

T 338.73  
MIR  
ASS

**DENISE DE MIRANDA**

**ASSOCIATIVISMO RURAL,  
AGROINDÚSTRIA E INTERVENÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA ASSOCIAÇÃO  
DE PRODUTORES FAMILIARES**

V. 01,3

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

Orientador  
Prof. Dr. Edgard Alencar

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1998

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

Miranda, Denise de

Associativismo rural, agroindústria e intervenção: estudo de caso em  
uma associação de produtores familiares. / Denise de Miranda. -- Lavras: UFLA,  
1998.

202 p. : il.

Orientador: Edgard Alencar  
Dissertação (Mestrado) - UFLA.  
Bibliografia.

1. Associativismo - Organização de agricultores. 2. Agricultura familiar.  
3. Intervenção. 4. Participação. 5. Agroindústria. I. Universidade Federal de  
Lavras. II. Título.

CDD-366  
-338.73  
-338.17

**DENISE DE MIRANDA**

**ASSOCIATIVISMO RURAL,  
AGROINDÚSTRIA E INTERVENÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA ASSOCIAÇÃO  
DE PRODUTORES FAMILIARES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte integrante das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 15 de dezembro de 1998

Prof. Dr. Marcos Affonso Ortiz Gomes UFLA

Benito Marangon EMATER-MG

Prof. Dr. Luis Carlos F. de Sousa Oliveira UFLA



Prof. Dr. Edgard Alencar  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS – BRASIL

## AGRADECIMENTOS

Ao longo dos meus dois últimos anos do curso de graduação em Medicina Veterinária na Universidade de São Paulo (1994/1995) uma inquietação quanto a aplicação dos conhecimentos adquiridos me acompanhava e incomodava a cada dia. Com um interesse que se voltava cada vez mais para área de saúde pública e pecuária leiteira, não vislumbrava a possibilidade de alternativas puramente técnicas como suficientes para enfrentar os problemas sociais com os quais as classes menos favorecidas estavam envolvidas. Assim, uma preocupação social começou a me incomodar e os caminhos a serem trilhados para trabalhar com essa questão não eram visualizados dentro da veterinária.

O 1º Congresso Brasileiro de Administração Rural realizado na Universidade Federal de Lavras foi responsável por desencadear dois processos que viriam auxiliar a diminuir essa inquietação que vinha me acompanhando: a possibilidade de participar de um programa de desenvolvimento (UNIR-Uma nova iniciativa rural) e o conhecimento da existência do Curso de Mestrado em Administração Rural e Desenvolvimento.

A possibilidade de participar de um programa de desenvolvimento rural ocorreu através do interesse e estímulo por parte do professor **Fernando Peres**, que, atento as minhas angústias, viabilizou o meu ingresso dentro do projeto UNIR. A partir da entrada nesse projeto passei a vislumbrar a possibilidade de alternativas para o desenvolvimento rural e a acreditar que existiam caminhos para tanto. As conversas com os consultores do projeto, particularmente com o engenheiro agrônomo **Antonio Luiz de P. e Silva** também foram um estímulo para continuar nesse caminho. A esses dois profissionais agradeço a minha iniciação na área de desenvolvimento.

A existência em Lavras do curso de Mestrado em Administração Rural e Desenvolvimento, curso único na região sudeste voltado especificamente ao desenvolvimento rural, possibilitou a complementação de minha formação profissional incluindo a dimensão social e humana. Agradeço, assim, ao CNPq, pela concessão da bolsa de estudos e a todos aqueles que vêm trabalhando no curso para a melhoria de sua qualidade e seu fortalecimento.

Deixo, em especial, registrado meu agradecimento:

Ao professor **Edgard Alencar** que, como orientador paciente, minucioso e atento, soube me conduzir na construção dessa dissertação, também como professor do curso de Pesquisa Qualitativa mostrando caminhos para a busca do

conhecimento.

Ao professor **Marcos Affonso Ortiz Gomes**, co-orientador, pelo seu constante posicionamento crítico diante do trabalho.

À professora **Maria Tereza F. Ribeiro**, pelo estímulo em buscar o novo, às discussões teóricas e práticas ao longo dos cursos de Macroeconomia e Inovação Tecnológica e Competitividade.

Ao professor **Arnaldo P. Vieira**, pela acolhida, acompanhamento e estímulo inicial durante o curso de mestrado.

Aos demais professores do Mestrado, pelos conhecimentos transmitidos.

Aos colegas de mestrado, que nos diferentes momentos do curso contribuíram com amizade e companheirismo fundamentais para a travessia do árduo caminho de construção da dissertação, em especial a **Elma D. Ruas, Flavia Naves e Márcia Cova**;

Aos funcionários do Departamento de Administração e Economia e da Biblioteca da UFLA, em especial a **Eveline e Tadeu**.

Ao **Renato**, pelo auxílio na pesquisa de campo, pela força e estímulo diários, bem como pela compreensão nos meus momentos de ausência.

A **Leda, Eduardo e Roselane**, pelas acolhidas e “cobranças”.

Aos meus pais e à minha irmã, pelo apoio e incentivo constantes.

Ao **Ademir de Lucas**, pelo seu apoio para a realização da pesquisa de campo, disponibilidade e prontidão para discutir e responder as questões que foram surgindo.

Cabe um especial agradecimento aos agricultores entrevistados, pelas informações transmitidas, pela acolhida durante a pesquisa e pela possibilidade de aprender um pouco mais sobre os processos estudados através de suas práticas.

Mais do que um simples agradecimento, um sentimento de profunda gratidão e reconhecimento para com estas pessoas que me auxiliaram para a conclusão do mestrado, execução da dissertação e, paralelamente, ao meu crescimento profissional e pessoal.

DEDICO essa dissertação a todos aqueles que vêm trabalhando por alternativas para o desenvolvimento social e humano do nosso povo e na construção de uma sociedade mais justa e mais igualitária.

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS.....	ii
LISTA DAS ABREVIATURAS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	vi

### **1 INTRODUÇÃO**

1.1 Conceito de desenvolvimento.....	1
1.2 Importância do setor agrícola.....	3
1.3 As mudanças no setor “agrícola” e a nova dinâmica da agricultura .....	4
1.4 Alternativas propostas para o desenvolvimento e justificativas para o presente estudo.....	8
1.5 Objetivos gerais e específicos.....	12
1.6 Estrutura da Dissertação.....	13

### **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

<b>2.1 Estudos sobre associativismo</b> .....	14
<b>2.2 Estratégias de intervenção</b> .....	20
2.2.1 Educação participativa.....	23
2.2.2 Nova abordagem cooperativa.....	25
2.2.3 Limitações das abordagens “Educação participativa” e “Nova abordagem cooperativa” .....	31
<b>2.3 A organização e o ambiente</b> .....	32
2.3.1 Interface entre a organização e o ambiente externo.....	32
2.3.2 Práticas do processo de gestão administrativa.....	37
<b>2.4 A interação entre a organização e seus membros</b> .....	41
2.4.1 A satisfação das necessidades: a teoria das expectativas e os incentivos.....	43
2.4.2 O comportamento do indivíduo na ação coletiva.....	49
2.4.3 O tamanho do grupo e a influência para a ação coletiva. ....	54
2.4.4 O comportamento e a socialização.....	55

<b>3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....</b>	<b>57</b>
3.1 Estudo de caso.....	57
3.2 Definição do objeto de estudo.....	58
3.3 Metodologia adotada.....	59
3.4 Passos ou momentos da pesquisa.....	61
3.5 Métodos utilizados.....	65
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1 Caracterização geral da área em estudo.....</b>	<b>67</b>
4.1.1 O município de São Pedro.....	67
4.1.2 Caracterização geral da comunidade e das atividades agrícolas desenvolvidas.....	69
<b>4.2 A Associação e sua trajetória.....</b>	<b>72</b>
4.2.1 O processo que originou a Associação.....	72
4.2.2 Análise do início do processo associativo a partir da intervenção externa.....	76
4.2.3 As finalidades e a trajetória da Associação em suas áreas de atuação.....	80
4.2.4 Estrutura organizacional.....	90
<b>4.3 O processo de intervenção.....</b>	<b>92</b>
4.3.1 As instituições envolvidas, suas atribuições e objetivos.....	93
4.3.2 Agentes responsáveis pela assistência técnica.....	97
4.3.2.1 Extensionista coordenador do projeto.....	97
4.3.2.2 Alunos de engenharia agrônoma.....	100
4.3.2.3 Outros agentes envolvidos.....	102
4.3.3 Atividades desenvolvidas pelos agentes externos ao longo dos anos.....	103
4.3.3.1 Atividades desenvolvidas para a organização do grupo.....	103
4.3.3.2 Atividades desenvolvidas para prestação de assistência técnica agrícola.....	106
4.3.4 Limitações sentidas no processo de intervenção pelos agentes envolvidos.....	112
4.3.5 Particularidades do processo de intervenção.....	114
<b>4.4 Os associados e seu envolvimento com a APAMSP.....</b>	<b>117</b>
4.4.1 As diferentes “categorias” de sócios.....	117
4.4.2 As atividades agropecuárias e as motivações para integrarem-se ou não ao processo associativo.....	120
4.4.2.1 Os agricultores sócios do laticínio.....	121
4.4.2.2 Os demais agricultores associados à APAMSP.....	127
4.4.2.3 Os sócios contribuintes especiais.....	129
4.4.2.4 Os ex-sócios da APAMSP.....	130
4.4.3 A decisão de permanecer ou não da Associação.....	135

