enfrentada atualmente. Já a facilidade está no relacionamento com as organizações de apoio que viabilizam projetos que envolvem recursos financeiros, como, por exemplo, o PRONAF.

A integração entre os agentes financeiros com a Prefeitura, EMATER e COOPATOS se dá de forma cooperativa, segundo os entrevistados. Os bancos apresentam pouca flexibilidade para atuar em projetos de mudança tendo em vista a rigidez das normas que vêm de cima e que muitas vezes são fechadas, dificultando sua adaptação à realidade local.

As organizações de apoio não qualificaram o tipo de relacionamento existente entre elas e os agentes financeiros, porém, observa-se que ele não é bom. Entretanto, e as próprias organizações sugerem que, para melhorá-lo é preciso que os bancos atuem e apoiem os projetos dos pequenos produtores sem tanta burocracia. É preciso ter critérios mais claros e definidos, deixando de privilegiar os grandes produtores.

## **Conclusão**

A visão diferenciada entre os representantes dos agentes financeiros e os demais atores sociais são as principais causas de conflitos interorganizacionais.

O agente financeiro justifica-se pela dificuldade que enfrenta em atender à demanda de todos os produtores rurais, devido a escassez de recursos que

normalmente são direcionados a um tipo específico de projeto ou programa pré-definido pelo governo. As demais organizações de apoio apontam como causa do conflito o fato de os agentes financeiros privilegiarem os empresários rurais.

### **6.3 Cooperativa de Leite de Patos de Minas - COOPATOS**

A assistência técnica, beneficiamento do leite e a prestação de serviço aos seus associados são a natureza do trabalho da COOPATOS, sendo seus principais objetivos comercializar o leite e produzir seus derivados.

Na visão das organizações de apoio, a competência atribuída à COOPATOS é a de processar e produzir derivados do leite, garantindo a comercialização do mesmo. Esta atribuição corresponde aos seus objetivos, os quais a sociedade local compreende. Segundo o depoimento do representante desta cooperativa, a entrada de leite de outros países no mercado onde a COOPATOS atua, passou a exigir maior competitividade, tornando-a flexível em relação às mudanças do ambiente, ainda que sob influência de uma história conservadora e rica em tradições.

Na integração com outras organizações de apoio, estas sugeriram que o papel da COOPATOS é o de contribuir na formulação de diretrizes, gerenciar recursos, acompanhar e avaliar o desenvolvimento sócio-econômico da agricultura.

O público usuário de seus serviços é constituído de produtores de leite associados à Cooperativa, o que limita a sua participação junto a outras organizações.

Os elementos normativos (legislação cooperativista) a que está subordinada são também classificados como limitantes, bem como a dependência de recursos e políticas voltadas para a agropecuária.

A COOPATOS identifica como fatores favoráveis ao desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, as seguintes vantagens:

- a) a localização do município de Patos de Minas, o que facilita o escoamento da produção;
- b) a influência de pessoas do município que compõem o cenário político no âmbito estadual e federal, o que facilita a negociação de projetos e programas de investimentos de interesse do município.

As desvantagens são a dependência dos recursos externos e a falta de um programa municipal de desenvolvimento da agropecuária, segundo depoimento do representante da COOPATOS.

### **Conclusão**

A COOPATOS é uma organização que difere das demais organizações de apoio por estar mais voltada para o aumento do seu capital junto com os associados e não ter interesse de trabalhar com a totalidade de produtores rurais. A sua ação é concentrada no grupo de médios e grandes produtores que a compõe e participa do processo de desenvolvimento para se beneficiar de recursos subsidiados.

### **6.4 Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER**

A EMATER está no município desde os anos 1970. Sua história está associada com a exaustão da fronteira agrícola na região. Os técnicos que atuaram no PADAP e no POLOCENTRO relatam com entusiasmo as experiências vividas na época com a modernização da agricultura, da qual participaram.

Atualmente, o trabalho está voltado para atender aos agricultores familiares como principais clientes do escritório local. A natureza do trabalho da EMATER é, segundo seus representantes locais, capacitar os produtores por meios das atividades de assistência técnica e extensão rural, com o objetivo de contribuir com as organizações dos produtores, visando o desenvolvimento de suas atividades produtivas.

Como dificuldades encontrada para realizar o trabalho apontam:

- a) a falta de programas sociais;
- b) o desemprego no campo;
- c) os baixos salários.

Entre as facilidades, classificam como importantes a credibilidade e o reconhecimento que a Empresa e os técnicos desfrutam pelos trabalhos realizados e pelo tempo de atuação da EMATER no município.

Em suas relações com outras organizações de apoio, ocorre o paralelismo com a SETASCAD Regional e o SENAR e a complementaridade com a Prefeitura, COOPATOS e IEF, caracterizando forte capacidade de integrar-se com as associações comunitárias. Os representantes da EMATER informaram que este órgão está passando por uma mudança de estilo e forma de atuação, priorizando o atendimento a agricultura familiar.

De acordo com os técnicos da EMATER local, a facilidade encontrada para o desenvolvimento sócio-econômico da agricultura é o fortalecimento das organizações dos pequenos produtores com vistas à comercialização dos seus produtos para o consumidor local. Como fator restritivo, é apontada a forma isolada como estão trabalhando.

Segundo os representantes das demais organizações de apoio, a EMATER tem, como competência, levar aos pequenos produtores rurais a tecnologia adaptada e informações atualizadas sobre agropecuária. Espera-se com isto que ela contribua com o processo de desenvolvimento na formulação de diretrizes, estabelecendo prioridades, discutindo os papéis e responsabilidades de atuação com as organizações participantes, assumindo a coordenação e articulação, buscando recursos especializados, executando, acompanhando e avaliando os resultados deste desenvolvimento. A qualidade do relacionamento é considerada forte pelas demais organizações de apoio que apontam e a razão disso está na orientação que os técnicos dão aos produtores rurais e às associações comunitárias, além da pronta disposição deles em prestar seus serviços.

Para melhorar o relacionamento com outras organizações de apoio, os representantes locais da EMATER apontam o Plano Municipal de Desenvolvimento como instrumento ordenador das ações e da atuação em parcerias.

Os conflitos interorganizacionais ocorrem quando uma das organizações de apoio assume o papel de articulação não legitimado pelas demais, na proposta de realização de um trabalho conjunto.

## **Conclusão**

Do ponto de vista das demais organizações de apoio, a EMATER é uma instituição reconhecida pelo seu compromisso com o trabalho no meio rural. Historicamente, participou dos programas e projetos governamentais de investimento na agropecuária do município, desde a década de 70, com o POLOCENTRO e o PADAP.

Segundo os depoimentos dos representantes das demais organizações, a EMATER realiza um bom trabalho, porém é necessário que se articule melhor em parcerias. Atualmente, a EMATER passa por um processo de mudanças, priorizando a sua ação com e para a agricultura familiar, que é o seu negócio básico dentro do Programa de Desenvolvimento Empresarial - PDE.

### **6.5 Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG**

A natureza do trabalho da EPAMIG é a pesquisa agropecuária e o seu principal objetivo é coordenar as ações da pesquisa agropecuária no município. Para o representante da EPAMIG, as dificuldades no desenvolvimento da agropecuária centram-se na legislação agrícola vigente (altas taxas de impostos sobre a propriedade e sobre a circulação de produtos agrícolas – ITT e ICMS, entre outros).

A EPAMIG, na visão de seu representante, integra fortemente com a EMATER, COOPATOS e Associações Comunitárias, porém não realiza trabalho integrado com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais.

Com relação às mudanças, o representante da EPAMIG, expôs o receio de “mudar para não perder algo que valorizam”. Percebe-se que este receio está relacionado à perda do "status" de pesquisadores, isto é, não querem ser tratados apenas como “técnicos”.

A descapitalização dos produtores é um fator restritivo ao desenvolvimento, segundo o representante da EPAMIG, o qual dificulta a principal atividade da Empresa porque reduz o investimento do produtor rural em novas tecnologias

Os representantes das demais organizações classificam como fraco o relacionamento deste órgão com os demais, o que atribuem à falta de integração da EPAMIG com as outras organizações, uma vez que ela não se coloca frente à

realidade dos agricultores familiares. Tal visão contrasta com a visão da própria EPAMIG. Para melhorar este relacionamento, as organizações de apoio sugerem que haja um maior intercâmbio de informações entre os produtores rurais com suas necessidades de pesquisa e a EPAMIG, de quem eles esperam respostas às suas necessidades.

Articular apoios especializados, identificar demandas, acompanhar e avaliar resultados no processo de desenvolvimento, são papéis que a EPAMIG deve assumir, segundo análise das demais organizações de apoio, no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura.

Aparentemente não existe conflito entre EPAMIG e demais organizações, mas observa-se uma queixa geral com relação ao seu não envolvimento.

## **Conclusão**

A EPAMIG foi a organização de apoio mais criticada no município, sendo que a maioria das críticas está relacionada ao fato de ser uma organização pouco atuante no município.

### **6.6 Instituto Estadual de Florestas - IEF**

O Instituto Estadual de Florestas tem como natureza do trabalho a fiscalização de matas, florestas e animais. Segundo seu representante, as principais dificuldades que o Instituto enfrenta são o excesso de cargos de confiança e poucos técnicos na área de fiscalização, que os impedem de cumprir com eficiência o seu objetivo.

O relacionamento com a Prefeitura Municipal e a EMATER sempre foi bom, porém não tem boa articulação com as demais organizações de apoio. Na entrevista, o agente social em estudo revela que há uma descrença em relação as

mudanças, considerando que as experiências anteriores não foram bem sucedidas. Isto faz com que o IEF não inove, mantendo o mesmo estilo de atuação.

Na visão das demais organizações, o IEF não tem espírito cooperativo. A parceria com ele é dificultada devido o seu papel de fiscalizador, o que o distancia dos produtores rurais, gerando conflitos de relacionamento com as demais organizações de apoio.

### **Conclusão**

Na avaliação dos demais órgãos, o IEF poderia ser mais atuante, pois é importante que ele cumpra o seu papel conscientizando os produtores rurais sobre a importância da preservação do meio ambiente, num processo educativo de informações e orientações. Porém, apresenta dificuldades para mudar e assumir este novo papel.

### **6.7 Instituto Mineiro da Agropecuária - IMA**

O Instituto Mineiro da Agropecuária tem como natureza de trabalho a defesa sanitária animal e, como objetivo, o combate à febre aftosa e à brucelose, além de atestar a qualidade dos produtos a serem comercializados, identificando-os com o "selo de qualidade", segundo o depoimento de seu representante.

A sociedade atribui ao IMA a coordenação da erradicação da febre aftosa e brucelose, bem como a fiscalização de estabelecimentos de venda de produtos veterinários e de agrotóxicos e a inspeção dos produtos de origem animal.

O relacionamento das demais organizações de apoio com o IMA se dá de forma diferenciada:

- a) atua como forma complementar da ação da EMATER, COOPATOS e Prefeitura ;

- b) é fornecedora de informações e orientações para os associados dos sindicatos dos trabalhadores rurais e patronal, isto é, para os pequenos e grandes produtores rurais de Patos de Minas.

Segundo o depoimento do seu representante, existe um relacionamento forte entre o Instituto e as associações comunitárias, proporcionado por um projeto que orienta as famílias rurais no aspecto de cuidados higiênicos da produção animal.

O IMA passou, recentemente, por mudanças fundamentais, que resultaram em uma nova forma de atuação, ampliando o seu papel, gerando maior credibilidade da organização que representa a Secretaria do Estado da Agricultura, credenciando produtos a serem comercializados. Contudo, o papel que dela esperam as demais organizações de apoio no processo de desenvolvimento é o de participar contribuindo para o estabelecimento de prioridades, articulando apoios externos especializados, executando diretamente, acompanhando e avaliando resultados obtidos.

Na visão do representante do IMA, o fator que atrapalha o desenvolvimento sócio-econômico da agricultura municipal é a falta de vontade política local de mudar o meio rural. Por outro lado, o apoio que historicamente Patos de Minas tem recebido, no que se refere a projetos governamentais de investimentos agropecuários, é um ponto favorável.

### **Conclusão**

O IMA tem assumido um papel de Estado, nas questões ligadas ao credenciamento do selo de qualidade de produtos agropecuários comercializados. Isto tem favorecido os produtores rurais na concorrência por produtos de qualidade nos mercados. Na relação comercial, o IMA passa a ser visto como

uma organização necessária para melhorar as negociações dos produtores rurais com outros mercados.

## **6.8 Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária - MARA**

O MARA é um órgão normativo de política agrícola da esfera federal que atua no município de Patos de Minas contribuindo com as ações agropecuárias, com orientações e informações para as organizações de apoio ligadas ao Ministério.

Segundo seu representante, o MARA é uma organização sedimentada em valores antigos, o que dificulta mudanças para adequar a novos tempos. Além disso, por ser um órgão federal, as mudanças, quando ocorrem, são definidas em âmbito federal, isto é, em Brasília.

O relacionamento do MARA com as demais organizações de apoio é definido por seus representantes como fraco, justificado pelo distanciamento da organização em relação às questões ligadas diretamente ao meio rural. Este distanciamento faz com que o MARA não apresente, aparentemente, conflitos com as demais organizações de apoio.