cont. \*

4.6

<b>4.5 A gestão da associação e a participação dos membros.....</b>	<b>142</b>
4.5.1 A participação nas reuniões.....	143
4.5.1.1 Conteúdo das reuniões.....	143
4.5.1.2 Os processos .....	146
4.5.2 A participação nas diretorias e a implementação das ações demandadas.....	150
4.5.2.1 As atividades administrativas limitantes.....	150
4.5.2.2 A participação na diretoria no sentido de contribuição.....	155
4.5.3 A análise da participação dos atuais sócios da APAMSP.....	161
<b>4.6 A incorporação de uma atividade agroindustrial: o Laticínio .....</b>	<b>171</b>
4.6.1 A participação e a gestão do Laticínio: as mesmas questões?.....	171
4.6.2 A organização e o ambiente.....	175
<b>5 CONCLUSÕES .....</b>	<b>180</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>187</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>199</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Representação esquemática dos princípios e orientações da “Nova abordagem cooperativa”.....	27
2	A organização, o ambiente geral e o ambiente tarefa.....	33
3	Conjunto motivacional subjetivo do agente para ação coletiva.....	50
4	Modelo interativo de pesquisa em ciências sociais.....	61
5	Mapa do Estado de São Paulo e a localização do município de São Pedro.....	68
6	Evolução da produção da UP Laticínio da APAMSP a partir de seu funcionamento, julho/1997-junho/1998.....	86
7	Distribuição da produção do Laticínio em função do número de sócios .....	87
8	Diferentes atitudes encontradas nos membros da associação, segundo um dos extensionsistas.....	160

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro</b>		<b>Página</b>
1	Os tipos de organizações, segundo o controle predominante, o envolvimento dos participantes, os fatores de ingresso, permanência e motivação de seus membros.....	47
2	Fluxo de sócios que entraram e saíram da APAMSP, 1989-1997.....	120
3	Número de sócios e ex-sócios que participaram das diretorias da APAMSP (1989-1998) e das atividades do Grupo Operativo.....	122

## **LISTA DAS ABREVIATURAS**

<b>APAMSP</b>	<b>Associação dos Produtores Agropecuários do Município de São Pedro</b>
<b>AT</b>	<b>Assistência Técnica</b>
<b>COLARC</b>	<b>Cooperativa de Laticínios de Rio Claro</b>
<b>ESALQ</b>	<b>Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz</b>
<b>FUNDAP</b>	<b>Fundação do Desenvolvimento Administrativo</b>
<b>GESP</b>	<b>Grupo de Extensão de São Pedro</b>
<b>GO</b>	<b>Grupo Operativo</b>
<b>LBA</b>	<b>Legião Brasileira de Assistência</b>
<b>SEADE</b>	<b>Sistema Estadual de Análise de Dados do Estado de São Paulo</b>
<b>UP</b>	<b>Unidade de Produção</b>
<b>SP</b>	<b>Sistema de Produção</b>

## RESUMO

MIRANDA, Denise de. **Associativismo rural, agroindústria e intervenção: estudo de caso em uma associação de produtores familiares**. Lavras: UFLA, 1998. 202p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural e Desenvolvimento)<sup>1</sup>

A literatura aponta o associativismo como uma alternativa local para o desenvolvimento rural. Partindo-se dessa observação, realizou-se um estudo de caso em uma associação de agricultores familiares localizada no Estado de São Paulo, originada, estimulada e acompanhada por um processo de intervenção externa. O estudo teve como objetivos: identificar os resultados obtidos pela Associação junto aos agricultores; identificar e analisar as limitações enfrentadas ao longo de sua trajetória, enfocando os fatores intervenientes para a manutenção ou não dos agricultores como sócios e nas dificuldades enfrentadas no processo de origem e gestão da Associação sob os aspectos da participação e da atuação dos agentes externos. A metodologia adotada consistiu na triangulação e no modelo interativo de pesquisa em ciências-sociais. Após nove anos de existência, atualmente a Associação vem conseguindo prestar diversos serviços: facilita a aquisição de insumos em conjunto, oferece assistência técnica aos seus associados, recebe recursos, representa os agricultores em conselhos de desenvolvimento local, além de comercializar a produção de seus sócios através de um laticínio próprio. Para os agricultores sócios, esses serviços mostraram-se uma possibilidade de melhor relacionarem-se com o ambiente externo à organização. Entretanto, identificou-se que alguns sócios deixaram a Associação. Foram apontados como fatores que intervieram para a manutenção ou não do indivíduo no grupo: características individuais; diferentes expectativas sobre o associativismo como mecanismo capaz de trazer benefícios; particularidades do processo de trabalho em grupo e o processo de intervenção. Concluiu-se que a manutenção do indivíduo no grupo foi diretamente influenciada pela orientação da sua ação neste ambiente e de como o grupo foi desenvolvendo sua faculdade crítica. Entretanto, esses fatores foram influenciados diretamente pelo processo de integração do indivíduo, pela natureza da intervenção e moldados pelas opções de atuação e de desempenho da Associação. Esta também enfrentou dificuldades em obter a participação dos sócios nos momentos de tomada de decisão, sendo apontadas as dinâmicas de reunião como um dos fatores intervenientes, pois existiam problemas de método e não foram trabalhadas as problemáticas percebidas nas relações que poderiam favorecer a dinâmica de

---

<sup>1</sup> Comitê Orientador: Edgard Alencar - UFLA (Orientador),  
Marcos Affonso Ortiz Gomes - UFLA.

participação. Foi identificado que a contribuição individual para a ação coletiva (trabalho) ficou concentrada em poucos indivíduos. A existência de sócios mais ativos mostrou-se fundamental para que a Associação tivesse continuidade. Entretanto, as mudanças nas características do grupo (pela incorporação de uma atividade industrial) e o tempo longo de trabalho dentro dele com a falta de reciprocidade de contribuição dos demais, apresentam-se como limitantes para a atuação sem modificações. Concluiu-se que as discussões sobre a cooperação (processos de trabalho em grupo) e atenção especial às normas de equidade são questões importantes a serem incorporadas à implementação dos processos associativos que depende do trabalho voluntário. A incorporação da agroindústria às atividades da Associação acarretou numa independência maior quanto aos agentes oligopolizados do mercado. Entretanto, também implicou em uma demanda maior e mais diversificada de trabalho. Apesar do estudo de caso ter centrado-se nas limitações enfrentadas pelo grupo, para os sócios que permaneceram associados, o associativismo tem se mostrado como uma forma de organização capaz de trazer benefícios que dificilmente seriam obtidos caso estivessem desorganizados. O mesmo pode ser dito do Laticínio, pois os agricultores têm consigo a possibilidade de apropriar-se do valor agregado a sua produção e redirecionar essa apropriação em prol de seu próprio desenvolvimento.

## ABSTRACT

MIRANDA, Denise de. **Farmer association, agroindustry and intervention process: case study in a family farmers association.** Lavras: UFLA, 1998. 202p. (Dissertation - Master Program in Rural Management and Development)<sup>2</sup>

The farmers association is suggested as a local alternative to rural development. A case study was performed in a family farmers association, situated in the state of São Paulo, Brazil, that was originated, stimulated and followed by an outside intervention process. The aims of the study were: to identify the results obtained by the Association for the farmers; identify and analyse the constraints faced along its path, focusing on the intervening factors for the maintenance or not of the farmers as partners and difficulties faced in the process of origin and management of the association under the aspects of the participation and actuation of the external agents. It was used the triangulation and interactive model of research in social science as methodology. After nine years' existence, at present the Association has been being able to provide a number of services for its associates: it facilitates the purchase of inputs as a whole, it offers technical assistance for its associates, it receives resources, stands for the farmers in local development council, in addition to commercialising the output of its partners by means of its own dairy industry. To the partner farmers those services proved to be a possibility of relating better with the setting external to the organisation. However, it was found that some partners left the Association. They were pointed out as factors which intervened for the maintenance or not of the individual in the group: individual characteristics, different expectations in the associativism as a mechanism capable of bringing benefits; particularities of the process of group work and the intervention process. It follows that individual's maintenance in the group was directly influenced by the orientation of his action in this setting and how the group had been developing its critical faculty. However, those factors had been being influenced directly by the individual's integration process, by the nature of the intervention and being framed by the options of acting and performance of the Association. The Association also faced difficulties in obtaining the participation of the partners at the moments of decision making, the meeting dynamics being pointed to as one of the intervening factors, for there were method problems and the problematic felt in the relationships were not worked, which could favour the

---

<sup>2</sup> Guidance Committe: Edgard Alencar – UFLA (Major Professor),  
Marcos Affonso Ortiz Gomes – UFLA.

participation dynamics.

It was identified that the individual contribution to the collective action (work) was concentrated in few individuals. The existence of those most active partners proved to be fundamental for the Association to have continuity. However, the changes in the characteristics of the group (by the incorporation of an industrial activity) and the long time of work within the group with the lack of reciprocity of contribution by the others present themselves as limiting to acting without changes. It was found that the discussions about cooperation (process of group work) and special attention to the equity standards are important issues to be incorporated into the implementation of associative processes which depend upon voluntary work. Incorporation of agroindustry to the activity of the Association brought about an increased independence as to the oligopolysed agents in the market, however, also implied into a greater and more diversified demand of work. Despite of the case study having focused into the limitations faced by the group, to the partners who remained associated, associativism has presented itself as a form of organisation capable of bringing benefits which would hardly be obtained if they were unorganised. The same may be said of the dairy factory, because the farmers have with them the possibility of the value aggregated to their production and redirect that appropriation in favour of their own development.

# 1 INTRODUÇÃO

S

## 1.1 Conceito de desenvolvimento

Esta dissertação está inserida no programa de mestrado em Administração Rural, na área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento. Assim, inicialmente, cabe buscar elucidar algumas questões sobre o conceito de desenvolvimento, tema tão amplo e complexo, mas no qual insere-se uma diversidade de conceitos e visões que acaba por suscitar muitas interpretações. Essa definição se faz necessária porque a busca pelo desenvolvimento rural está presente na reflexão sobre as discussões que se seguirão.

As interpretações, conceitos e caminhos para o desenvolvimento poderiam ser temas para uma infinidade de estudos. Entretanto, pretende-se aqui apenas destacar algumas dimensões importantes a serem consideradas quando se fala em **desenvolvimento**, quais sejam: o desenvolvimento econômico, o social e o humano. Baseando-se na definição de Oakley & Garforth (1985:2)<sup>1</sup>, entende-se por **desenvolvimento econômico** o desenvolvimento da base econômica ou produtiva da sociedade visando a produção dos bens e materiais necessários para a vida; como **desenvolvimento social** entende-se a possibilidade de acesso aos diversos meios e serviços sociais (saúde, educação, segurança social) que devem atender às necessidades não produtivas da sociedade e por **desenvolvimento humano** aquele que se refere à própria população, individualmente ou em comunidade, para que possam ser materializadas todas as suas possibilidades, suas capacidades e talentos, e possibilitando o desempenho de uma função construtiva na formação de sua própria sociedade.

---

<sup>1</sup> OAKLEY, P; GARFORTH, C. *Manual de capacitación en actividades de extensión*. Roma: FAO, 1985. 152p.

Portanto, quando se fala em desenvolvimento rural não se fala apenas em desenvolvimento econômico (crescimento agrícola-principal base produtiva do meio rural), mas sim num equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, o humano e o social. Dessa forma, o desenvolvimento rural é um processo integrado, com objetivos econômicos e sociais orientados a transformar esta sociedade e proporcionar um meio de subsistência melhor e mais seguro para a população rural (Oakley & Garforth, 1985:4). Vale ressaltar ainda que a meta de desenvolvimento a ser buscada deve ser sustentável (para que não destrua a natureza, não comprometa o futuro das próximas gerações podendo reproduzir-se e ampliar-se para as gerações futuras) e solidário (incluindo todos os homens e mulheres no acesso à riqueza e aos serviços modernos e não criando desigualdades)

Na visão de Oakley & Garforth (1985), existem três estratégias de desenvolvimento rural, quais sejam: (a) estratégia tecnológica, na qual prioriza-se a transformação tecnológica; (b) estratégia reformista, na qual reconhece-se a importância das mudanças tecnológicas mas com esforços paralelos que permitam ao agricultor participar das atividades de desenvolvimento rural e de suas organizações, através de envolvimento em programas para tal fim e (c) estratégia de mudança estrutural, que objetiva transformar as relações econômicas, sociais e políticas existentes nas zonas rurais de forma que aqueles que antes eram prejudicados por estas relações possam melhorar sua situação (programas de reforma agrária, por exemplo). A estratégia de desenvolvimento analisada nesta pesquisa poderia ser enquadrada como reformista por tratar-se de um processo de intervenção em um programa de desenvolvimento que visava: *“contribuir para que pequenos produtores e suas famílias consigam desenvolver-se técnica, econômica e socialmente, tornando-se cada vez mais solidários e capazes de assumirem seus próprios destinos como grupos de ação”*.

## 1.2 Importância do setor agrícola

A agricultura possui importância estratégica para a sociedade, seja como atividade produtora de alimentos, seja como geradora de renda para diversos segmentos da nossa sociedade ou mesmo por ocupar parcela importante da terra. Graziano da Silva (1996:205)<sup>2</sup> enfatiza a necessidade de se priorizar atenção para a manutenção do emprego rural e da sobrevivência da pequena produção familiar, não só pela órbita produtivista mas também pelos seus aspectos sociais.

No estado de São Paulo, o mais industrializado e desenvolvido do país, utilizando dados da Fundação SEADE, Martin (1993)<sup>3</sup> verificou que dos seus 625 municípios, 400 (64%) poderiam ser considerados tipicamente agrícolas por apresentarem maior proporção de população rural e/ou devido ao fato de a maior parcela da economia desses municípios depender direta ou indiretamente das suas atividades agropecuárias. A autora observou ainda que a agricultura participa com até 90% da receita orçamentária municipal sustentando todos os serviços urbanos e concluiu que a produção agropecuária local produz efeitos diretos na atividade econômica, na arrecadação municipal e regional, além de influenciar o bem-estar daqueles que vivem nos centros urbanos.

Veiga (1997)<sup>4</sup> compartilha dessa opinião ao constatar que *“a sociedade brasileira pode estar se dando conta, com muito atraso, de que o crescimento econômico nas cidades, por mais forte que venha a ser, será incapaz de reduzir ou estabilizar o atual desemprego urbano. E não é impossível que venha a se dar conta, também, que qualquer anseio de desenvolvimento será mero sonho se não puder ampliar as oportunidades de geração de renda no meio rural.”*

---

<sup>2</sup> GRAZIANO DA SILVA, J. *A nova dinâmica da agricultura brasileira*. Campinas: UNICAMP, 1996. 217p.

<sup>3</sup> MARTIN, N.B. O poder local e o desenvolvimento rural. *Informações Econômicas*, São Paulo, v.23, n.12, dez, p.27-35. 1993.

<sup>4</sup> VEIGA, J. E. da. Uma estratégia de desenvolvimento rural para o Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 21, 1997, Caxambu. *Anais...* Caxambu: ANPOCS, 1997. CD-ROM.

### 1.3 As mudanças no setor “agrícola” e a nova dinâmica da agricultura

Nos últimos anos, o setor agrícola, assim como o próprio país, vem passando por inúmeras transformações; a agricultura sofreu profundas mudanças guiadas pelo “avanço” da tecnologia, que implicaram em uma série de modificações internas aos sistemas de produção. Além disso, vem sofrendo outras tantas transformações no que se refere às suas relações com os atores sociais com os quais se relaciona (articulação e integração com a economia global, seja pelo capital financeiro ou comercial).

Vários autores estudaram esse processo de tecnificação da estrutura produtiva da agricultura e suas implicações. Esse desenvolvimento tecnológico poderia ser exemplificado brevemente pelas inovações mecânicas (mecanização), físico-químicas (fertilizantes) e biológicas (sementes melhoradas, melhoramento genético animal). Dentro desse contexto, podem ser citados os trabalhos de Sales Filho (1993)<sup>5</sup>, Graziano da Silva (1991 e 1995b)<sup>6</sup> e Delgado (1985:92)<sup>7</sup>.

Devido à transformação da estrutura produtiva e às articulações e integração com a economia global, Kageyama et al. (1990)<sup>8</sup>, Graziano da Silva (1996)<sup>9</sup> e Araújo et al. (1990)<sup>10</sup> referem-se à emergência de um novo padrão agrícola. Assim, como consequência dessa nova dinâmica da agricultura atual, não se deve mais considerar a agricultura de forma “autônoma” mas dependente

---

<sup>5</sup> SALES FILHO, S. *Dinâmica tecnológica da agricultura: perspectiva da biotecnologia*. Campinas:UNICAMP. 1993. 240p. (Tese - Doutorado)

<sup>6</sup> GRAZIANO DA SILVA, J. *Progresso técnico e relações de trabalho na Agricultura*. SP: HUCITEC, 1981. ; GRAZIANO DA SILVA, J. Os impactos da tecnologia da informação sobre a agricultura. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, out/dez, 1995b.

<sup>7</sup> DELGADO, G. C. *Capital financeiro e agricultura no Brasil*. Campinas: Unicamp/Icone, 1985. 240p.

<sup>8</sup> KAGEYAMA, A. et al. O novo padrão agrícola brasileiro : do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: Delgado, G; Gasques, J.G.; Villa Verde, C.M. *Agricultura e políticas públicas*. Brasília:IPEA, n.127, 1990, cap2, p.113-253.

<sup>9</sup> GRAZIANO DA SILVA, 1996, op. cit., p.61-106.