A sugestão apresentada pelo representante deste órgão para o desenvolvimento da agropecuária do município de Patos é que ocorra o fortalecimento das organizações dos produtores, levando-os a interagir com o mercado, principalmente com o MERCOSUL, pois eles não estão preparados para atuar com competitividade nas relações comerciais do mercado externo.

## **Conclusão**

A atuação do MARA é pouco expressiva no âmbito do município, pois não participa efetivamente no processo de desenvolvimento municipal da agropecuária.

### **6.9 Prefeitura Municipal de Patos de Minas**

A Prefeitura de Patos de Minas é o órgão executivo que oferece suporte às ações das organizações de apoio que atuam no âmbito do município e das associações e conselhos comunitários existentes nas comunidades. Na visão do seu representante, a Prefeitura soma esforços com as outras organizações visando o desenvolvimento municipal.

Coordenar as ações de desenvolvimento municipal é considerado pelos atores sociais como o principal papel do poder público local, assumindo a articulação e a definição de um Plano de Desenvolvimento sócio-econômico da Agricultura no município, com a participação de representantes dos diversos segmentos sociais locais, inclusive de organizações existentes no município, não pesquisadas.

O relacionamento da Prefeitura com as demais organizações foi considerado regular, justificado em virtude da forma de atuação lenta em algumas áreas (como a de transporte), embora desempenhe bem o seu papel em outras (como educação e agricultura).

O conflito interorganizacional fica caracterizado pela dificuldade que encontra em assumir o processo de desenvolvimento como coordenadora e articuladora dos órgãos, em um processo coletivo, uma vez que a participação não se dá na totalidade devido às implicações políticas, geradas pelas correntes partidárias de oposição no município.

Segundo depoimentos, a Prefeitura tem realizado ações de apoio a agricultura familiar, como a ampliação de espaço físico para à comercialização dos produtos no mercado local, galpões, feiras livres, como apoio aos pequenos produtores rurais.

## **Conclusão**

O município de Patos de Minas foi governado, por três períodos consecutivos, por uma mesma corrente partidária, diferente da atual gestão. Este aspecto tem gerado dificuldades para esta administração, pois observa-se que a população compara as duas formas de administração, considerando que as anteriores realizavam trabalhos valorizando os representantes das associações comunitárias e dos grupos de produtores rurais. Todas as organizações de apoio precisam melhorar o relacionamento, realizando-se um planejamento em conjunto, ouvindo-se mais os segmentos sociais, saindo assim do seu isolamento e integrando-se mais com os parceiros.

### **6.10 Produtores rurais**

A natureza do trabalho dos Produtores Rurais é o da produção agropecuária. Os atores sociais pesquisados atribuem papéis diferenciados aos agricultores familiares e aos grandes produtores, sendo que o papel da agricultura familiar é o de trabalhar na unidade produtiva e participar das ações desenvolvidas pelas associações comunitárias, e aos grandes produtores cabe empresariar a agroindústria do município, expandindo a produção para competir com os mercados externos.

No processo de desenvolvimento da agricultura, segundo depoimentos dos representantes das demais organizações, os produtores rurais devem participar das tomadas de decisões, estabelecendo prioridades de ações a serem realizadas,

executando-as e avaliando os resultados do desenvolvimento. Segundo os depoimentos dos entrevistados, as organizações que realizam o trabalho junto com os produtores rurais de forma integrada são a Prefeitura Municipal, EMATER e SETASCAD, segundo os depoimentos dos produtores entrevistados.

Os agricultores explicam que é difícil para eles deslocarem-se do campo para participar de eventos de seu interesse, usualmente realizados na sede do município, pois a produção agrícola exige muito e não podem perder dias de trabalho.

Na visão destes produtores, o número de técnicos das organizações de apoio que atendem ao meio rural é reduzido e deve ser ampliado. Além disso, entendem que representantes de várias organizações devem trabalhar em conjunto, formando equipes para atender comunidades e associações.

Pode-se perceber no depoimento dos produtores que o que atrapalha o desenvolvimento rural é a falta de comprometimento de organizações de apoio com os pequenos produtores (como o Sindicato Patronal, RURALMINAS e IEF). No entender dos agricultores familiares, os grandes produtores é que são bem atendidos e orientados. Os fatores facilitadores, explicitados pelos produtores rurais, são que o município de Patos de Minas tem terra fértil e produtiva, é uma região privilegiada pelo acesso, pela conservação de estradas e têm boas escolas rurais, em que seus filhos estudam sem precisarem sair da comunidade.

## **Conclusão**

Há uma diferença entre o atendimento prestado pelas organizações de apoio à agricultura familiar e o que é ofertado aos grandes proprietários, segundo depoimento dos pequenos produtores. Estes sugerem que o município poderia ser mapeado para ter atendimento multidisciplinar, constituindo uma equipe formada

por representantes das diversas organizações de apoio, para realizar trabalho de desenvolvimento por comunidade.

### **6.11 Ribeiral Sementes**

A Ribeiral Sementes é uma empresa privada que produz, beneficia e comercializa sementes para as empresas agrícolas. Atua em Minas Gerais, sediada na cidade de Patos de Minas, e atende ainda a mais nove estados brasileiros. Trata-se de uma empresa de grande influência política e comercial. Segundo seu representante, a empresa se considera aberta às mudanças e está passando por um processo desses no atual momento, depois da crise que enfrentou no início do Plano Real.

A sociedade a vê como uma empresa capitalista, geradora e comercializadora de sementes para grandes empresários agrícolas da região. No processo de desenvolvimento rural, as demais organizações entendem que a Ribeiral atua visando lucros e não se envolve com as questões sociais do município. Ela participa de forma efetiva contribuindo nos grandes eventos realizados em Patos de Minas, como a festa anual do milho e a exposição agropecuária. Esta posição da Empresa gera conflitos com as organizações que trabalham com a agricultura familiar, pois muitos destes ficam subordinados à Ribeiral quando fazem contratos de produção de sementes com ela.

Na visão do representante da Ribeiral Sementes, o que dificulta o desenvolvimento rural é a falta de recursos de forma geral. O fator que facilita é o acesso aos diversos níveis de poder estadual e federal, o que viabiliza projetos de apoio à agricultura.

## **Conclusão**

O relacionamento da Ribeiral Sementes com as demais organizações se dá no nível comercial. Por ser uma empresa que visa o lucro, ela participa de forma diferente das demais e, embora ela componha o quadro de instituições locais, não assume o compromisso com os pequenos agricultores e suas organizações (associações e conselhos comunitários). Quanto ao processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura, a Ribeiral o percebe como instrumento de ampliação dos negócios e dos benefícios que poderá trazer para si própria.

### **6.12 Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE**

O SEBRAE iniciou recentemente sua atuação em Patos de Minas com o objetivo de capacitar e apoiar as micro e pequenas empresas, incluindo aí as de produção agrícola, contribuindo neste caso com o desenvolvimento da agropecuária. Para o representante do SEBRAE, as dificuldades enfrentadas no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município são:

- a) a falta de uma política municipal voltada para o seu desenvolvimento;
- b) a falta de integração das organizações de apoio que atuam no município, visando o desenvolvimento global e agregando forças;
- c) a falta de um planejamento participativo do desenvolvimento sócio-econômico do município, articulado com representantes dos diversos segmentos sociais;
- d) melhorar o entrosamento das organizações de apoio com as associações e conselhos comunitários.

Na visão do SEBRAE, o Plano Real tem acarretado conseqüências diversas para as distintas categorias de produtores. Por um lado, melhorou a comercialização de produtos agrícolas oriundos da agricultura familiar, destinados aos consumidores locais e, por outro, deixou os médios produtores endividados.

O relacionamento do SEBRAE foi classificado como sendo forte com as demais organizações de apoio. Segundo o depoimento do representante do SEBRAE, o cooperativismo e a capacitação gerencial no negócio agrícola são as ações que devem ser trabalhadas num Plano de Desenvolvimento Agrícola Municipal.

### **Conclusão**

O SEBRAE representa uma forma inovadora de capacitar os produtores rurais, com objetivo de torná-los empreendedores no negócio agrícola e provocar mudança na mentalidade deles com relação à comercialização.

### **6.13 Secretaria do Estado de Trabalho e Ação Social da Criança e do Adolescente - SETASCAD**

A natureza do trabalho da SETASCAD Regional é apoiar financeiramente o Programa de Qualificação Profissional para desempregados, subempregados ou pessoas que se preparam para o primeiro emprego e capacitando jovens e adolescentes em situação de classes isco, além de contribuir para o desenvolvimento municipal através de projetos que visem o aumento de renda. Também desenvolve o trabalho de assistência social com famílias de menos favorecidas.

A SETASCAD é considerada uma parceira das organizações de apoio como a EMATER, SENAR e SEBRAE mas tem dificuldade de relacionar-se com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, embora também viabilize projetos que

qualifiquem a mão-de-obra do campo. A sociedade atribui-lhe a competência de legalizar entidades locais como os conselhos comunitários rurais e urbanos. As demais organizações estudadas classificaram o relacionamento com a SETASCAD, considerando dois aspectos:

- 1) o relacionamento é forte, quando baseado em parcerias formalizadas em convênios e contratos com organizações de apoio que executam os seus programas (como QUALIFICAR e PROGER);
- 2) o relacionamento é regular quando se desenvolve trabalho integrado, pois a SETASCAD Regional quer atuar sempre como a coordenadora, função que não é legitimada pelas organizações de apoio.

Para melhorar este relacionamento, as organizações de apoio sugerem que a SETASCAD deva participar do processo de desenvolvimento municipal no mesmo nível que elas participam. Na visão dela, a grande vantagem do município de Patos de Minas é o grande número de associações e conselhos comunitários que participam de forma efetiva e facilitam a realização de trabalho no meio rural.

### **Conclusão**

A SETASCAD, por ser uma organização de apoio que lida com projetos que têm recursos financeiros, se posiciona como se tivesse um papel diferenciado das demais. Estas questionam e não aceitam tal posição que a SETASCAD assume, como se fosse a coordenadora delas.

#### **6.14 Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR)**

A natureza das atividades do Sindicato dos Trabalhadores Rurais relaciona-se à formação sindical, atuando como uma organização de defesa dos trabalhadores e produtores rurais, além de apoiar o movimento dos trabalhadores sem terra na região. Segundo os representantes, o objetivo principal do STR no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura é o de organizar os pequenos produtores e tratar das questões trabalhistas no campo.

As dificuldades apontadas pelo representante do Sindicato são:

- a) falta de uma política econômica e social para a agricultura familiar;
- b) falta de recursos financeiros para projetos voltados ao incentivo da pequena produção;
- c) grande número de desempregados no campo;
- d) o retorno para o campo de pequenos produtores e de trabalhadores rurais que haviam saído para os grandes centros em busca de trabalho;
- e) a falta de comprometimento de organizações de apoio no que se refere a situação dos trabalhadores rurais e da agricultura familiar no município.

Politicamente, o Sindicato se considera o braço direito do homem do campo, isto é, a organização que o representa junto às demais instituições. Capacitar os trabalhadores rurais, fazer as negociações trabalhistas e apoiar os projetos para os pequenos produtores são papéis atribuídos pelas demais organizações de apoio ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais.

Na visão do representante do Sindicato, sua forma de atuação dificulta o relacionamento com algumas organizações de apoio (Ruralminas, Sindicato Patronal e Agentes Financeiros), pois há divergências de propósitos. Porém, com

o Sindicato Patronal existe um "contrato de cavalheiros" para a resolução de problemas trabalhistas, buscando, assim, diminuir o número de desemprego no campo.

A facilidade encontrada no processo de desenvolvimento rural, segundo depoimento do representante do Sindicato, é uma consciência dos associados de que a sua organização é fundamental para que juntos possam resolver problemas e buscar alternativas de desenvolvimento em todos os aspectos como habitação, saúde, educação, produção, comercialização e outros.

### **Conclusão**

Historicamente o papel do Sindicato dos Trabalhadores Rurais tem modificado ao longo do tempo, deixando de ser apenas uma organização assistencialista (atendimento à saúde, aposentadoria), voltando suas atenções para consolidar os direitos dos trabalhadores, apoiar o movimento dos trabalhadores sem terra e a implantação de projetos que viabilizem a agricultura familiar. Esta evolução tem causado conflitos interorganizacionais, dificultando a parceria pela diferença de propósitos com relação às demais organizações. Há colisão com o Sindicato Patronal, quando as ações voltam-se para o movimento dos sem terra .

### **6.15 Sindicato Patronal**

O Sindicato Patronal, no depoimento do seu representante defende que os seus principais objetivos são:

- a) apoiar e orientar os associados com relação a informações gerenciais, tecnológicas, de mercado e preços dos produtos agropecuários;
- b) promover a Festa Anual do Milho;

- c) organizar a exposição agropecuária;
- d) dinamizar o centro de transformação da escola técnica de Patos de Minas.

O grau de relacionamento do Sindicato, na visão das demais organizações de apoio, é considerado forte, justificado pelo nível de integração. Segundo estas organizações, o Sindicato Patronal participa efetivamente de todos os eventos realizados no município, visando o desenvolvimento sócio-econômico da agricultura. Enfrenta dificuldades de relacionar-se com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, pois considera que este toma posições radicais e que os objetivos são divergentes.