<sup>10</sup> ARAÚJO, N.B.; WEDEKIN, I; PINAZZA, L.A. *Complexo Agroindustrial: o agribusiness brasileiro*. SP: Agroceres, 1990.

da dinâmica da indústria; não pode assim ser encarada de forma isolada, mas deve ser analisada como integrada ao complexo agro-industrial a que pertence. As análises teóricas sobre o modelo conceitual dessa nova dinâmica são extensas e uma boa revisão foi feita por Graziano da Silva (1996:61-106)<sup>11</sup>. Dentre as considerações relevantes feitas por este autor, é importante sua menção à “orquestração de interesses” entre ações das forças sociais, econômicas e políticas dos agentes que integram o Complexo Agroindustrial (CAI) e pela ação do Estado através de políticas públicas e suas agências<sup>12</sup>, ao estabelecer relações particulares com os agentes anteriormente citados.

Autores como Delgado (1985)<sup>13</sup>, Graziano da Silva (1995a e 1996)<sup>14</sup>, Gasques & Villa Verde (1990)<sup>15</sup>, Gonçalves & Fonseca (1995)<sup>16</sup>, Fonseca & Gonçalves (1995)<sup>17</sup>, Molinar (1984)<sup>18</sup> e Lamounier (1994)<sup>19</sup> analisaram principalmente a forma como o poder público (políticas públicas) interferiu em todo esse processo “modernizante”. O Estado, segundo Kageyama et al. (1990), atuou em todas as fases do processo produtivo através das políticas de

---

<sup>11</sup> GRAZIANO DA SILVA, 1996, op. cit.

<sup>12</sup> Dentre as agências do Estado cabe diferenciar: assistência técnica, pesquisa e crédito, e a comercialização que pode ser mais diferenciada no nível local e regional pois o papel dos estados e municípios pode ser diferenciado em diferentes contextos/particularidades.

<sup>13</sup> DELGADO, G. da C. *Capital financeiro e agricultura no Brasil*. Campinas: Unicamp/ Ícone, 1985. 240p.

<sup>14</sup> GRAZIANO DA SILVA, 1996, op. cit.; GRAZIANO DA SILVA, J. Urbanização e pobreza no campo. In: Ramos, P; Reydon, B.P. (org). *Agropecuária e agroindústria no Brasil: situação atual e perspectivas*. Campinas: ABRA, 1995a, p.127-149.

<sup>15</sup> GASQUES, J.G.; VILLA VERDE, C. Crescimento da agricultura brasileira e política agrícola nos anos 80. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v.37, n.1, p.183-204, 1990.

<sup>16</sup> GONÇALVES, J.S.; FONSECA, M.G. Crédito estatal e o investimento na produção agropecuária : análise do programa nacional de desenvolvimento rural. *Agricultura em São Paulo*, SP, v.42, n.3, p.53-116, 1995.

<sup>17</sup> FONSECA, M.G; GONÇALVES, J.S. Política de desenvolvimento agroindustrial e crédito estatal de investimento: análise do programa nacional de desenvolvimento agroindustrial. (PNDA). *Agricultura em São Paulo*, SP, v.42, n.3, p.117-161, 1995.

<sup>18</sup> MOLINAR, E.C.B. *O crédito rural no Brasil*. Piracicaba: ESALQ. 1984. (Dissertação - Mestrado).

<sup>19</sup> LAMOUNIER, B. *Determinantes políticas das políticas agrícolas: um co-estudo de atores, demandas e mecanismos de decisão*. Brasília: IPEA/PNUD, 1994.

financiamento e tecnológica, “amarrando”, por exemplo, diversos segmentos em torno de um projeto definido de modernização da agricultura brasileira e que hoje constitui-se o Complexo Agroindustrial (CAI).<sup>20</sup>

Entretanto, tais políticas, ao mesmo em tempo que comandaram e viabilizaram o “projeto modernizante”, não forneceram mecanismos compensatórios sobre seus efeitos sociais na estrutura agrária, nos recursos naturais, na concentração de renda, nas disparidades regionais e no êxodo rural. Isso significa que, do ponto de vista social, esse modelo de crescimento agroindustrial foi excludente<sup>21</sup> e aumentou a concentração de terras e de capitais, conforme Graziano da Silva (1996:35). Ou seja, não foi um processo que homogeneizou o espaço econômico e tampouco o espectro social e tecnológico da agricultura brasileira, mas sim o promotor de uma concentração espacial, abrangendo basicamente os estados do centro-sul brasileiro (MG, GO, RJ, SP, PR, SC, RS). Além da concentração espacial, houve, paralelamente, um movimento de concentração da produção, abrangendo um número relativamente pequeno de estabelecimentos (entre 10 a 20% dos estabelecimentos rurais, conforme o indicador de modernização) que responde por parcelas crescentes da produção (Delgado, 1985:42), ou seja, não adotaram uma estratégia reformadora.

---

<sup>20</sup> Entretanto, devem ser separadas a noção de CAI das questões metodológicas relativas a análise dessa situação. Para Graziano da Silva (1996:89), a questão metodológica decorre do conceito de complexo que se utiliza e os instrumentos utilizados decorrem dos critérios de recorte e seus elementos. Possas (1991) também diferencia nível de agregação (firmas, setores etc) de nível de análise (micro, macro) e critica a delimitação pela matriz insumo-produto. Graziano da Silva (1996:99) ainda diferencia a abrangência das organizações de interesse em meso, organizações que operam a nível cúpula nacional, o nível macro, e micro, as firmas individualmente.

<sup>21</sup> A diferenciação ou destino desses produtores não incluídos é explorado por Sorj (1980), Delgado (1985:179-190) e Muller (1982 e 1989). (Sorj, J.B. As transformações na estrutura de classes e a estrutura fundiária. In : *Estados e classes sociais na agricultura*. Rio: ZAHAR, 1980. Cap.4. p.119-144.); (MÜLLER, Geraldo. Estado e Classes Sociais na Agricultura. *Estudos Econômicos*, 12 (2), agosto,1982, p.81-94.)

Veiga (1997) ainda ressalta que esse padrão de desenvolvimento agrícola e rural adotado pelo Brasil desde a década de 60 tem como característica essencial a expulsão prematura de trabalho e que um padrão oposto teria como característica essencial a redução da pobreza.

Concluindo, ao analisar a história da trajetória do setor agroindustrial, observa-se que essa trajetória não foi capaz de promover o desenvolvimento rural, entendido como abrangente das dimensões econômica, social e humana, como preconizam Oakley & Garforth (1985), nem tampouco foi capaz de diminuir a pobreza no meio rural. Assim, concordando com a colocação de Veiga (1997), a transição para um padrão que busque a redução da pobreza, entendido de forma ampla, só poderá ocorrer mediante uma combinação de mudanças nas políticas governamentais (de âmbito federal e estadual) e por iniciativas da sociedade (no âmbito municipal e intermunicipal). O presente estudo analisa uma alternativa local de desenvolvimento cuja importância é ressaltada no trabalho de Veiga (1997), segundo o qual:

*“(...) o surgimento de associações de municípios para a elaboração de planos de desenvolvimento microrregionais, com a participação de associações, cooperativas, escolas, pequenas agroindústrias e outras entidades formais ou informais tanto podem dar origem como garantir a execução dos programas governamentais voltados a um desenvolvimento rural redutor de pobreza. Pois, na verdade, o desenvolvimento rural é um fenômeno intrinsecamente regional. E as regiões que melhor conseguem se desenvolver são as que apresentam maior capacidade de organizar os fatores endógenos, direcionando-os para o fortalecimento da organização social, para o aumento da autonomia local na tomada de decisões, para o aumento da capacidade de reter e reinvestir capitais, para o aumento da inclusão social e para o aumento da capacidade de regenerar e conservar o meio ambiente. Assim, um projeto de desenvolvimento rural alternativo só pode ser, portanto, um projeto de alavancagem desses movimentos endógenos de atores sociais e políticos capazes de mobilizar os corações e mentes das sociedades locais, em estreita sintonia com as mudanças institucionais de caráter nacional ou estadual.”*

#### 1.4 Alternativas propostas para o desenvolvimento e justificativas para o presente estudo

Autores como Veiga (1997), Abramovay et al. (1996), Delgado (1995) e Graziano da Silva (1996:205) vêm contribuindo com sugestões de fatores a considerar ou de metas desejáveis na busca de uma meta maior de desenvolvimento. A grande totalidade deles afirma que a principal diretriz na busca do desenvolvimento rural deve ser a consolidação da agricultura familiar. A justificativa para isso está no fato de ela representar uma forma de ocupação geradora de renda e a possibilidade de fixação desses produtores no campo, contendo o êxodo rural. Assim, Abramovay et al. (1996:85)<sup>22</sup> consideram que está aberto *“um novo campo de estudo onde o objeto não é tanto a constatação da inevitável pobreza e degradação das unidades familiares, mas cada vez mais seu potencial de crescimento econômico”*. E poder-se-ia acrescentar ao crescimento econômico, o potencial de crescimento social e de organização. Assim, verificar os benefícios potenciais das unidades de produção familiares e as melhores formas de se viabilizar o direcionamento dos recursos (humanos e financeiros) para a capacitação de tais produtores e a sua permanência na atividade agropecuária é crucial nessa fase histórica pela qual o país vem passando.

Mas, quais os caminhos? Como colocar a questão e quais as alternativas possíveis? Além das políticas governamentais de forma geral, aponta-se para a busca de alternativas mais localizadas, como a identificação de ações concretas que permitam liberar o potencial de crescimento econômico, social e de organização desses produtores.

---

<sup>22</sup> ABRAMOVAY, R.; VICENTE, M. C. M.; BAPTISTELLA, C. da S. L.; FRANCISCO, V. L. F. dos S.. Novos dados sobre a estrutura social do desenvolvimento agrícola em São Paulo. *Reforma Agrária*, ABRA, v.25, n.2/3, mai/dez, 1995, p.142-166.

Martin (1993)<sup>23</sup> apresenta uma série de exemplos de ações locais que têm frutificado em diversos municípios no centro-sul do Brasil, podendo ser citados: criação de fundos municipais rotativos para apoiar sistemas de troca na área de insumos visando romper dificuldades na adoção de novas tecnologias e alternativas agropecuárias; condomínios rurais de máquinas, aves, gado leiteiro, armazenagem de grãos e processamento agroindustrial; recuperação de solos; projetos de microbacias, diversificação agrícola e verticalização da agropecuária, fomentando pequenas e médias agroindústrias, bem como sua integração a sistemas mais complexos.

Mais especificamente, Veiga (1997) sugere a produção de pesquisas nas áreas de ciências sociais voltadas ao mundo rural, centradas na busca do conhecimento das dinâmicas que resultam das ações simultâneas de transformações econômico-produtivas, processos sociais e ações políticas coletivas. No presente estudo, buscou-se estudar os processos sociais e as ações coletivas, não necessariamente políticas, numa experiência prática de busca pelo desenvolvimento rural.

As possibilidades de inserção dos produtores no mercado é outro fator de suma importância. Como já demonstrado, as atividades basicamente agrícolas não podem mais ser analisadas separadamente de suas vinculações à indústria e ao mercado. Dessa forma, políticas de desenvolvimento agropecuário local devem preocupar-se em articular a agricultura com seu elo industrial, através da negociação de contratos, da formação de associações de produtores ou de agroindústrias próprias, ou seja, de meios para integrá-los ao mercado.

Assim, diante da necessidade da busca de alternativas que viabilizem a permanência de “pequenos produtores” no campo e de identificar instrumentos

---

<sup>23</sup> MARTIN, N.B. O poder local e o desenvolvimento rural. *Informações Econômicas*, São Paulo, v.23, n.12, dez, p.27-35. 1993.

que possam contribuir para promover um desenvolvimento que contemple as dimensões econômica, social e humana, alguns estudos contemplam o associativismo (organização dos produtores em associações) como uma possível alternativa. Segundo Perez (1990)<sup>24</sup>, [a organização de pequenos produtores rurais deve ser uma estratégia básica para uma política de desenvolvimento rural] pois admite que o produtor organizado reúna possibilidades de reter, em maiores proporções, a renda gerada em suas unidades de produção, resultando em uma melhoria na sua capacidade produtiva e das suas condições de vida. O Diagnóstico da Pecuária Leiteira no Estado de Minas Gerais (DIAGNÓSTICO, 1996:61,65,70)<sup>25</sup> também ressalta que os principais condicionantes do desenvolvimento sócio-econômico do pequeno produtor estão fora da propriedade e dependem da organização do mercado e da mobilização dos produtores, sendo o associativismo uma das principais formas de mobilização dos produtores.]

Segundo levantamento do Instituto de Cooperativismo e Associativismo (IAC, 1993)<sup>26</sup>, existiam 364 associações de produtores rurais no Estado de São Paulo no ano de 1993.

Partindo-se do pressuposto de que trabalhos comunitários, a partir de produtores organizados em associações, têm como objetivo melhorar suas condições de vida, melhorar o desempenho de suas unidades de produção, dotá-los de meios de sobrevivência para permanecerem no processo produtivo, integrá-los à economia de mercado ou aumentar-lhes o poder de contraposição às forças que os empurram para uma marginalização crescente, algumas questões

---

<sup>24</sup> PEREZ, L. H. Formas de organização de pequenos produtores rurais no Estado de São Paulo. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v.37, n.2, p.73-99, 1990.

<sup>25</sup> *DIAGNÓSTICO da Pecuária Leiteira de Minas Gerais*. Belo Horizonte: SEBRAE/FAEMG, 1996.

<sup>26</sup> IAC. *Associações de produtores rurais no Estado de São Paulo distribuídas por DIRA*. São Paulo: Secretaria da Agricultura e Abastecimento/Coordenadoria Sócio-Econômica/ Instituto de Cooperativismo e Associativismo. 1993. 74p.

podem ser formuladas. O que têm conseguido as experiências associativas nesse sentido? Com quais fatores limitantes se deparam os produtores ao formarem uma associação? Qual a percepção dos produtores sobre as possibilidades de associativismo? São fatores puramente econômicos que motivam todos os produtores? Que outros fatores também são mobilizadores? Quais as dificuldades que um grupo de produtores enfrenta para transformar a idéia de associar-se em uma organização de fato?

A maioria destas perguntas permanece sem resposta, embora alguns estudos venham sendo realizados para buscar a compreensão de parte delas. O presente estudo também busca, a partir da análise de uma experiência associativa de produtores familiares desencadeada por intervenção externa, refletir sobre algumas dessas questões. Busca-se, principalmente, trazer para a discussão as limitações práticas e as percepções dos atores principais (a quem se direcionam essas políticas e sugestões) sobre como essa experiência é sentida e motivada. Busca-se ainda discutir de que forma uma experiência associativa pode ser percebida e analisada à luz do desenvolvimento rural.

Entretanto, quando se discute o associativismo, depara-se com uma outra questão chave sobre a origem dessa iniciativa, se é o associativismo espontâneo ou aquele facilitado por agentes externos. Devem ser diferenciados os processos em que a necessidade de associativismo surge espontaneamente da base (seja a partir de movimentos sociais, seja por outras motivações espontâneas da população), dos outros em que há diretrizes políticas ou vontades "externas" incentivando e promovendo o associativismo. Quanto à origem e estímulo ao associativismo, a principal questão refere-se à metodologia a ser adotada para "promover" o associativismo onde ele não é um desejo "espontâneo" da população.

O presente trabalho busca prioritariamente a contribuição para a discussão a respeito de experiências associativas desencadeadas através de

interferência externa. Assim, analisa a metodologia de intervenção em comunidades na busca pelo associativismo e também na extensão agrícola, discutindo o papel, a forma de intervenção dos agentes de extensão e sua interface com a comunidade, sendo o processo de intervenção, portanto, outro foco desta análise ao longo do estudo de caso realizado.

### 1.5 Objetivos gerais e específicos

Partindo-se das questões referidas, esta pesquisa busca analisar a trajetória de experiência associativa de um grupo de produtores familiares originada, estimulada e acompanhada por um processo de intervenção externa. O foco central desse estudo está voltado para as limitações enfrentadas na formação e desempenho desta experiência associativa. Especificamente, esse estudo visa:

- a) identificar os resultados obtidos e os impactos gerados pela Associação (ações desenvolvidas e áreas de atuação);
- b) identificar e analisar os fatores intervenientes para a manutenção (continuidade ou desistência) dos produtores no processo;
- c) analisar o processo de origem e gestão da Associação sob os aspectos da participação de seus associados e sob aspectos da atuação dos agentes externos.

O escopo do trabalho é, portanto, de caracterização e discussão dessas questões (propostas nos objetivos), buscando estabelecer algumas inter-relações entre fatos vividos pela Associação em estudo e as abordagens teóricas sobre tais questões. Assim, a pesquisa enquadra-se na tipologia que Roesch (1996) definiu como uma Pesquisa Diagnóstico, na qual são levantados e definidos os problemas e busca-se explorar o ambiente. Todavia, por ser a análise de um caso que ocorre dentro de um projeto de intervenção, a abordagem avaliativa também é realizada.

## 1.6 Estrutura da Dissertação

Inicialmente é feita uma revisão dos estudos sobre associações de produtores. Posteriormente, devido ao fato de a organização em estudo ter sido iniciada e ainda sofrer uma intervenção externa, serão apresentadas duas teorias sobre intervenção participativa: “Educação Participativa” e a “Nova abordagem cooperativa”. Entretanto, para que seja possível a compreensão dos processos administrativos (entendidos como princípios básicos para que se consiga colocar uma idéia em prática) recorreu-se a Teoria Geral da Administração. Além disso, utilizou-se de alguns princípios da Teoria Contingencial para analisar as influências da tecnologia e do ambiente na organização. Já para a análise dos fatores de manutenção foram utilizadas contribuições da Teoria Comportamental, particularmente às teorias da motivação que buscam explicar como as pessoas se comportam nas organizações e das Teorias da Ação Coletiva que tratam da problemática de alguns fatores que analisam porque as pessoas falham em resolver seus dilemas sociais. Apresenta-se então a metodologia do trabalho, seguindo-se os resultados e as discussões do estudo de caso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estudos sobre associativismo

Os estudos “clássicos” sobre o associativismo estão voltados para o cooperativismo, uma forma particular de associativismo, e diversas pesquisas analisam suas origens, suas formas de gestão, princípios, etc. A cooperativa pressupõe um número mínimo de 20 produtores e um grau de “organização” maior, portanto, trata-se de uma organização formal mais estruturada. Além disso, a maioria dos estudos brasileiros recentes sobre cooperativas escolhem como unidade de análise as “grandes” cooperativas agropecuárias do país.