O Sindicato Patronal é respeitado por todas as organizações, o que faz com que ele se mantenha como uma organização que influencia as tomadas de decisão com relação ao desenvolvimento rural do município. Para o representante deste Sindicato, há necessidade de mudanças, mas existe dificuldades de provocá-las.

### **Conclusão**

O discurso do Sindicato Patronal diz que os pecuaristas querem que o desenvolvimento rural aconteça realmente no município. Mas, atualmente, o que eles gostariam é de que os pecuaristas endividados “resolvessem” as suas dívidas com o Banco do Brasil, com intervenção do governo federal, pois consideram que a agricultura no Plano Real não tem recebido um tratamento ideal, pois só tem enfrentado problemas.

## **6.16 União Sindical de Patos de Minas**

A União Sindical é uma organização que articula, coordena e contribui com os sindicatos de classe que atuam no município, inclusive o Sindicato dos Trabalhadores Rurais. As dificuldades que afetam a organização, segundo relato do seu representante, são a instabilidade política e o corporativismo institucional.

A União Sindical é vista pelas demais organizações de apoio como instituição agregadora das forças sindicais do município. O relacionamento da União Sindical é considerado forte, em função do seu papel de assessoria e intermediação dos empresários, no caso da agricultura e da agroindústria com os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais.

Na visão das demais organizações de apoio a União Sindical não participa de ações voltadas para o desenvolvimento sócio-econômico da agricultura. Os conflitos interorganizacionais que enfrenta são consequência da falta de delimitação clara entre os níveis de decisão de cada organização, incluindo os Sindicatos.

De acordo com o depoimento do representante da União Sindical, o que falta em Patos de Minas é um Plano de Desenvolvimento Global privilegiando a agricultura com participação de todas as organizações de apoio e associações e conselhos comunitários.

### **Conclusão**

A União Sindical atua mais como intermediária entre os sindicatos das diversas categorias de trabalhadores do município, sendo seu papel de agente de desenvolvimento municipal pouco expressivo.

## **6.17 Principais resultados evidenciados pela Matriz de Relacionamento Interorganizacional de Patos de Minas**

O estudo da Matriz de Relacionamento entre as organizações pesquisadas evidencia a forma como cada uma organização entrevistada se analisa e como percebe as demais organizações de apoio e as associações comunitárias no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Patos de Minas.

Ao exporem suas percepções quanto ao relacionamento entre atores sociais, justificam o porquê deste relacionamento, apontando que é preciso melhorá-lo e apresentando propostas para que todas as organizações se integrem e participem através da definição de um Plano Municipal de Desenvolvimento. As organizações e associações demonstraram insegurança frente aos desafios futuros e se mostraram-se pouco flexíveis e com baixa capacidade para mudarem. Reclamam da falta de pessoal técnico e administrativo, além de recursos financeiros. Como vantagens para o trabalho em Patos de Minas, apontam a existência de infra-estrutura rural, resultante de investimentos no passado recente, além de se tratar de um polo regional.

Os entrevistados não identificam claramente superposições de papéis, conflitos e mesmo concorrência no trabalho de suas organizações. Na visão deles, o trabalho só não é integrado pela falta de recursos e o excesso de burocracia e, atualmente, por questões político-partidárias, o que tem prejudicado a continuidade do processo de desenvolvimento globalizado que já foi uma meta do município.

Contudo, em Patos de Minas, nota-se que a figura do agente externo ao município é considerada como um possível solucionador de problemas. Ou seja, os investidores, as empresas agro-industriais ou os políticos são apontados freqüentemente como fundamentais para o desenvolvimento do meio rural. É como se a única solução tivesse que vir de fora do município. Duas organizações

foram apontadas como agentes imprescindíveis no desenvolvimento local: a Prefeitura e a Secretaria Municipal da Agricultura. A EMATER e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais foram consideradas as organizações com maior amplitude de relacionamento com o meio rural. O Sindicato Patronal foi considerado como a organização que desenvolve a imagem do município através da Festa do Milho, aglutinando, inclusive, empresários de fora da cidade e do Estado, em torno de grandes eventos.

A assistência técnica e extensão rural, a comercialização, o saneamento básico, o associativismo e a estruturação do poder municipal são necessidades apontadas para atender às condições do desenvolvimento rural. O grande problema existente hoje para um Programa de Desenvolvimento Sócio-Econômico da agricultura local está na descapitalização dos produtores rurais e no baixo volume de investimentos na agropecuária.

Os atores sociais propõem atuar de forma conjunta, mas para que isto aconteça esperam por mais recursos, menos entraves burocráticos e melhor articulação entre eles, independente das divergências políticas. A definição de um Plano de Desenvolvimento Municipal da Agricultura é percebido como um instrumento catalizador das ações a serem executadas por diferentes atores sociais.

## **7 CONCLUSÕES E RESULTADOS**

A partir do objetivos propostos para a realização do estudo da participação das organizações no desenvolvimento sócio-econômico da agricultura nos municípios de Almenara e de Patos de Minas, obteve-se como resultado a construção da Matriz de Relacionamento Interorganizacional.

As organizações de apoio foram classificadas em dois grupos pelos entrevistados: as que têm papel adequado e as que têm papel inadequado às necessidades a que devem atender. Na opinião dos entrevistados, as organizações que possuem papel adequado são as que atuam de acordo com as necessidades dos produtores rurais e com o potencial do município; as que possuem um papel inadequado são aquelas que atuam divergindo das demais ou que não levam em consideração a realidade local ao formularem suas estratégias de ação.

As organizações consideradas adequadas pelos entrevistados são as que falam do ambiente onde atuam, apontam mudanças para as quais elas buscam respostas, investem em aperfeiçoamento, educação e treinamento para responder às novas necessidades. Quando isto ocorre, as organizações têm como retorno a repercussão positiva ao desempenho do seu papel, de acordo com os beneficiários do seu trabalho.

Na visão dos produtores rurais, as que mais se aproximam deles são as organizações comunitárias. Ainda assim, acham que estas organizações precisam ser fortalecidas no desenvolvimento de ações ligadas às questões: produção, industrialização e comercialização, apoiando a unidade de produção familiar e o trabalho coletivo, principalmente no que se refere às compras de insumos, equipamentos e na comercialização dos produtos agrícolas.

A superação dessas dificuldades deve contribuir para a redução das desigualdades sociais e aliviar a situação de miséria em que vive parcela considerável da população, ao mesmo tempo que aponta novos rumos e modelos de desenvolvimento gestados pela própria sociedade.

O estudo realizado identificou a complexidade destes desafios e, para enfrentá-los, admite-se que a promoção do desenvolvimento sócio-econômico da agricultura demande o envolvimento efetivo, no município, das várias organizações governamentais e não-governamentais e das associações

comunitárias, favorecendo a participação, conforme proposta do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, do Estado de Minas Gerais (CDES, 1995) discutido no referencial teórico.

### **7.1 Conclusões dos resultados da pesquisa em Almenara-MG**

O estudo realizado com os produtores rurais, organizações de apoio e com as associações comunitárias do município de Almenara, identificou que as organizações se classificam, a partir da integração entre elas, em duas categorias: as que trabalham de forma isolada e as que trabalham de forma cooperativa. As que trabalham isoladas são: o Sindicato Patronal, os agentes financeiros, a Ruralminas, o IEF e o IMA. As organizações que atuam com a disposição de participar de forma cooperativa, voltada para uma ação integrada, são: a Prefeitura, o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, a EMATER e a Cáritas. As associações comunitárias são as organizações beneficiadas pelas ações das demais, portanto, a sua integração não foi questionada. Entretanto, elas consideram que precisam atuar mais nas decisões maiores no município como um todo, em condições semelhantes às organizações de apoio.

As organizações de apoio do município de Almenara reconhecem a necessidade de se articularem entre si e com as associações comunitárias, quando o objetivo é a promoção do desenvolvimento sócio-econômico. Elas estão presentes no município há mais de dez anos e, numericamente, predominam as organizações governamentais. Todas já experimentaram o trabalho em cooperação, mas somente quando convidadas a participar de programas que exigem decisões de colegiado, como acontece em programas que exigem a participação do município, como no caso da negociação do Programa Nacional de Apoio à Agricultura Familiar – PRONAF.

As organizações de apoio reconhecem a importância das mudanças organizacionais para que possam permanecer no cenário respondendo às transformações ocorridas e com as quais interage no ambiente. Parte destas mudanças as levariam a ações conjuntas, mas estas não acontecem por razões de insegurança e inflexibilidade atribuídas às suas organizações. Elas enfrentam dificuldades internas e externas às mudanças e classificam as dificuldades externas como as mais importantes e, por isso, mobilizam mais esforços em relação a elas. A avaliação destas dificuldades externas mostra que elas estão centradas em fatores que reduzem o papel das organizações de apoio a mediadoras de soluções, para viabilizar projetos com aportes financeiros.

Em uma região sujeita a sérias restrições de recursos para apoiar o seu processo de desenvolvimento, como é o caso de Almenara, a concentração de esforços sobre estes fatores externos torna-se justificável. Mas a simples mediação de recursos financeiros não tem se mostrado capaz de produzir os efeitos desejados. Atribui-se ao baixo grau de relacionamento entre os atores sociais, a principal causa desta distorção. Este é um problema comum aos vários municípios que recebem recursos específicos para aplicações em projetos individuais ou coletivos.

A área polarizada por Almenara possui problemas comuns, mas não constituem uma pauta comum de envolvimento destes municípios. Mesmo com forte influência na região, Almenara não assume esta liderança. Desmobilizada e desarticulada, a região perde, com isso, o seu poder de representatividade e de influência política sobre os centros de decisão do Estado. Como consequência, o desenvolvimento regional fica dependente de propostas vindas de fora, muitas vezes em situações emergenciais. Neste caso, os recursos aplicados emergencialmente são de menor impacto, o que resulta na visão de permanente estagnação da região. As organizações de apoio também atuam, deste modo, com

o fenômeno do paralelismo que elas destacam dos demais fenômenos, atribuindo-o à ausência de um plano de desenvolvimento. Este plano resultaria da negociação entre os parceiros e definiria o compromisso de cada organização no processo, segundo estes atores sociais. A concorrência é o segundo fenômeno conseqüente do paralelismo; ela ocorre pelo mesmo motivo.

Como solução, as organizações de apoio apontam a complementaridade organizacional. Entretanto, o modo de realizá-la, é explicado com proposta que transfere para posições hierárquicas superiores o poder de complementá-las. Esta transferência de poder oculta a rejeição de programas locais fundamentados na referida complementaridade que depende muito mais de decisão local. Isto reforça a conclusão de que a tendência atual é mais de competição do que cooperação. A fraca escolha das organizações pela cooperação vem confirmar a conclusão. O fenômeno da cooperação se manifesta mais como casos particularizados decididos entre pessoas do que entre as organizações.

Como centro polarizador, Almenara vem apresentando uma crescente demanda por produtos da agricultura familiar, o que leva muitos agricultores a reconhecerem as dificuldades, melhores possibilidades de mercado para os seus produtos, como acontece com os derivados da mandioca e do leite.

Enquanto isto, as organizações de apoio têm, como nova proposta, a formulação de metas municipais compartilhadas e maior compromisso na sua execução, articuladas por uma liderança legitimamente reconhecida por estas organizações. No caso, foi citado o poder público municipal dentro de um Conselho de Desenvolvimento do Município.

## **7.2 Conclusões dos Resultados da Pesquisa em Patos de Minas-MG**

O número de organizações estudadas em Patos de Minas foi maior que o de Almenara, por tratar-se de município de grande porte que tem um número

maior de representações regionais das organizações de apoio devido à sua representatividade no cenário político, portanto, com maior capacidade de influenciar decisões políticas que promovam a implantação de organizações públicas.

Patos de Minas tem como característica marcante que a diferença de outros municípios, a avançada organização social no campo. Tudo começou em 1984 com a política municipal que privilegiava as comunidades que se apresentaram frente do poder público com suas prioridades, através de suas associações e conselhos comunitários.

A manutenção desta política por mais de doze anos expandiu a organização das comunidades. Na época desta pesquisa, existiam 52 associações comunitárias no meio rural. Estas associações, com mais de dez anos de existência, apontam como principais problemas os relacionados com as divergências políticas entre correntes partidárias que se integram com as associações em função de interesses políticos, deixando em segundo plano os projetos de interesse coletivo.

Uma nova consciência que vem surgindo em alguns setores do município dão conta do prejuízo causado pela radicalizações de posições antagônicas que estão distanciando com isto o estabelecimento de alianças que possam servir aos interesses do município em primeiro lugar.

As organizações de apoio valorizam os feitos passados e o extraordinário progresso econômico do município ocorrido na época de programas como o POLOCENTRO e o PADAP, na década de 70.

Os programas sociais relatados também estão no passado. O impacto dos programas de modernização da agricultura foi um acontecimento tão marcante que deixou o município na espera de novos programas, transferindo para o

segundo plano as iniciativas de origem endógena que beneficiariam os setores marginalizados.