Herbes (1989) pesquisou a Holambra centrando seu trabalho nos limites do cooperativismo para o desenvolvimento econômico do meio rural, analisando a relação entre produtores e a cooperativa. Bialoskorski Neto (1994) analisou evolução, situação atual e perspectivas das sociedades cooperativas sob as óticas microeconômicas, da organização industrial e da economia de empresas e suas relações contratuais, além de focar as estratégias de negócio no contexto das cadeias agroalimentares em que estão inseridas no complexo agroindustrial. Além disso, Bialoskorski Neto (1994) utilizou de alguns estudos de caso de cooperativas: a COCAMAR, a HOLAMBRA e CAC (Cooperativas Agrícola de Cotia). O PENSA<sup>27</sup> vem estudando diversas cooperativas desse porte em seus estudos de caso, abordando principalmente a teoria dos custos de transação<sup>28</sup>. Lauschner (1993) analisou o processo de constituição e atuação da Cooperativa Central Gaúcha de Leite. Muitas dessas cooperativas enfrentam sérios problemas

---

<sup>27</sup> PENSA-Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (FEA/USP)

<sup>28</sup> SAES, M.S.M. Coxupé: um projeto de diversificação regional-Estudo de caso. São Paulo: PENSA, 1995. 30p. ; SANTOS, R.C. Cooperativa Agropecuária Holambra: uma organização em mudança- Estudo de caso. São Paulo: PENSA, 1992. 21p.; MEJIDO, J.L.T. Cooperativa Batavo- Estudo de caso. São Paulo: PENSA, 1992. 26p.

de concorrência com multinacionais. Tendo seu âmbito e raio de ação diferenciados em relação aos de uma cooperativa singular ou mesmo de uma associação que atue somente na esfera local.

Uma associação de produtores tende a atuar de forma mais localizada e possui uma estrutura organizacional geralmente diferenciada dessas “grandes cooperativas”. Por conseguinte, os estudos sobre cooperativismo nem sempre contribuem efetivamente para a compreensão das especificidades de experiências associativas locais.

Assim, apesar de muitas associações e cooperativas buscarem resultados semelhantes e enfatizarem a cooperação entre seus associados, os resultados alcançados, bem como a organização e os processos para atingir seus objetivos, são diferenciados. No entanto, alguns estudos sobre cooperativismo identificam pontos de análise importantes para ambas as formas associativas, como, por exemplo: a questão da “heterogeneidade de seus quadros constituintes”, da “organização e profissionalização administrativa”, a “forma de distribuição dos lucros”, “importância da análise das cadeias agroindustriais em que estão envolvidas”. Essas últimas três questões também apresentaram-se relevantes para o caso da Associação em estudo e serão retomadas juntamente com a discussão do caso.

No Brasil estudos têm sido feitos sobre as mais diversas formas de associativismo. Dentre eles, podem ser citados os trabalhos de Correa & Cunha e Silva (1984)<sup>29</sup>, Martin (1993)<sup>30</sup>, Ribeiro (1994)<sup>31</sup> e Silveira (1992)<sup>32</sup>. Algumas

---

<sup>29</sup> CORREA, A. N.; Cunha e Silva, F. *Agricultura em grupo*. Brasília: EMBRATER, 1984. 86p. (Estudos diversos, 16)

<sup>30</sup> MARTIN, N.B. O poder local e o desenvolvimento rural. *Informações Econômicas*, v.23, n.12, dez, 1993, p.27-35.

<sup>31</sup> RIBEIRO, E. M. *Fé, produção e política: experiências associativas de camponeses em Minas Gerais*. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

<sup>32</sup> SILVEIRA, T. L. N da. *Organização de associações*. (Série gestão prática de Associações de Desenvolvimento Rural). Versão brasileira do Manual de Gestão Prática de Fernand Vincent. Rio de Janeiro: AS-PTA, 1992. 35p.

dissertações foram desenvolvidas no curso de mestrado em Administração Rural da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e algumas na Universidade de Campinas (UNICAMP). Essa literatura será revisada a seguir.

Silveira (1992:1-3) fez um levantamento dos acontecimentos históricos brasileiros que foram relevantes para a difusão do associativismo no campo, tais como o movimento social conhecido como Ligas Camponesas, na década de 1950, nas décadas de 1960/70 os Programas de Desenvolvimento Comunitário e os PDRIs e, na década de 1980, os movimentos sociais ligados à questão da terra. Dentre algumas iniciativas por parte dos governos estaduais, Silveira (1992) e também Correa & Cunha e Silva (1984) destacam a experiência gaúcha da Associação de Prestação de Serviços e Assistência Técnica (APSAT) inspirada em experiência do governo da Alemanha Ocidental, através da GTZ, com apoio do BANRISUL-Banco do Estado do Rio Grande do Sul, assim como a experiência do governo de Santa Catarina nos condomínios de suinocultores. Correa & Cunha e Silva (1984) ainda levantam algumas experiências estimuladas pela EMATER: formação de associações de irrigantes na Zona da Mata Pernambucana semelhantes ao Moshav; experiências para obtenção de energia elétrica e criação de cabras no agreste pernambucano, além da “caixa agrícola” no Acre.

Ribeiro (1994) pesquisou Associações, Centros de Desenvolvimento Comunitário, Microcooperativas e Conselhos Comunitários de todas as regiões de Minas Gerais, num total de 24, analisando a situação dos grupos associados de camponeses mineiros, considerando-as minúsculas organizações de cooperação compostas, na maioria das vezes, apenas por pequenos produtores que buscam benefícios coletivos, motivados por razões políticas, religiosas e econômicas.

Já os estudos sobre associativismo rural desenvolvidos na Universidade Federal de Lavras tomam como unidades ou casos de análise algumas

associações de produtores e os analisam com maior profundidade por tratarem-se principalmente de teses de mestrado em Administração, na área de concentração em Administração Rural e Desenvolvimento. Dentre tais estudos podem ser citados Trombeta (1989)<sup>33</sup>, Pereira (1991)<sup>34</sup>, Basso (1993)<sup>35</sup>, Souza (1995)<sup>36</sup> e Naves (1997)<sup>37</sup>, que basearam-se principalmente na visão dos produtores sobre sua experiência associativa ou de organização.

Trombeta (1989) levantou a percepção dos produtores sobre a origem, o desenvolvimento e a atuação do grupo associativo, a partir da visão dos entrevistados, identificando os obstáculos à atuação do grupo em função da atitude dos indivíduos frente ao grupo e a natureza da intervenção. Basso (1993) analisou as atividades administrativas de uma associação de produtores gaúchos, enfocando a estrutura administrativa, os procedimentos administrativos de coordenação do trabalho e controle dos recursos. Pereira (1991), que estudou o Movimento Associativista Rural de São Domingos do Prata, aprofundou-se nas razões de sua gênese e desenvolvimento. Souza (1995) analisou o processo de gestão participativa adotado por uma associação de produtores e enfatizou a importância da compreensão dos conceitos de cooperação/participação por parte dos associados, concluindo, assim, que a administração de uma associação difere de uma empresa privada porque estas se norteiam para objetivos não coletivos.

Finalmente, Naves (1997) analisou os fatores que influenciam o processo

---

<sup>33</sup> TROMBETA, N. V. *Grupo associativo na perspectiva de produtores rurais: um estudo de caso na região sul de Minas Gerais*. Lavras, ESAL, 1989. 156p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

<sup>34</sup> PEREIRA, J. R. *Movimento associativista rural e igreja em São Domingos do Prata-MG*. Lavras: ESAL, 1991. 106p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

<sup>35</sup> BASSO, N. *Prática associativa em uma associação de pequenos produtores no RS*. Lavras, ESAL, 1993. 76p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

<sup>36</sup> SOUZA, M. de L. O. *Participação em associações de pequenos produtores: dilemas da administração coletiva*. Lavras: UFLA, 1995. 134p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

<sup>37</sup> NAVES, F. L. *A construção social da organização: um estudo de caso em duas comunidades rurais*. Lavras: UFLA, 1997. 107p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

de organização em duas comunidades rurais) também no sul de Minas Gerais. Mais especificamente, buscou caracterizar as relações sociais na comunidade, conhecer a visão dos produtores sobre a organização e compreender a influência e participação dos agentes externos sobre as comunidades estudadas.

Alguns outros estudos, apesar de desenvolvidos junto a associações de produtores, enfatizaram as questões de tecnologias para a produção agropecuária, tal como Quevedo (1995)<sup>38</sup>, entre outros.

Outro conjunto de trabalhos se concentram nos estudos realizados pela FAO e UNRISD<sup>39</sup>, analisando, principalmente, comunidades rurais que sofreram um processo de intervenção coordenado por essas agências. Os estudos baseiam-se, principalmente, na avaliação dos projetos implantados e são feitas generalizações a partir dos casos analisados. Nesses estudos, vale ressaltar que os projetos são avaliados dentro dos objetivos das instituições financiadoras. Existem ainda outros trabalhos relevantes sobre os mais diversos tipos de comunidades, encontrados nos periódicos *Community Development Journal* e no *Journal of the Community Development Society*.