Nas tentativas de cooperação entre as organizações de apoio, elas acabam atribuindo uma delas à iniciativa de liderar o processo, exercendo o papel de coordenadora. O resultado dessa estratégia tem levado, muitas vezes, uma única organização a assumir a responsabilidade da condução do projeto.

A situação atual apresenta-se favorável, segundo os depoimentos dos agricultores familiares, devido à expansão das demandas dos seus produtos e de novas oportunidades de venda direta aos consumidores. Enquanto isso, os grandes produtores estão buscando novas alternativas no mercado internacional. As organizações de apoio e associações de produtores têm atuação expressiva no caso de oportunidades de venda direta aos consumidores e esta iniciativa apresenta resultados satisfatórios na visão dos pequenos produtores.

### **7.3 Conclusões dos resultados dos dois municípios pesquisados**

Em ambos os municípios, a situação do meio rural, guardadas as proporções, é problemática. Entretanto, a situação de Patos de Minas é mais favorável em virtude dos investimentos do passado e do tipo de agricultura empresarial que é praticada. Almenara, além de situar-se numa região com graves problemas sociais, comparativamente a de Patos de Minas, apresenta uma atividade agropecuária com características mais tradicionais.

Nos dois municípios, o trabalho das organizações ligadas ao setor agropecuário segue de forma descoordenada, sem planejamento integrado, sem definição de papéis ou ações complementares. Os entrevistados reforçam o papel indutor deste processo de “coordenação” como pertencente à Prefeitura, através da criação do Conselho de Desenvolvimento Municipal Rural, com capacidade

para definir um projeto local com a participação de todos os protagonistas. Eles percebem as organizações de apoio como base fundamental deste “Projeto Municipal”, inclusive para atender a necessidade de intensificar o trabalho de extensão rural e de organizações de grupos de interesse relacionados com a produção. Também o transporte e a educação e cultura foram apontados como prioridades a serem tratadas no processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura municipal.

A grande diferença entre os dois municípios pesquisados se encontra no motivo pelo qual as organizações não trabalham em conjunto atualmente e ficam aguardando uma “iniciativa” da Prefeitura. Em Almenara, foram apontados problemas de ordem ideológica (divergência das idéias políticas) e baixa visão da necessidade de mudanças internas nas organizações. Contudo, os entrevistados enxergam que a solução será encontrada dentro da própria região, num projeto coletivo de Desenvolvimento Municipal. Já em Patos de Minas, motivados pela própria história recente da região, parece haver maior expectativa de uma transformação vinda de fora do município. Mesmo o trabalho integrado das organizações é visto como um esforço que poderia ser feito para atração de mais investimentos.

As organizações aparentemente se “integram” nos dois municípios, mas na realidade isto não ocorre, pois enfrentam divergências causadas pelos problemas políticos partidários. Há a tradicional queixa de falta de recursos e pouca flexibilidade para mudanças, principalmente partindo das próprias organizações. Os resultados deste estudo permitem formular algumas considerações em relação aos dois municípios estudados:

- a) em ambos os municípios, as organizações demonstram compreensão acerca do modelo do processo de desenvolvimento municipal, sem,

- contudo, se colocarem como atores neste processo, atribuindo aos agentes externos o impulso deste processo de desenvolvimento;
- b) o desenvolvimento de Almenara, segue um processo de ações mais distributivas de oportunidades e resultados, enquanto Patos de Minas está seguindo um processo de ações mais concentradoras de oportunidades e resultados;
  - c) as relações entre as organizações se dão de forma casual, geralmente puxada por alguma intervenção externa e temporária, não havendo entre elas objetivos definidos, compartilhados na perspectiva do desenvolvimento local, o que as leva à competição institucional mais do que a cooperação;
  - d) o simples estabelecimento de uma decisão política local, definindo um novo papel de articulação das organizações comunitárias com o poder público municipal, foi suficiente para configurar um processo municipal de desenvolvimento, segundo os depoimentos de grande parte dos entrevistados, neste caso centrado na participação popular organizada. Isto ocorreu em Patos de Minas, no governo municipal anterior, quando se estabeleceu que as diretorias dos conselhos comunitários seriam portadoras das demandas das comunidades rurais, participando das decisões e de ações a serem desenvolvidas no campo. Porém, hoje, somente projetos governamentais de maior impacto econômico e social para o município, constituem temas locais, capazes de colocar a prova a competição entre as organizações, o que faz com que, momentaneamente, elas se tornem cooperativas, participando em momentos decisivos da discussão e implementação destes projetos. Isto ocorre porque a busca de recursos fora do município tem grande repercussão e todos querem

compartilhar de um recurso que trará benefícios diferenciados para cada organização, como é a credibilidade e imagem pública favorável;

- e) a participação das organizações comunitárias, principais atores do processo de desenvolvimento, restringe-se ao "fazer" das propostas das organizações de apoio, quando estas propostas são de seu interesse ou formalmente obrigatórias.

#### 7.4 Sugestões

As organizações estudadas e os produtores rurais vêem o futuro com otimismo. Todos sentem necessidade de mudanças. Espera-se que seja melhor do que hoje com produtores organizados, não importa o nome e o tipo da organização, mas que ela viabilize relações mais igualitárias com o mercado, proporcionando: negociações amplamente praticadas de forma conjunta, contratos coletivos para fornecimento, abastecimento, entrega de produtos com vantagens para os agricultores familiares e reserva de opção por melhores oportunidades. Isto sugere que a organização do futuro incorpore produtores e consumidores. Partindo desta concepção, os produtores familiares apresentaram as seguintes sugestões:

- a) controle, pelas organizações comunitárias, de pontos, áreas e locais de comercialização disciplinados por cláusulas bem discutidas e acordadas, gestadas por seus próprios representantes, é uma alternativa de mudança proposta pelos produtores rurais;
- b) ampla articulação dos produtores rurais com o centros de decisões e as organizações de apoio;

- c) elevar a agregação de valor aos produtos com processamento, classificação, industrialização, embalagem e com qualidade diferenciada para ocupar nichos de mercado;
- d) selos de garantia para os produtos agropecuários;
- e) recuperação do mercado perdido pela invasão de produtos importados;
- f) redução da entrada de grandes empresas de fora, com a abertura de mercado.

A proposta dos atores sociais estudados se baseia na definição e articulação de Programas municipais para o desenvolvimento da agricultura como instrumento de explicitação de valores fundamentais, direcionamento dos apoios institucionais, sinalização de oportunidades para as organizações comunitárias e consumidores, além da formalização de um contrato entre os segmentos que estão em interação cujos interesses que se complementam são formas de melhorar o processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura.

Sugestões extraídas da pesquisa com referência às propostas apresentadas pelos atores sociais são de que os processos de intervenção das organizações de apoio devam ser fundamentadas em práticas pedagógicas de intervenção. São eles:

1. A definição de um **Projeto Político Pedagógico**, de apropriação e construção do conhecimento com base na reciprocidade, troca de contribuições com vistas a uma aprendizagem coletiva, estimulando o poder de desenvolvimento, gestado pelos atores sociais do município. **Político** porque significa compreensão e reestruturação das relações de poder, numa perspectiva de igualdade de

oportunidade, liberdade de ação e participação efetiva nas tomadas de decisões, com a co-participação e a co-responsabilidade dos diversos segmentos sociais locais envolvidos. Pedagógico por relacionar-se com a aprendizagem na apropriação e construção do conhecimento pela mobilização da potencialidade das pessoas, na prática do processo de desenvolvimento em que estão inseridos, buscando uma mudança de visão de mundo.

O Projeto Político Pedagógico parte de uma ação educativa que altere e modifique a dimensão educacional e cultural dos atores sociais, criando raízes mais fortes e profundas na busca do comprometimento para um projeto de desenvolvimento auto-sustentável.

1. Identificar processos de gestão coletiva autogerenciados pelos municípios, visando o desenvolvimento sócio-econômico, político e cultural, com propostas antecipatórias de reconstrução de relações interorganizacionais necessárias à viabilização de Programas e Projetos.
2. A auto-definição de projetos locais com vistas a obter a resultados de interesse coletivo pode constituir-se em instrumento de articulação e parceria entre as organizações e entre estas e as associações comunitárias, no mais autêntico processo de municipalização, com fortalecimento do poder local, legitimando um modelo de desenvolvimento emancipador.

3. O estabelecimento de fórum para definição de um Plano de Desenvolvimento Municipal, com base na gestão social voltada para uma ação coletiva de desenvolvimento auto-sustentável. Este fórum seria constituído por um Conselho Municipal representado por todos os segmentos sociais e econômicos que atuam no município.

Administrar uma região em processo de integração urbano-rural significa administrar processos sociais e econômicos bastante complexos em determinado espaço, principalmente quando este espaço é caracterizado por regiões heterogêneas como são a do Vale de Jequitinhonha e a do Alto Paranaíba. Nestas circunstâncias, o Projeto Político Pedagógico, segundo o CDES, poderia ser uma alternativa para atender aos princípios do plano de desenvolvimento definido pelo CDES (1995).

Esta identificação se deu através dos resultados obtidos na pesquisa que se realizou em dois municípios, de duas regiões distintas do Estado de Minas Gerais. Contudo, não se pode tomá-las como generalizações, considerando que o estudo não dá conta de resultados que levem a confirmações, pois o que se buscou foi identificar como o processo de desenvolvimento sócio-econômico se dá na prática do cotidiano dos diversos representantes das organizações entrevistadas. Portanto, não se considerou a análise documental do discurso escrito das organizações, mas sim como cada representante compreende e se expressa sobre a sua organização. Estes resultados levam a outros questionamentos e indagações. Como a proposta metodológica utilizada se baseia na metodologia de pesquisa interativa, em um novo momento pode-se retomar aspectos do estudo como problemas de pesquisa, demandando novas observações em diferentes direções.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. Intervenção tutorial participativa: dois enfoques da extensão rural. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras. v.2, n.1, p. 23-43, jan./jun. 1990.
- ALENCAR, E.; GOMES, M.A.O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: FAEPE, 1998.
- ALENCAR, E.; MOURA E FILHO, J. A. **Caracterização sócio-econômica da unidade de produção no campo**. Lavras: COOPESAL, 1988. 27 p. (Apostila).
- ALENCAR, E.; GOMES, M. A. O. **Metodologia de pesquisa social e diagnóstico participativo**. Lavras: FAEPE, 1998. 212 p.
- ALVAREZ, H. Notas sobre “**La caracterización y la planificación del desarrollo rural integrado**” Salvador: s. ed. 1983. (Curso Internacional de Planejamento e Desenvolvimento Rural Integrado, 2, jun. 82/jan 83).
- BAPTISTA, M. V. **Desenvolvimento de comunidade: (estudo da integração do planejamento do desenvolvimento de comunidade no planejamento do desenvolvimento global)** São Paulo: Cortez e Moraes, 1978. 170 p.
- BURKEY. **People first: a guide to self-reliant participatory rural development**. Londres, Zed Books, 1993. 244 p.
- BLAU, P. M. & SCOTT, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo, Atlas, 1970. 293 p.
- CAIDEN, G.; CARAVANTES, G. Reconsideração do conceito de desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.16, n. 1, jan/mar. 1982. p. 4-16.

CARDOSO, F. H.; FALETTO, E. **Dependência e desenvolvimento na América Latina**. 2.ed Rio de Janeiro: Zahar, 1973. 143 p.

CDES - Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social - caderno 74 páginas. 1995.

CHAMBERS, R. **Challenging the professions**. Londres, Intermediate Technology Publications, 1993. 143 p.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo, McGraw-Hill, 1987. 606 p. 2v.

CLARK. **Democratizing development: the role of the voluntary organizations**. Londres, Earthscan Publications, 1991, 253p.

COHN, A. As grandes questões de administração das políticas sociais (Rh.): de instituídos a instituintes. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 23 (1): 25-31, jan./mar. 1988.

Constituição Brasileira. Capítulo II, artigo 23 e incisos VII e VIII. 1988. p.

Constituição Mineira. 1989.

DELGADO, G. C. **Capital Financeiro e Agricultura no Brasil: 1965-1985**. São Paulo: Ícone, 1985. 249 p.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**, estudo das organizações em face dos problemas sociais, São Paulo, Atlas, 1973. 446 p.

\_\_\_\_\_. **Organizações modernas**. São Paulo. Pioneiras, 1984. 190p.

Extensão Rural - Revista do DAER-CPGER. Ano II. No. 02. Jan-Dez. 1984.119 p.

- FLORES, M. X.; NASCIMENTO, J. C. **Novos desafios da pesquisa para o desenvolvimento sustentável.** Agricultura sustentável, Jaguariúna, v.1, n.1, p. 10-17, jan./abr. 1994.
- FURTADO, C. **O mito do desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1974. 117 p.
- \_\_\_\_\_. **Análise do "Modelo" Brasileiro.** Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978. 123 p.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processo.** Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1984. 259 p.
- HAYAMI, Y.; RUTTAN, V. W. **Desenvolvimento agrícola: teoria e experiências internacionais.** Brasília: EMBRAPA, 1985. 583 p.
- HAVENS, Y. E. **Questões metodológicas no estudo do desenvolvimento.** Sociologia Ruralis. University of Wisconsin - Madison, v.12, n.3/4, p. 252-272, 1972.
- HILHORST, JOS. G. M. **Planejamento regional: enfoque sobre sistemas.** Rio de Janeiro, Zahar, 1973. 200 p.
- KAGEYAMA, A. et al. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agro-industriais. In. DELGADO, G.; GASQUES, J. G. & VILA.
- KAST, F. E. & ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo, Pioneira, 1980. 377 p.
- LOBO, T. Descentralização - uma alternativa de mudança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 22(1): 14-24, jan./mar. 1988
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo, Atlas, 1983. 421 p.

PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental 1996/99 do Estado de Minas Gerais. Caderno. 1995.

SPRADLEY, J. P. **Participant observation**. Nova York, Rineart e Winston, 1980. 195 p.

SOUSA, Ivan Sérgio Freire de ; SILVA, José de Souza. **Parceria: base conceitual para reorientar as relações interinstitucionais da EMBRAPA**. Brasília: EMBRAPA, 1972. 27p.

SOUZA, J.C.W. **Racionalismo para quem?** In: **Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 13, Belo Horizonte, 1989. Anais... Belo Horizonte, 1989. v.2, p.1183-93.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VEIGA, J. E. da. **O desenvolvimento agrícola: uma visão histórica**. São Paulo, Hucitec, 1991. 220 p.

## ANEXOS

<b>ANEXO A</b>	<b>121</b>
----------------	------------

### **MATRIZ DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL**

<b>QUADRO 1A:</b> Atores sociais, natureza do trabalho desenvolvido, objetivos, dificuldades e facilidades encontradas, na implementação do desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Almenara, MG, 1997.	<b>121</b>
<b>QUADRO 1B:</b> Atores sociais, forma de atuação, organização com as quais integram e posição frente às mudanças, Almenara, MG, 1997.	<b>123</b>
<b>QUADRO 1C:</b> Visão dos atores sociais sobre o processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Almenara, MG, 1997.	<b>126</b>
<b>QUADRO 1D:</b> A avaliação das ações dos atores sociais, Almenara, MG, 1997.	<b>128</b>
<b>QUADRO 1E:</b> Melhoria no relacionamento interorganizacional, ocorrência de relações de parceria e principais conflitos interorganizacionais na perspectiva dos atores sociais, Almenara, MG, 1997.	<b>130</b>

<b>ANEXO B</b>	<b>132</b>
----------------	------------

### **MATRIZ DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL**

<b>QUADRO 2A:</b> Atores sociais, natureza do trabalho desenvolvido, objetivos, dificuldades e facilidades encontradas, na implementação do desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Patos de Minas, MG, 1997.	<b>132</b>
<b>QUADRO 2B:</b> Atores sociais, forma de atuação, organizações com as quais integram e posição frente às mudanças, Patos de Minas, MG, 1997.	<b>135</b>

<b>QUADRO 2C - Visão dos atores sociais sobre o processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Patos de Minas, MG, 1997. ....</b>	<b>138</b>
<b>QUADRO 2D - A avaliação das ações dos atores sociais, Patos de Minas, MG, 1997.....</b>	<b>141</b>
<b>QUADRO 2E: Melhoria no relacionamento interorganizacional, ocorrência de relações de parceria e principais conflitos interorganizacionais na perspectiva dos atores sociais, Patos de Minas, MG, 1997. ....</b>	<b>145</b>

## MATRIZ DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

**QUADRO 1A: Atores sociais, natureza do trabalho desenvolvido, objetivos, dificuldades e facilidades encontradas na implementação do desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Almenara, MG, 1997.**

Nome da organização	Natureza do trabalho	Objetivo da organização	Dificuldades enfrentadas pela organização	Facilidades encontradas pela organização
01- Associações comunitárias	Comunitário	Desenvolver a comunidade rural.	O crescimento substancial de produtores rurais descapitalizados e outros com a perda total de terra e o aumento do desemprego no campo.	Não tem facilidades, pois os pequenos produtores ficam com as terras nas encostas distantes e com pouca água e o boi fica nas melhores terras, às margens do rio.
02- Agentes financeiros	Crédito Financeiro	Dar apoio aos produtores rurais e viabilizar o crédito rural.	Falta de estabilidade na política de crédito rural e a desconfiança dos produtores rurais.	A integração regional, pois a cidade é o centro de tudo para a microrregião.
0- Cáritas	Capacitação e Assist. técnica	Trabalhar com a agricultura alternativa e capacitação das associações comunitárias.	Falta de programas sociais para o meio rural.	O referencial desta região está crescendo.
04- Cooperativa de Crédito	Apoio financeiro.	Disponibilizar soluções financeiras para os produtores rurais.	Falta de tecnologia de gerenciamento da cooperativa de crédito e falta de experiência com o cooperativismo.	A comunicação na região é facilitada por rádio, jornal e outros meios de comunicação.
05- EMATER	Assistência técnica Capacitação.	Contribuir com o desenvolvimento rural dos municípios.	Falta de pessoal técnico e a falta de estabilidade econômica, derivadas de políticas globais.	Boa receptividade dos produtores rurais e governo municipal.
06- IEF	Preservação das matas e florestas.	Defender as matas e florestas.	Falta de recursos financeiros e de pessoal para a fiscalização.	É o bom relacionamento que tem com algumas organizações de apoio.

Continua...

**QUADRO 1A . Cont.**

<b>Nome da organização</b>	<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Objetivo da organização</b>	<b>Dificuldades enfrentadas pela organização</b>	<b>Facilidades encontradas pela organização</b>
07- IMA	Fiscalizador e defesa sanitária.	Combater a febre aftosa e a brucelose e defesa sanitária.	Falta de tecnologia para produção agrícola.	Condições e recursos mínimos como telefone, computadores, equipamentos e instrumentos de trabalho.
08- MARA	Normativo e de apoio técnico.	Apoiar o desenvolvimento rural.	Legislação agrícola vigente.	Capacitação e orientação em alguns aspectos da agropecuária.
09- Prefeitura Municipal	Executivo, apoio técnico e financeiro.	Apoiar o desenvolvimento do meio rural.	Excesso de cargo de confiança e poucos de execução.	Concessão de pessoal via convênios.
10- Produtores rurais	Produtivo e comunitário.	Produzir, é o público alvo das ações das organizações de apoio.	Falta de programas sociais voltados para o meio rural.	Facilidade ante a necessidade de definir um plano municipal de desenvolvimento para o meio rural.
11- Sindicato dos Trabalhadores	Capacitador, apoio técnico, comunitário e de formação sindical.	Apoiar os pequenos produtores e os trabalhadores rurais, participar pela luta da terra e contribuir com o desenvolvimento rural.	Clima político e instabilidade organizacional.	O movimento sindical tem evoluído com novas idéias, mas tem dificuldades de obter informações de mercado para a agricultura familiar.
12- Sindicato Patronal	Apoio técnico e assistência técnica.	Contribuir com o desenvolvimento, proporcionando ao produtor acesso ao conhecimento tecnológico na área da pecuária e agricultura.	O corporativismo.	Não respondeu.

**QUADRO 1B: Atores sociais, forma de atuação, organização com as quais integram e posição frente às mudanças, Almenara, MG, 1997.**

Nome da Organização	Forma de atuação da organização em relação às demais	Organizações com as quais integra fortemente	Organizações com as quais não integra	Posição da organização frente às mudanças
01- Assoc. Comunitárias	É a base do trabalho de todos os Órgãos, porém alguns atuam mais próximo e outros são distantes das nossas organizações.	EMATER, Sec. Municipal de Educação e Sind. dos Trabalhadores.	Sindicato Rural, agentes financeiros e Ruralminas.	Não percebe necessidade de mudanças (aqui se vive de acordo com o que vai acontecendo).
02- Agentes financeiros	<b>Concorrente</b> - a cooperativa de crédito e as instituições financeiras. <b>Complementar</b> - instituições de projetos de crédito rural.	Prefeitura Municipal, EMATER e Sindicato Rural.	Sindicato dos Trabalhadores, Cáritas e IEF.	Pouco flexível às mudanças.
03- Cáritas	<b>Oposta</b> - na proposta política que converge com algumas e diverge com outras organizações. <b>Paralela</b> - em alguns trabalhos com associações comunitárias. <b>Concorrente</b> - com projetos de tecnologia alternativa. <b>Competidora</b> - nas soluções para o meio rural. <b>Parceria</b> - no trabalho com projetos integrados.	Sindicato dos Trabalhadores, associações comunitárias e a EMATER (em algumas ações).	Sindicato Rural, Ruralminas e IMA.	Desejo de querer inovar e adaptar -se a nova realidade.
04- Coop. De Crédito	As organizações não se posicionaram com relação à cooperativa de crédito, por ainda não conhecer a sua atuação.	Prefeitura Municipal, EMATER e Sind. Rural.	Ruralminas, IEF e algumas associações comunitárias.	Pouca tolerância às mudanças e necessidades dos pequenos produtores.

Continua...

**QUADRO 1B - Cont.**

<b>Nome da Organização</b>	<b>Forma de atuação da organização em relação às demais</b>	<b>Organizações com as quais integra fortemente</b>	<b>Organizações com as quais não integra</b>	<b>Posição da organização frente às mudanças</b>
05- EMATER	<b>Oposição</b> - proposta que diverge (pacote agrícola) e proposta que converge (o trabalho social e de organização). <b>Paralela</b> - na questão de desenvolvimento agropecuário. <b>Complementar</b> - no trabalho social . <b>Cooperação</b> - com as organizações no desenvolvimento.	Prefeitura Municipal, Assoc. Comunitárias e Cáritas.	Ruralminas (muito distante das propostas de desenvolvimento).	Desejo de não perder algo que valorizam e incompreensão das implicações das mudanças.
05- IEF	<b>Complementar</b> - informações e orientações ao sindicato patronal.	Sudenor , MARA e EMATER.	Coop. de Crédito (não está funcionando como deveria.	Insegurança quanto a mudança.
07- IMA	<b>Fornecedor</b> - de informações de defesa sanitária.	MARA, EMATER e Sindicato Rural.	Agente financeiro ( falta diálogo).	Experiências anteriores de mudanças malsucedidas.
08- MARA	<b>Complementar</b> - informações e orientações ao sindicato patronal.	Prefeitura Municipal e Sindicato Rural.	Cáritas.	Descrença nas mudanças.
09- Prefeitura Municipal	<b>Complementar</b> - no apoio às organizações. <b>Fornecedor</b> - cessão de pessoal e equipamentos.	EMATER, Sindicato Rural e Cooperativa de Crédito.	Nenhuma.	Inoportunidade de mudanças e dúvidas nas implicações.
10- Produtores Rurais	<b>Complementar</b> - trabalham de forma integrada com todas as organizações que os apóiam.	EMATER, Cáritas, Sindicato dos Trabalhadores e a Secretaria Municipal de Educação.	Sindicato Rural (alguns produtores), cooperativa de crédito e Ruralminas.	A mudança é lenta, mas o desejo de querer inovar e adaptar o nosso trabalho no campo é grande.

Continua...

**QUADRO 1B - Cont.**

<b>Nome da Organização</b>	<b>Forma de atuação da organização em relação às demais</b>	<b>Organizações com as quais integra fortemente</b>	<b>Organizações com as quais não integra</b>	<b>Posição da organização frente às mudanças</b>
11- Sindicato dos Trabalhadores	<b>Oposição</b> - o sindicato patronal quer dominar e colocar debaixo dele. <b>Paralela</b> - oferecer o mesmo tipo de assistência técnica	Cáritas, EMATER e algumas associações comunitárias.	IMA, IEF e Sindicato Patronal.	Dificuldade para mudar, pois a região é de latifúndios e os grandes produtores não gostam dos pequenos produtores.
12- Sindicato Patronal	<b>Complementar</b> - facilita acesso aos insumos e comercialização dos produtos <b>Oposição</b> - os fazendeiros e pecuaristas querem concorrer com o crédito rural.	Prefeitura Municipal, IMA e EMATER.	Sindicato dos produtores e Cáritas.	Está vivendo de acordo com o que vai acontecendo, pois a crise na agropecuária é muito grande.

**QUADRO 1C: Visão dos atores sociais sobre o processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Almenara, MG, 1997.**

<b>Nome da Organização</b>	<b>Condições desfavoráveis para o processo de desenvolvimento</b>	<b>Fatores facilitadores do processo de desenvolvimento</b>	<b>Fatores restritivos do processo de desenvolvimento</b>	<b>Prioridades sugeridas de ações a serem trabalhadas no desenvolvimento</b>
01- Associações comunitárias	A falta de vontade política, a superposição de poder, objetivos diferentes das organizações.	O contingente que circula no campo; a união faz a força e cada um fica sabendo o que o outro faz.	Condições rurais primitivas, problema de estradas e transporte é muito sério no município e a falta de condições básicas no meio rural.	Comercialização, energia elétrica, transportes de pessoas e produtos do meio rural.
02- Agentes financeiros	A burocracia e a indefinição dos papéis das organizações no desenvolvimento e a dependência de recursos financeiros.	Facilita para os produtores e consumidores terem acesso a recursos financeiros.	Falta de condições e apoio para um trabalho de negociação conjunta de apoio aos produtores rurais.	Preços e relações de troca, organização com os produtores rurais para interagir com o mercado e investimentos agropecuários.
03- Cáritas	Implicações e pressões políticas, falta de comprometimento de organizações e falta de recursos financeiros.	A adesão de idéias inovadoras.	Muita responsabilidade para poucos.	Programas especiais de desenvolvimento agrícola, associativismo saneamento básico.
04- Cooperativa de Crédito	A falta de definição de um plano de desenvolvimento, a diversificação de objetivos das organizações e a falta de recursos.	Com a cooperativa de crédito fica mais fácil levar o desenvolvimento micro regional.	Política agrícola inadequada principalmente em relação aos recursos e apoio aos produtores rurais.	Programas financiados de apoio a agricultura e recursos financeiros para projetos com produtores rurais.
05- EMATER	Falta de recursos de maneira geral, ocasionando alto grau de dependência dos recursos para execução das metas do desenvolvimento.	Facilidade para trabalhar com administração pública.	Equipe pequena para a ação da Empresa junto aos produtores rurais.	Assistência técnica e extensão rural, indústria caseira, artesanato, organização dos produtores rurais e comercialização.

Continua...

**QUADRO 1C - Cont.**

<b>Nome da Organiza-ção</b>	<b>Condições desfavoráveis para o processo de desenvolvimento</b>	<b>Fatores facilitadores do processo de desenvolvimento</b>	<b>Fatores restritivos do processo de desenvolvimento</b>	<b>Prioridades sugeridas de ações a serem trabalhadas no desenvolvimento</b>
06- IEF	Entender a temática do meio rural.	Localização regional.	Alguns assumem e outros não.	Írrrigação.
07- IMA	Superposição de poder, devido a falta de definição na distribuição dos papéis e responsabilidades.	Os municípios da região convergem em relação a situação sócio-econômica.	Pouca valorização do trabalho no meio rural.	Pesquisa agropecuária.
08- MARA	Objetivos diversificados das organizações.	O mercado consumidor local é bom.	Dificuldade de articulação e coordenação entre órgãos.	Cooperativismo e armazenagem.
09- Prefeitura Municipal	A burocracia com excesso de normas, estatutos e regulamentos.	Prestígio para todas as organizações do município.	Problemas de estradas e transportes muito sérios no município.	Estruturação do poder público municipal com criação de secretarias e depart. da agricultura para apoiar os produtores rurais e suas organizações.
10- Produtores rurais	A falta de vontade política.	Integração com maior liberdade de trabalho.	Falta de saneamento básico e habitação rural.	Importância da pequena produção, educação e cultura, habitação, vestuário e lazer .
11- Sindicato dos Trabalhadores	Falta de comprometimento com o desenvolvimento sócio-econômico da agricultura familiar.	A união faz a força.	Dificuldade de terra e trabalho.	Ampliação de espaço físico, galpões, feira-livres, mercado local e ponto de apoio aos pequenos produtores e organização sindical
12- Sindicato Patronal	A prefeitura às vezes interfere no trabalho, dificultando-o.	Maior credibilidade pelos produtores rurais.	O endividamento dos produtores rurais.	Política, apoio da prefeitura e recursos financeiros.

**QUADRO 1D: A avaliação das ações dos atores sociais, Almenara, MG, 1997.**

Nome da Organiz.	Competência atribuída no momento atual	Papel esperado no processo de desenvolvimento	Qualidade do relacionamento	Razões da qualidade atribuída ao relacionamento
01- Associações comunitárias	Organizar os produtores rurais e comunidade.	Contribuir na formulação de diretrizes, dar direção ao movimento de desenvolvimento, definir critérios de prioridades, executar as ações, acompanhar e avaliar resultados.	Cinco organizações consideram forte.	É a base do nosso trabalho nas comunidades rurais, falta maior participação dos associados; é o canal para se fazer as coisas; é onde viabilizam os projetos de desenvolvimento.
02- Agentes financeiros	Dar apoio aos produtores rurais financiando o crédito rural.	Negociar recursos financeiros para apoio ao desenvolvimento rural, facilitar a negociação de crédito rural com os pequenos produtores.	Quatro organizações consideram fraco.	É muito difícil de tomar empréstimo nos agentes financeiros, pois eles não discutem direito. O crédito é inacessível aos produtores rurais.
03- Cáritas	Trabalhar com a agricultura alternativa e capacitação das associações comunitárias.	Contribuir com a formulação de diretrizes, negociar recursos e apoio de fora, executar diretamente, acompanhar e avaliar os resultados.	Três organizações consideram regular.	Desenvolve um trabalho social no campo, trabalha com projetos alternativos, participa e integra nas ações de desenvolvimento da agricultura familiar, apresenta dificuldade de relacionamento com algumas organizações devido a questão política-ideológica.
04- Cooperativa de Crédito	Disponibilizar soluções financeiras para os produtores rurais.	Negociar recursos financeiros e de apoio aos produtores rurais, acompanhar e avaliar resultados.	Cinco organizações consideram que não têm informações.	É muito nova, parece ter dificuldade para começar operar; há receio de gerar dependências, a sua proposta ainda está no papel.
05- EMATER	Fortalecer, do ponto de vista sócio-econômico, os produtores rurais para ter acesso ao mercado, negociação de projetos e ampliação de renda.	Contribuir na formulação de diretrizes, negociar recursos e apoio especializados, estabelecer prioridades, sugerir papéis e mobilizar outros órgãos, assumir coordenação e articulação, executar diretamente com os produtores, acompanhar e avaliar resultados.	Cinco organizações consideram forte.	Sempre tem diálogo e cooperação, equipe comprometida, que poderia ser maior, precisa articular mais com outros organismos.

Continua

**QUADRO 1D - Cont.**

<b>Nome da Organiz.</b>	<b>Competência atribuída no momento atual</b>	<b>Papel esperado no processo de desenvolvimento</b>	<b>Qualidade do relacionamento</b>	<b>Razões da qualidade atribuída ao relacionamento</b>
06- IEF	Proteger as matas e florestas.		Cinco organizações consideram que não têm informações.	Nunca houve integração, não tem proposta de trabalho e pouco participa.
07- IMA	Coord. a erradicação da febre aftosa e fiscalizar os estab. De insumos e produtos veterinários.	Executar diretamente com os produtores, acompanhar e avaliar resultados.	Seis organizações consideram que não tem informações.	Não tem ligação maior com os demais órgãos, participa se for convidado, mas não assume compromissos maiores.
08- MARA	Normalizar a ação para transformar a pecuária e agricultura do município.	Buscar apoio externo especializado.	Três organizações consideram fraco e três consideram que não têm informações.	Atribuições diferentes e bem definidas, participa quando convidado.
09- Prefeitura Municipal	Coordenar o projeto de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município.	Formular diretrizes, negociar recursos e apoio, estabelecer prioridade, coordenar e articular os órgãos, sugerir papéis e respons. de atuação, acompanhar e avaliar todo o processo de desenvolv. .	Quatro organizações consideram forte.	O relacionamento existe, mas não dá aquele apoio à categoria, faz convênio, cede pessoal, apóia algumas ações no campo, tem comprometimento.
10- Produtores rurais	Produzir alimentos com qualidade e baixo custo.	Estabelecer prioridades acompanhar e avaliar resultados.	Quatro organizações consideram forte.	É o foco principal do trabalho de desenvolvimento municipal e do meio rural é ele que deve determinar o rumo do desenvolvimento.
11- Sindicato dos Trabalhadores	Discutir com os trabalhadores rurais a questão política agrícola, apoiar e negociar crédito rural para os pequenos produtores.	Contribuir na formulação de diretrizes, estabelecer prioridades, executar diretamente com as associações comunitárias e produtores rurais, acompanhar e avaliar resultados.	Quatro organizações consideram forte.	Não atua sempre, o elo mais forte é com o atual presidente, os associados pouco trabalham de forma integrada, a diretoria é forte e participativa.
12- Sindicato Patronal	Apoiar o desenvolvimento dos produtores rurais.	Contribuir na formulação de diretrizes, definir critérios para prioridades, acompanhar e avaliar resultados.	Quatro organizações consideram regular.	O propósito de trabalho atual diverge dos objetivos da maioria das organizações de apoio (ex: apoio ao MST).

**QUADRO 1E: Melhoria no relacionamento interorganizacional, ocorrência de relações de parceria e principais conflitos interorganizacionais na perspectiva dos atores sociais, Almenara, MG, 1997.**

Nome das organizações.	Como melhorar o relacionamento	Ocorrências em relação às parcerias	Principais conflitos interorganizacionais
01- Assoc. comunitárias	Participar dos eventos macros em nível municipais, fazer parte do grupo de coordenação do desenvolvimento rural.	Casualmente trabalha de forma coletiva, freqüentemente acaba trabalhando isoladamente com apoio de algumas organizações.	Deficiência, ruídos e bloqueios no processo de comunicação (fofoca).
02- Agentes financeiros	Ter visão técnica da agricultura, tratar melhor as questões ligadas ao PRONAF pois está emperrando o processo de liberação.	Freqüentemente fica difícil de atender à demanda dos produtores rurais por crédito financeiro.	Visão diferente entre as organizações de apoio; cada uma pensa e age de forma diferente.
03- Cáritas	Trabalhar de forma mais integrada, participar do processo de desenvolvimento sem radicalismo; é uma instituição que tem compromisso com o que faz.	Freqüentemente exerce o seu papel diferenciado das demais organizações.	Falta de uma delimitação clara entre os níveis de decisão no processo de desenvolvimento.
04- Cooperativa de Crédito	Fortalecer e começar a atuar de forma efetiva; conversar com os produtores sobre o propósito e atender os pequenos produtores.	Freqüentemente atua com dependência de recursos financeiros.	Falta de legitimidade dos órgãos articuladores.
05- EMATER	Criar momentos para dialogar e discutir com os órgãos, trocar experiências, pois a parceria seria importante.	Freqüentemente assume compromissos e divide responsabilidades.	A maioria das organizações de apoio sente que está cooperando com a EMATER e não com a comunidade.
06- IEF	Não responderam.	Freqüentemente depende da capacidade técnica e recursos.	Visão diferente entre as organizações de apoio, o que dificulta um projeto coletivo de desenvolvimento.
07- IMA	Fazer parte do processo de desenvolvimento agropecuário, é fácil trabalhar com os profissionais do IMA.	Freqüentemente acaba trabalhando isoladamente.	Não apresenta nem um tipo de discussões e conflitos.

Continua

**QUADRO 1E - Cont**

Nome das organizações.	Como melhorar o relacionamento	Ocorrências em relação às parcerias	Principais conflitos interorganizacionais
08- MARA	Tem um papel que é desconhecido por muitas organizações e produtores rurais.	Casualmente busca um objetivo único voltado para o desenvolvimento.	Não tem problemas.
09- Prefeitura Municipal	Envolver mais com o desenvolvimento rural, articular com os órgãos para participar do planejamento municipal; é importante que ela assuma a sua maior competência de coordenadora e apoiadora do desenvolvimento municipal.	Casualmente repassa recursos para as associações comunitárias, para desenvolverem projetos.	Diferenças político-partidárias, em que os grupos de oposição dificultam o relacionamento com os centros de decisão em nível estadual e federal.
10- Produtores rurais	Trocar conhecimentos e saber o que cada um faz para planejar o agir em relação ao desenvolvimento do município.	Casualmente trabalha de forma coletiva.	Dificuldade de assumir o processo de desenvolvimento como coordenadora e articuladora.
11- Sindicato dos Trabalhadores Rurais	Assumir com os pequenos produtores um projeto de produção com orientações sobre o mercado externo buscando apoio dos órgãos para fortalecer a agricultura familiar.	Frequentemente participa de forma efetiva junto as associações comunitárias.	Visão diferenciada entre as organizações de apoio.
12- Sindicato Patronal	Melhorar o relacionamento, pois um órgão depende dos demais; ninguém age sozinho de forma isolada.	Frequentemente se faz trabalho com base em compromisso com o poder público municipal.	Não apresenta nenhum tipo de conflito.

## MATRIZ DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

**QUADRO 2A: Atores sociais, natureza do trabalho desenvolvido, objetivos, dificuldades e facilidades encontradas na implementação do desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Patos de Minas, MG, 1997.**

Nome da organiz.	Natureza do trabalho	Objetivo da organização	Dificuldades enfrentadas pela organização	Facilidades encontradas pela organização
01- Assoc. Comunitárias	Comunitário	Dar apoio aos produtores rurais e contribuir com o desenvolvimento da comunidade.	Falta de recursos para o uso de tecnologia de produtos e crescimento substancial de produtores endividados.	Temos aqui terra fértil e produção boa.
02- Agente financeiro	Recursos Financeiros	Garantir o crédito rural para os produtores rurais.	Falta de estabilidade econômica derivada de políticas globais e repercussão do plano real.	Relacionamento com os outros órgãos para viabilizar projetos que envolvem recursos financeiros.
03- COO-PATOS	Assistência técnica e beneficiamento do leite.	Produzir beneficiamento e comercializar o leite dos associados.	Tem que mudar para adequar uma nova realidade para continuar no cenário devido às conseqüências da entrada de leite de outros países.	Todos os segmentos agropecuários querem que as coisas aconteçam aqui no nosso município.
04- EMATER	Capacitador, assistência técnica e extensão rural	Trabalhar de forma a levar assistência técnica e contribuir com a organização dos produtores, visando o desenvolvimento de suas atividades produtivas.	Falta de programas sociais voltados para o meio rural, o desemprego no campo e os baixos salários.	Reconhecimento e credibilidade da empresa e dos técnicos.
05- EPAMIG	Pesquisa agropecuária	Coordenador das ações agropecuárias.	Legislação agrícola vigente dificulta a ação.	Fornecedor de resultados de pesquisas com diversos colaboradores.
06- IEF	Fiscalizador	Defesa das matas e florestas.	Excesso de cargo de confiança e pouco de execução.	É bom o relacionamento que tem com algumas organizações de apoio.