A partir dos trabalhos revisados, pode-se destacar alguns pontos importantes para o estudo de associações de produtores:

a) importância da origem do processo associativo, existência ou não de objetivo comum e estímulo motivador para integrarem-se e permanecerem ou não associados;

b) o processo administrativo (planejamento, organização e controle) na associação, enfocando sua importância para “operacionalização” da organização (no sentido de atingir aos objetivos idealizados);

---

<sup>38</sup> QUEVEDO, J. M. G. *Organização de Pequenos Produtores e Assentados em Itabera-SP: Análise de um Processo de Intervenção*. Campinas: UNICAMP, 1995. 147p. (Dissertação - Mestrado em Engenharia Agrícola / Planejamento e produção agropecuária).

c) atividades envolvidas no “crescimento”, “amadurecimento”, “conscientização” (faculdade crítica) dos envolvidos, visando o “empowerment”;

d) relação entre associativismo e processo de intervenção;

e) graus de articulação com mercado (relações institucionais e pessoais entre diferentes agentes).

Os pontos que foram destacados nos trabalhos revisados conduziram à busca de um referencial teórico que fundamentasse o estudo sobre a Associação dos Produtores Agropecuários do Município de São Pedro (APAMSP), sendo inicialmente escolhidas as teorias elaboradas a partir das obras de Paulo Freire, Johan Galtung e Beno Galjart e direcionadas ao estudo do processo de intervenção na realidade rural: “Educação Participativa” e “Nova abordagem cooperativa”. Todavia, a metodologia empregada neste estudo, o “modelo interativo de pesquisa em ciências sociais”, que será discutido posteriormente<sup>40</sup>, permitiu observar que o referencial teórico empregado não dava respostas a algumas questões surgidas durante o trabalho de campo, principalmente as que estavam voltadas para a adesão à Associação, lógicas individuais para cooperação, participação diferenciada nas atividades administrativas e gestão dos empreendimentos, influências do ambiente externo e da tecnologia em função do tipo de atividade desenvolvida. Para respondê-las, foram utilizadas teorias desenvolvidas pela administração e sociologia. Os fundamentos teóricos utilizados para a discussão do caso serão apresentados a seguir.

---

<sup>39</sup> UNSRID-United Nations Research for Social Development é uma instituição autônoma dentro das Nações Unidas, estabelecida em 1963 para promover pesquisas nas dimensões sociais do desenvolvimento (Home Page na Internet no endereço: <http://www.unicc.org/unrisd/index.htm>).

<sup>40</sup> Fundamentado na pesquisa etnográfica, o “modelo interativo de pesquisa em ciências sociais” enfatiza que os estudos nessa área do conhecimento devem seguir uma linha interpretativa, no qual o referencial teórico, o trabalho de campo e a análise não sejam vistos como estanques. Isto significa que as pressuposições do pesquisador, ao iniciar o estudo, podem se modificados durante o próprio processo de investigação, acarretando por seu turno, a reformulação das questões de pesquisa ou até mesmo, do problema de pesquisa.

## 2.2 Estratégias de intervenção

Intervenção, tendo como referência o trabalho com comunidades, é o conjunto de ações praticadas por pessoas (assessores ou extensionistas) que não pertencem ao núcleo comunitário onde tais ações se realizam (Alencar, 1995:98). Dessa forma, intervenção significa ações praticadas por agentes externos. Uma vez que a Associação em estudo foi criada e acompanhada por agentes externos, tornou-se necessário revisar estudos que discutiam teoricamente o processo de intervenção. Entre esses estudos, encontram-se o trabalho de Oakley & Garforth (1985) sobre formas de intervenção utilizadas pelos serviços oficiais de extensão rural.

Esses dois autores definem extensão como qualquer atividade de colaboração com os agricultores e sua famílias, que tenha por finalidade melhorar as suas condições econômicas e sociais de vida, bem como capacitá-los para dar continuidade ao processo iniciado. Oakley & Garforth (1985:23) distinguem duas formas de intervenção praticadas pelos serviços de extensão rural: "extensão agrícola" e "extensão não agrícola".

Extensão agrícola refere-se ao assessoramento técnico sobre questões agropecuárias. O seu objetivo central é transmitir aos agricultores novas idéias procedentes dos institutos agropecuários de pesquisa, visando melhorar a produtividade de suas explorações. Extensão não agrícola abarca as atividades não relacionadas diretamente com a produção agropecuária mas consideradas de suma importância para as famílias rurais, uma vez que visam o seu bem-estar social. Como exemplos de extensão não-agrícola, são apresentadas as intervenções nas áreas de saúde, nutrição, economia do lar e desenvolvimento comunitário (Oakley & Garforth, 1985).

Estudos como os de Ammann (1997), Galjart (1981), Oakley & Marsden (1985), Midgley (1986) e Oakley & Marsden (1991) evidenciam diferentes formas pelas quais a extensão agrícola e não agrícola podem se manifestar,

assumindo um caráter tutorial ou um caráter educativo. A intervenção assume um caráter tutorial quando a ação do agente externo é orientada no sentido de introduzir "idéias" previamente estabelecidas sem que haja participação da população alvo na formulação de tais "idéias". Nessa forma de agir, é o agente externo quem elabora os diagnósticos, identifica os problemas, escolhe os meios para solucioná-los, formula as estratégias de ação e avalia as ações executadas. Cabe à população, neste caso, executar as ações prescritas. A intervenção assume um caráter educativo quando a população alvo é estimulada pelo agente externo a desenvolver a habilidade de diagnosticar e analisar os seus problemas, decidir coletivamente sobre as ações para solucioná-los, executar tais ações e avaliá-las, buscando novas alternativas sempre que for necessário. Nessa forma de intervenção, o agente externo tem um papel educacional e sua função fundamenta-se no método pedagógico elaborado por Paulo Freire e conhecido como "conscientização" (Alencar,1995:99).

Esse método tem como elemento central a "reflexão-ação" (praxis) e possui, segundo Oakley & Marsden (1985:71), as seguintes características: a) é um método não diretivo e procura, ao contrário da imposição de conhecimentos e idéias (uma característica da ação tutorial), explorar o ambiente sócio-político no qual os setores não privilegiados estão inseridos com o objetivo de estruturar os problemas a serem enfrentados; b) é um processo essencialmente dialógico, em que o agente externo procura discutir em iguais termos com a população alvo do seu trabalho os problemas a serem enfrentados, suas causas e possíveis soluções (diferente, portanto, da intervenção tutorial, no qual idéias preestabelecidas são comunicadas à população alvo); c) o papel chave do agente é o de acompanhar o processo de análise das situações e decisões a serem tomadas sem, contudo, interferir diretamente nesse processo (princípio da autodeterminação, outra característica que distingue esta forma de intervenção da intervenção tutorial ou convencional); d) enfatiza a importância dos pequenos

projetos econômicos (realizáveis com recursos e conhecimentos dos membros do grupo) como meio de lhes mostrar que são capazes, bem como um meio para estimular o associativismo e encorajar a participação.

Bebbington (1994:8-11) afirma que associações criadas para resolver um problema que a população local não considera importante não tendem a sobreviver. Tal fato pode ser explicado por formas de intervenção tipicamente tutoriais nas quais o agente externo adota uma postura ativa e a comunidade um papel passivo.

Alguns autores, como Galjart (1981) e Verhagen (1984), analisam o processo de intervenção a partir de sua capacidade de levar os indivíduos a se contraporem às forças sociais e econômicas que os empurram para um processo crescente de marginalização. Essa concepção é denominada de "counterdevelopment" e tem suas raízes nos trabalhos de Johan Galtung (Alencar, 1997). Seus conceitos centrais são "independência" e "interdependência". **Independência** significa autonomia, ou seja, a combinação de autoconfiança, sentimento de auto-suficiência e predisposição para a ação. O significado de **interdependência** é a equidade, a qual representa um estilo de cooperação entre os indivíduos socialmente marginalizados que não produza novos padrões de dependência (Galtung,1980:356). A organização e a participação social são vistas como um processo de aquisição de poder de barganha (fortalecimento da posição de negociação no mercado) e poder de reivindicação (aumento do controle sobre a política e sobre o trabalho das organizações e agências de desenvolvimento).

Os trabalhos de Johan Galtung e Paulo Freire deram origens às estratégias de intervenção denominadas Nova abordagem cooperativa e Educação Participativa. A Nova abordagem cooperativa tem seus fundamentos teóricos assentados na teoria "counterdevelopment", tendo sido sistematizada por Verhagen (1984) enquanto que a Educação Participativa origina-se do método

pedagógico conhecido por conscientização e é sistematizada nos trabalhos de Oakley (1980) e Oakley & Marsden (1985). As duas abordagens têm em comum o fato de considerarem participação como um processo de aquisição de poder, sendo identificadas três situações principais neste modo de entender participação: a) distribuição do poder e recursos; b) esforço deliberado por parte dos grupos sociais de controlarem os seus destinos e melhorarem suas condições de vida; c) criação de oportunidades a partir de baixo, ou seja, dos próprios grupos sociais (Alencar, 1997:62).