Continua.

QUADRO 2A - Cont.

Nome da organiz.	Natureza do trabalho	Objetivo da organização	Dificuldades enfrentadas pela organização	Facilidades encontradas pela organização
07- IMA	Defesa sanitária.	Combater a febre aftosa e a brucelose, e orientação sanitária.	Falta de tecnologia de financiamento.	Todos os segmentos da agropecuária querem lutar para que as coisas aconteçam.
08- MARA	Normativo.	Coordenador da ações agropecuárias.	Clima político.	Não respondeu.
09- Prefeitura Municipal	Normativo e de apoio.	Dar apoio aos órgãos e produtores rurais.	Falta de estabilidade econômica e poucos recursos.	A soma dos esforços dos órgãos tem que dar um resultado melhor.
10- Produtores rurais	Produção agropecuária.	Produzir.	Falta de recursos e programas sociais para o meio rural.	Seria importante termos um programa de rádio, com orientações e sugestões de experiências e trabalhos no campo.
11- Ribeiral Sementes	Produção e beneficiamento de sementes.	Produção, beneficiamento e comercialização de sementes.	Falta de integração das organizações de apoio.	Não respondeu.
12- SEBRAE	Capacitador.	Capacitar e contribuir com o desenvolvimento dos produtores.	Falta de política municipal e de um plano de desenvolvimento.	Entrosamento com os Conselhos de desenvolvimento e outros parceiros para contribuir.
13- SETASCAD	Capacitador e apoio financeiro.	Ordenamento, mercado de trabalho e assistência social.	Falta de programa sociais.	Entrosamento com os órgãos locais e os conselhos de desenvolvimento.
14- Sindicato dos Trabalhadores Rurais	Organização dos pequenos produtores e defesa dos trabalhadores.	Organizar os pequenos produtores e defender os direitos dos trabalhadores rurais e apoiar o MST.	Falta de recursos financeiros e de política agrícola para a agricultura familiar e grande número de desempregados no campo.	Politicamente o sindicato dos trabalhadores rurais é o braço direito dos pequenos produtores rurais.

Continua

**QUADRO 2A - Cont.**

<b>Nome da organiz.</b>	<b>Natureza do trabalho</b>	<b>Objetivo da organização</b>	<b>Dificuldades enfrentadas pela organização</b>	<b>Facilidades encontradas pela organização</b>
15- Sindicato Patronal	Formação Sindical e organização dos produtores rurais.	Dar apoio aos produtores rurais e promoção da festa anual do milho.	Grande número de produtores endividados e com perda total da terra.	O sindicato rural é respeitado, a sua palavra é ouvida e é isto que tem dado força à associação dos produtores, além da repercussão da festa do milho.
16- União Sindical	Articulador e coordenador sindical.	Coordenar e dar orientações contribuindo com o desenvolvimento dos sindicatos do município.	Instabilidade política organizacional e o corporativismo institucional.	Bom relacionamento com os sindicatos de categorias profissionais.

**QUADRO 2B: Atores sociais, forma de atuação, organizações com as quais integram e posição frente às mudanças, Patos de Minas, MG, 1997.**

Nome da organização	Forma de atuação da organização em relação às demais	Organizações com as quais integra fortemente	Organizações com as quais não integra	Posição da organização frente às mudanças
01- Associações Comunitárias	Paralela- Faz a mesma coisa que a EMATER e SENAR.	EMATER, COOPATOS, Sindicato Trabalhadores Rurais e SETAS.	BANCO DO BRASIL, Patureba.	Inseguranças quanto às mudanças, principalmente quanto as questões econômicas.
02 Agente Financeiros	Não respondeu.	Prefeitura Municipal, EMATER, COOPATOS.	Não respondeu.	Apresenta rigidez para mudanças pois as normas vêm de cima.
03- COOPATOS	Competidora- compete com as colaboradoras (SENAR e SETASCAD Cooperadora- colabora com as competidoras (EMATER e Prefeitura).	EMATER, Prefeitura e associações comunitárias.	Não respondeu.	Percebe a necessidade de mudança sedimentada em valores antigos.
04- EMATER	Paralela- faz a mesma coisa que a SETASCAD e SENAR Complementar- as organizações que complementam o que lhe falta são a prefeitura (recursos), COOPATOS (assistência técnica) e o IEF, na orientação de reflorestamento. fornecedora- as organizações prestadoras de serviço são: Prefeitura, União Sindical e IEF. Cooperadora- colabora com as competidoras (COOPATOS).	Associações comunitárias, Prefeitura e SENAR.	CDL.	Totalmente inovadora, vive passando por mudanças, as pessoas enraizadas não permanecem. É cada vez mais dinâmica, pois acompanha a política de assistência técnica aos produtores.

Continua

**QUADRO 2B - Cont.**

<b>Nome da organização</b>	<b>Forma de atuação da organização em relação às demais</b>	<b>Organizações com as quais integra fortemente</b>	<b>Organizações com as quais não integra</b>	<b>Posição da Organização frente às mudanças</b>
05- EPAMIG	Não respondeu.	EMATER, COOPATOS e associações comunitárias	Sindicatos dos Trabalhadores Rurais	Desejo de não perder algo que valoriza.
06- IEF	Complementar- com a Prefeitura e EMATER.	Sindicato dos produtores rurais, EMATER, Prefeitura Municipal.	Sindicatos dos Trabalhadores Rurais.	Descrença na mudança e experiências anteriores mal sucedidas.
07- IMA	Complementar- EMATER, Prefeitura Municipal e COOPATOS Fornecedora- Prefeitura, EMATER e União Sindical.	EMATER, Prefeitura Municipal, Sindicato Rural e COOPATOS.	Não respondeu.	Já houve mudanças; atualmente não percebe necessidade de mudança.
08- MARA	Não respondeu.	Prefeitura Municipal, Sindicato Rural e EMATER.	Não respondeu.	Sedimentada e valores antigos.
09- Prefeitura Municipal	Fornecedores - EMATER, IEF, Prefeitura Municipal.	Prefeitura Municipal, EMATER, Sindicato dos Trabalhadores e SETAS.	Não respondeu.	Flexível às mudanças.
10- Produtores rurais	Não respondeu.	EMATER, associações comunitárias, COOPATOS, SENAR e produtores rurais.	Não respondeu.	Incompreensão das implicações de mudanças.
11- Ribeiral Sementes	Complementar - SENAR, Sindicato Rural e Patureba.	Patureba, COOPATOS, Prefeitura Municipal e Sindicato Rural.	Sindicato dos Trabalhadores.	Aberta a mudanças e atualmente em fases de grandes mudanças.
12- SEBRAE	Complementar- EMATER, Prefeitura Municipal e Sindicato Rural.	Prefeitura Municipal, Sindicato Rural e EMATER.	Não respondeu.	É nova, mas adapta-se às mudanças.
13- SETASCAD	Paralelas - SENAR, EMATER e algumas associações comunitárias.	Sindicato Rural, EMATER e SENAR.	Não respondeu.	Flexível a mudanças.

Continua

**QUADRO 2B- cont.**

<b>Nome da organização</b>	<b>Forma de atuação da organização em relação às demais</b>	<b>Organizações com as quais integra fortemente</b>	<b>Organizações com as quais não integra</b>	<b>Posição da Organização frente às mudanças</b>
14- Sindicato dos Trabalhadores Rurais	<b>Opostas</b> - divergências com o sindicato rural.	Associações Comunitárias, União Sindical e EMATER.	Não respondeu.	Necessidades de mudanças e dificuldades para provocá-las.
15- Sindicato Patronal	Não respondeu.	Prefeitura Municipal, EMATER, e SENAR.	SENAR , EMATER e Prefeitura Municipal.	Mudanças constantes para atender às novas realidades num processo de evolução.
16- União Sindical	<b>Fornecedora</b> - de orientações e informações para os sindicatos.	Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, Prefeitura Municipal e EMATER.	Não respondeu.	Totalmente inovadora.

**QUADRO 2C - Visão dos atores sociais sobre o processo de desenvolvimento sócio-econômico da agricultura do município de Patos de Minas, MG, 1997.**

<b>Nome da Organização</b>	<b>Condições desfavoráveis para o processo de desenvolvimento</b>	<b>Fatores facilitadores do processo de desenvolvimento</b>	<b>Fatores restritivos ao do processo de desenvolvimento</b>	<b>Prioridades sugeridas de ações a serem trabalhadas no desenvolvimento</b>
01- Associações comunitárias	Falta de recursos para o uso de tecnologia de produtos e crescimento substancial de produtores endividados.	O desenvolvimento integral nos levaria a um crescimento e a uma competitividade maior.	A falta de recursos e tecnologia de fácil acesso para os pequenos produtores.	Irrigação, associativismo, preços de produtos e programas municipais de apoio à agricultura.
02- Agentes financeiros	Falta de estabilidade econômica derivada de políticas globais e repercussão do plano real.	Seria uma solução de vários problemas que hoje estamos vivendo um processo de desenvolvimento	Não respondeu.	Programas viabilizados pelos órgãos com apoio financeiro a agricultura.
03- COOPATOS	Temos que mudar para adequar uma nova realidade, para continuarmos no cenário devido às conseqüências da entrada de leite de outros países	O desenvolvimento sócio-econômico da agricultura de Patos tem uma vantagem relacionada ao processo de sua localização e a influência de políticos do município.	Depende de recursos e política que dê prioridade a agropecuária.	Investimentos agropecuários, comercialização, estradas vicinais e pesquisa agropecuária.
04- EMATER	Falta de programas sociais voltados para o meio rural e baixos salário.	É preciso trabalharmos de forma integrada no projeto de desenvolvimento municipal articulado com todos os segmentos da sociedade.	É preciso mudar o processo de desenvolvimento como está sendo desenvolvido hoje (cada um fazendo a sua parte de forma isolada).	Estruturação do poder público como a criação da Secretaria da Agricultura para apoiar os produtores rurais e suas organizações, assistência técnica e extensão rural.
05- EPAMIG	Legislação agrícola vigente dificulta a ação.	Não respondeu	A descapitalização dos produtores	Pesquisa agropecuária

Continua.

QUADRO 2C - Cont.

Nome da Organização	Condições desfavoráveis para o processo de desenvolvimento	Fatores facilitadores do processo de desenvolvimento	Fatores restritivos ao do processo de desenvolvimento	Prioridades sugeridas de ações a serem trabalhadas no desenvolvimento
06- IEF	Excesso de cargo de confiança e pouco de execução.	A região é favorecida por programas e projetos de desenvolvimento.	Estamos vivendo ainda do passado.	Programas especiais de desenvolvimento agrícola educação e cultura.
07- IMA	Falta de tecnologia de financiamento.	Patos de Minas recebe apoio de vários políticos o que favorece a entrada de recursos e projetos.	O desenvolvimento de Patos de Minas é reconhecido nacionalmente.	Saneamento básico e saúde.
08- MARA	Clima político.	Não respondeu.	Não respondeu.	Organização dos produtores para interagir com o mercado.
09- Prefeitura Municipal	Falta de estabilidade econômica e pouco recurso.	Temos uma competitividade maior que outras regiões do estado.	Dependência de recursos e política voltados para o meio rural.	Ampliação de espaço físico galpões - feiras-livres e ponto de apoio aos pequenos produtores rurais.
10- Produtores rurais	Falta de recursos e programas sociais voltados para o meio rural.	A nossa terra é boa e a região é privilegiada.	Falta dos políticos olharem para as questões dos pequenos produtores.	Habitação, vestuário e lazer, transportes de pessoas e produtores, programas municipais de apoio a agricultura, indústria caseira e artesanato.
11- Ribeiral Semente	Não respondeu.	Temos facilidade e acesso aos diversos níveis do poder do estado e do federal.	Articulação entre os órgãos e dificultada pela questão político-partidária.	Programas viabilizados pelo governo estadual e federal de apoio a agricultura.
12- SEBRAE	Falta de integração dos órgãos e falta de política municipal.	A região tem facilidade de estradas para o escoamento de população.	O plano real tem facilitado por um lado, e por outro lado tem levado os produtores rurais ao endividamento.	Cooperativismo, programas especiais de desenvolvimento agrícola.

Continua.

QUADRO 2C - Continuação...

Nome da Organização	Condições desfavoráveis ao processo de desenvolvimento	Fatores facilitadores do processo de desenvolvimento	Fatores restritivos do processo de desenvolvimento	Prioridades sugeridas de ações a serem trabalhadas no desenvolvimento
13- SETASCAD	Falta de comprometimento com o desenvolvimento sócio-econômico da agricultura.	O número de associações comunitárias facilita o trabalho do meio rural.	Dependência dos produtores rurais de uma política que dê prioridade ao desenvolvimento rural.	Qualificação profissional do homem do campo.
14- Sindicato dos Trabalhadores Rurais	Superposição de poder, devido a falta de definição de papéis.	O nosso município tem sido favorecido por políticas governamentais voltadas para o desenvolvimento rural.	A agricultura é o negócio do Brasil, porém com o Plano Real não está sendo uma prioridade do governo.	Armazenagem e comercialização.
15- Sindicato Patronal	A falta de vontade política de mudar a realidade do meio rural.	Estamos precisando de trabalhar em conjunto para que aconteça realmente o desenvolvimento em todos os aspectos.	O relacionamento entre os órgãos é bastante difícil e nem todos preocupam com as questões dos trabalhadores e dos pequenos produtores.	Investimentos agropecuários que garantam trabalho no campo e que o pequeno produtor possa produzir mais e organização das comunidades.
16- União Sindical	Não respondeu.	Houve época de desenvolvimento integral e hoje estamos precisando desenvolver mais.	Precisamos ter um Conselho Municipal de Desenvolvimento composto de representantes de diversos segmentos da sociedade.	Recursos financeiros para o campo, maior apoio da Prefeitura e a importância da pequena produção.

**QUADRO 2D - A avaliação das ações dos atores sociais, Patos de Minas, MG, 1997.**

Nome da organização	Competência atribuída no momento atual	Papel esperado no processo de desenvolvimento	Qualidade do relacionamento	Razões da qualidade atribuída ao relacionamento
01- Assoc. Comunitárias	Organizar as famílias dos produtores visando o melhoramento da comunidade.	Estabelecer prioridades, acompanhar o desenvolvimento, gerenciar recursos e avaliar resultados.	Seis organizações consideram forte.	O número de associações no município é muito grande o que dificulta o acompanhamento.
02- Agentes financeiros	Viabilizar junto aos produtores rurais recursos financeiros para a produção.	Não respondeu.	Quatro organizações não informaram .	Precisa atuar e dar apoio sem tanta burocracia o que tem atrapalhado muito, principalmente os pequenos produtores.
03- COOPATOS	Produzir e comercializar o leite através dos associados.	Contribuir na formulação de diretrizes, dar direção ao movimento, executar diretamente, acompanhar o desenvolvimento. e gerenciar recursos.	Quatro organizações não souberam informar.	O corpo técnico é competente e a diretoria cumpre o negociado, porém tem enfrentado problemas com leite e os produtos derivados com relação a comercialização. É o braço direito do produtor rural na área do leite.
04- EMATER	Levar aos produtores rurais assistência metodológica, com tecnologia adaptada aos pequenos produtores e informações atualizadas nos diversos segmentos da propriedade.	Contribuir na formulação de diretrizes, dar direção ao movimento, estabelecer prioridades, sugerir papéis e responsabilidade de atuação, assumir coordenação e articulação, buscar externamente recursos especializados, executar diretamente, acompanhar o desenvolvimento e avaliar resultados.	Cinco organizações consideraram forte.	Os objetivos são voltados para o desenvolvimento da agropecuária; o que faz de melhor é a extensão rural. O sindicato depende das orientações dos técnicos e eles dependem do sindicato para juntos apoiar técnico e politicamente os produtores. Sempre está disposta a prestar esclarecimentos.
05- EPAMIG	Não respondeu.	Não respondeu.	Duas organizações consideraram fraco	Falta de diálogo, não há intercâmbio, age de forma isolada.

Continua.

**QUADRO 2D - Cont.**

<b>Nome da organização</b>	<b>Competência atribuída no momento atual</b>	<b>Papel esperado no processo de desenvolvimento.</b>	<b>Qualidade do relacionamento</b>	<b>Razões da qualidade atribuída ao relacionamento</b>
06- IEF	Fiscalização das matas e florestas.	Não respondeu.	Cinco organizações não souberam informar.	Não tem espírito de parceria, não entende do trabalho de organização dos pequenos produtores, faz um trabalho muito distante dos demais órgãos.
07- IMA	Coordenador da erradicação da febre aftosa, fiscalização de estabelecimentos de venda de agrotóxicos e produtos veterinários, inspeção de produtos de origem animal.	Não respondeu.	Três organizações não souberam informar.	A característica é mais de inspeção e fiscalização. É um órgão mais de defesa sanitária. Está muito distante dos demais órgãos. Dar apoio na vacinação de animais.
08- MARA	Órgão normativo de políticas agrícolas.	Não respondeu.	Cinco organizações não souberam informar.	É preciso cumprir o que assume como apoio.
09- Prefeitura Municipal	Coordenar as ações de desenvolvimento municipal.	Contribuir com a formulação de diretrizes dar direção ao movimento, estabelecer prioridades, sugerir papéis e responsabilidade de atuação, assumir coordenação e articulação, buscar externamente apoios especializados, executar diretamente, acompanhar o desenvolvimento e avaliar resultados.	Quatro consideraram regular.	Deixa a desejar, só faz alguma coisa quanto solicitada, precisa ser mais proativa. Já foi melhor, hoje está diferente. A Secretaria da Agricultura recentemente e ainda está devagar. A Secretaria de Saúde é a que está melhor, tem diálogo e soluções. A Secretaria de Transporte só preocupa com o urbano, tem que ver o transporte do meio rural.

Continua.

**QUADRO 2D - Cont.**

<b>Nome da organização</b>	<b>Competência atribuída no momento atual</b>	<b>Papel esperado no processo de desenvolvimento.</b>	<b>Qualidade do relacionamento</b>	<b>Razões da qualidade atribuída ao relacionamento</b>
10- Produtores Rurais	Trabalhar com a unidade produtiva e participar das ações das associações comunitárias.	Estabelecer prioridades e avaliar resultados.	Sete consideraram forte.	Não dá para acompanhar todos os trabalhos, pois participar de todas as reuniões dificulta a produção.
11- Ribeiral Sementes	Produzir e comercializar sementes.	Não respondeu.	Seis não souberam informar.	É comercial e pouco se envolve com o processo de desenvolvimento do município; tem uma visão mais empresarial.
12- SEBRAE	Órgão agregador de forças ao desenvolvimento da ação agropecuária.	Negociar recursos; articular apoios especializados; executar diretamente; acompanhar e avaliar resultados.	Quatro consideraram forte.	Falta de maior intercâmbio com as demais organizações de apoio.
13- SETASCAD	Legalização de entidades, assistência e qualificação profissional, trabalhos junto com o conselho de desenvolvimento e comissão de adolescentes e crianças.	Articular externamente apoios especializados, executar diretamente, repassar recursos, acompanhar e avaliar resultados.	Cinco organizações consideraram forte.	Precisa participar mais integradamente, poderia conduzir um planejamento de trabalho com os parceiros.
14- Sindicato dos Trabalhadores Rurais	Discutir com os trabalhadores rurais, questões de política agrícola, de apoio e crédito rural para os pequenos produtores, negociações trabalhistas e aposentadoria.	Estabelecer prioridades, assumir coordenação e articulação, articular externamente apoios especializados, executar diretamente e acompanhar e avaliar resultados.	Quatro organizações não souberam informar.	Convivência com os outros órgãos se faz mais no acerto trabalhista de forma pacífica e de forma negociada. A linha política adotada pelo sindicato as vezes fica distantes das demais organizações de apoio.

Continua.

**QUADRO 2D - Cont.**

<b>Nome da organização</b>	<b>Competência atribuída no momento atual</b>	<b>Papel esperado no processo de desenvolvimento.</b>	<b>Qualidade do relacionamento</b>	<b>Razões da qualidade atribuída ao relacionamento</b>
15- Sindicato Patronal	Coordenação geral da festa do milho, decisões do setor agrícola e participante da comissão profissional - centro de transformação da escola técnica agropecuária.	Assumir coordenação e articulação, executar diretamente e acompanhar e avaliar resultados.	Quatro organizações consideraram forte.	O presidente atual se esforça para trabalhar de forma integrada; os pecuaristas querem que as coisas aconteçam no município e a relação é positiva com os demais órgãos. Porém, não tem muito intercâmbio e sempre busca união entre os órgãos.
16- União Sindical	Órgão agregador das forças sindicais do município.	Não respondeu.	Cinco organizações não souberam informar.	A organização que mais tem dado assessoria. Discute os problemas com mais frequência e dá orientações sobre as novas leis.

**QUADRO 2E: Melhoria no relacionamento interorganizacional, ocorrência de relações de parceria e principais conflitos interorganizacionais na perspectiva dos atores sociais, Patos de Minas, MG, 1997.**

<b>Nome da Organização</b>	<b>Como melhorar o relacionamento</b>	<b>Ocorrências em relação às parcerias</b>	<b>Principais conflitos interorganizacionais</b>
01- Associações comunitárias	É preciso relacionar-se melhor com os demais órgãos; para tanto é necessário a ampliação das equipes de campo, bem como dividir e assumir responsabilidades com os órgãos que atuam no meio rural.	Casualmente participa de forma efetiva.	Deficiência, ruídos e bloqueios no processo de comunicação (fofoca).
02- Agentes financeiros	Precisa ter critérios mais claros e definidos, deixar de privilegiar os grandes produtores e participar mais do desenvolvimento rural de forma mais integrada.	Freqüentemente fica difícil atender a demanda de recursos financeiros.	Visão diferente entre as organizações.
03- COOPATOS	Precisa integrar com os demais órgãos e se comprometer com o desenvolvimento da agricultura do município de forma mais ampla, pois a participação fica restrita aos produtores de leite associados.	Casualmente exerce o seu papel diferenciado das demais.	Falta de uma delimitação clara entre os níveis de decisão no processo de desenvolvimento.
04- EMATER	Integrar sem comandar. É preciso um plano de desenvolvimento único, internalizar melhor as funções e ter mais autonomia para agir e atuar com conjunto. É preciso que a EMATER se abra mais para o diálogo. Deveria trabalhar em parceria.	Freqüentemente se faz o trabalho com base em compromisso os produtores com o poder público municipal.	Falta de legitimidade dos órgãos articuladores.
05- EPAMIG	Não faz parceria. Tem que melhorar o intercâmbio de informação e pesquisa.	Casualmente assume compromisso e assume responsabilidade.	Ocasionalmente não participa, portanto não gera tanto conflito.
06- IEF	A filosofia do órgão deveria mudar, de forma a ampliar a visão do desenvolvimento da agropecuária. É preciso sentar-se junto com os órgãos e traçar metas conjuntas. Atualmente está melhorando um pouco.	Casualmente participa de forma efetiva.	Visão diferente entre as organizações.
07- IMA	Deveria integrar e se comprometer com o desenvolvimento da agricultura, pois trabalha muito isoladamente. É preciso travar mais conhecimento um com o outro.	Freqüentemente depende da capacidade técnica para atender demanda.	Não apresenta nem um tipo de discussões e conflitos.

Continua.

QUADRO 2E - Cont.

Nome da Organização	Como melhorar o relacionamento	Ocorrências em relação às parcerias	Principais conflitos interorganizacionais
08- MARA	Não é integrado.	Não participa de forma integrada.	Não tem problema.
09- Prefeitura Municipal	A prefeitura está precisando ouvir mais os órgãos e fazer um planejamento em conjunto, saindo do casulo e atuando mais com os parceiros.	Casualmente repassa recursos para a organização comunitárias.	Dificuldade de assumir o processo de desenvolvimento como coordenadora e articuladora.
10- Produtores rurais	É necessário que haja mais envolvimento nas discussões.	Frequentemente assume compromissos e divide responsabilidades.	Diferenças político-ideológicas.
11- Ribeiral Sementes	Poderia comprometer-se mais com as questões do desenvolvimento sócio-econômico do município.	Casualmente participa de forma efetiva e contribui com o desenvolvimento agropecuário do município.	Visão diferenciada entre as organizações.
12- SEBRAE	Teria que buscar parcerias estando mais junto com os órgãos comprometidos com os produtores.	Frequentemente fica difícil atender a todas as demandas da realidade.	Não apresenta nenhum tipo de conflito
13- SETASCAD	Não respondeu.	Casualmente as organizações buscam um único objetivo para o desenvolvimento municipal.	Diferenças político-ideológicas.
14- Sindicato dos Trabalhadores Rurais	É preciso que os órgãos conheçam mais o sindicato, para melhorar a sua imagem.	Frequentemente de forma coletiva com os associados.	Enfrentamento de dificuldades e disfunções de outros órgãos.
15- Sindicato Patronal	Seria importante que planejássemos e traçássemos metas em conjunto.	Casualmente as organizações assumem compromissos e dividem responsabilidades no processo de desenvolvimento.	Visão e objetivos diferentes entre as organizações.
16- União Sindical	Está sempre de portas abertas.	Frequentemente exerce o seu papel diferenciado dos demais.	Falta de uma delimitação clara entre os níveis de decisão.