### **2.2.1 Educação participativa**

Educação participativa é um processo em que os indivíduos adquirem a capacidade de: a) diagnosticar os seus próprios problemas; b) decidir coletivamente sobre as ações para solucioná-los; c) desenvolver tais ações; d) avaliar as ações desenvolvidas e propor novas ações; e) realizar todo esse processo sem a interferência tutorial dos agentes externos. Segundo Oakley & Marsden (1985:70), a educação torna-se, assim, um processo através do qual o indivíduo passa de receptor passivo do conhecimento (intervenção tutorial) a criador do conhecimento.

A natureza dialógica do processo educativo/participativo é vista como uma oportunidade de aprendizagem, tanto para o agente externo quanto para os indivíduos com quem ele trabalha, para descobrirem que existe um mundo diferente da concepção de mundo que lhes foi imposta pela sociedade, construída em cima de valores que restringem o diálogo, geram um sistema educacional tutorial, moldam o cidadão e limitam a sua criatividade. Daí resulta o nome “intervenção participativa/educativa” (Alencar, 1997:76).

Oakley (1980:16-18) identifica cinco subprocessos fundamentais no processo de educação participativa, a saber: a) faculdade crítica; b) participação; c) organização; d) solidariedade; e) articulação.

A *faculdade crítica* corresponde à percepção estrutural, na terminologia de Paulo Freire. Ela relaciona-se com o desenvolvimento, no indivíduo e no grupo, da consciência da realidade em que vivem (Alencar,1997:76), o que permite ao grupo que analise a situação em que se encontra dentro de sua realidade e assim propor ações para mudanças. O desenvolvimento da faculdade crítica prevê que as seguintes dimensões sejam consideradas: (a) identificação dos seus problemas, (b) identificação das possíveis causas, (c) estabelecimento de cursos de ação para lidar com os problemas identificados e (d) desenvolvimento dessas ações, bem como avaliá-las (Oakley,1980:17).<sup>41</sup>

A *organização* se refere a estruturação interna do grupo, visando que seus membros assumam efetivamente o seu controle e evitando que sua sobrevivência dependa do agente externo ou de um líder (Oakley, 1980:17).

A *solidariedade* é entendida como a predisposição para a cooperação entre os membros do grupo, a fim de desenvolverem ações visando a solução de problemas comuns. E a *articulação* é a extensão da solidariedade a outros grupos, visando elevar o poder de contraposição dos grupos, aumentando o poder de negociação no mercado e o poder de influenciar os centros de decisão (Oakley,1980:18; Alencar,1997).

Os subprocessos que compõem a educação participativa são considerados como dimensões de um processo cumulativo. Alencar (1997:79) exemplifica esse processo cumulativo da seguinte forma: a faculdade crítica, entendida como a capacidade de identificar problemas e suas causas, propõe

---

<sup>41</sup> SALES, SANTOS FERRO & CARVALHO (1984:40) reforçam a importância do processo participativo de avaliação como instrumento pedagógico de aprendizagem da participação e organização de pequenos produtores no processo de afirmação de seus interesses em todas as suas práticas e que esse processo deve ser permanente e contínuo. SALES, SANTOS FERRO & CARVALHO (1984:44) ressaltam, ainda, que a organização dos produtores está surgindo quando no nível do planejamento estiverem debatendo coletivamente os objetivos, os meios, prazos, recursos e responsabilidades, que serão continuamente reforçados nos processos de avaliação. Entretanto, alerta para o fato de que o processo de planejamento deve ir continuamente se definindo e redefinindo numa constante consulta.

cursos de ações para solucioná-los e avaliar as ações executadas, se desenvolve e aprimora na prática, ou seja, através das reflexões-ações. Do mesmo modo, os subprocessos participação, organização, solidariedade e articulação não ocorrem em um período de tempo determinado, mas desenvolvem-se com as experiências que o grupo adquire ao longo do tempo (Alencar, 1997:79).

Duas dissertações desenvolvidas na UFLA encontraram nas intervenções com características tutoriais explicações para a falta de desenvolvimento da faculdade crítica nos indivíduos. Ao estudar um grupo de produtores no sul de Minas Gerais que se formou visando basicamente a comercialização de seus produtos em uma feira do produtor, Trombeta (1989) concluiu que o mesmo foi estruturado segundo estratégias de intervenção convencional, em que os agentes adotaram um papel tutorial, o qual foi incapaz de desenvolver nos membros a habilidade de reconhecer os próprios problemas, entendê-los e buscar soluções. Pereira (1991), ao estudar o movimento associativo em São Domingos do Prata, também concluiu que ocorreu na comunidade uma intervenção tutorial que tentou aumentar a capacidade defensiva, assistencialismo, promoção social, desenvolvimento econômico e promoção humana, mas não uma participação efetiva para a identificação dos problemas e suas causas, que ficou a cargo da direção.

### **2.2.2 Nova abordagem cooperativa**

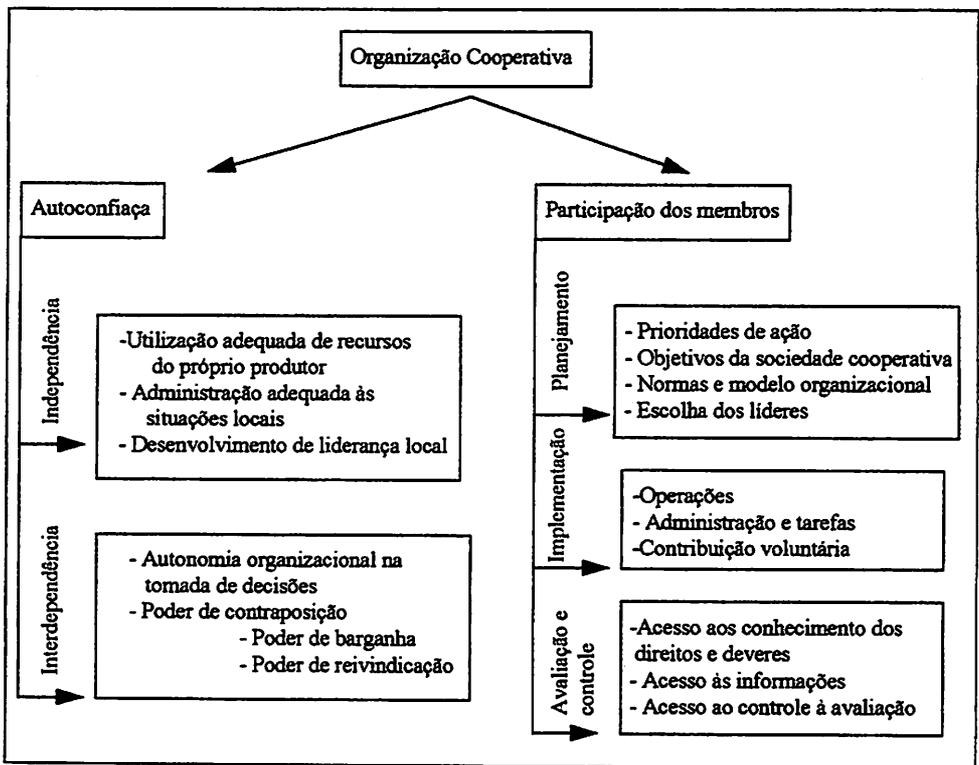
Nova abordagem cooperativa é um termo utilizado por Alencar (1997) para designar a concepção de sociedade cooperativa originada da teoria "counterdevelopment" e desenvolvida por Verhagen (1984). Nela, cooperativa é definida de tal modo que inclui tanto os grupos informais quanto as complexas organizações cooperativas. Ao estabelecer os princípios gerais dessa abordagem, Verhagen (1984:19) definiu uma sociedade cooperativa como uma associação de pessoas, usualmente com recursos limitados, (a) que se dispõem a trabalhar

juntas e de forma contínua, (b) possuem um mais interesses comuns e (c) que, por estes motivos formaram uma organização democraticamente controlada (d) na qual custos, riscos e benefícios são eqüitativamente divididos entre os membros.

Esse autor considera que o principal objetivo da promoção do cooperativismo deve ser, em primeiro lugar, dirigido para a organização dos pequenos produtores em "grupos funcionais" (grupos informais ou não oficializados), orientados para a consecução de objetivos comuns. Ele também considera que esses grupos devem originar a partir das necessidades dos produtores e se estruturarem em conformidade com os princípios de "*autoconfiança*" e "*participação dos membros*" (Alencar, 1997). A Figura 1 sumariza a aplicação dos princípios da teoria de "counterdevelopment" de Johan Galtung na Nova abordagem cooperativa.

*Autoconfiança* é considerada como o princípio que regula as relações externas da sociedade cooperativa, cujo objetivo é prevenir a excessiva dependência da intervenção de terceiros. A este princípio estão ligados os conceitos de "*independência*" e "*interdependência*". O conceito de *independência* aparece em três situações básicas de orientação para o desenvolvimento organizacional das cooperativas: a) otimização do uso dos recursos dos associados; b) administração apropriada e c) desenvolvimento da liderança local (Verhagen, 1984:22-24).

A *otimização do uso de recursos dos associados* relaciona-se com a identificação de problemas coletivos e a conscientização de que o potencial de desenvolvimento ainda não se esgotou. Portanto, ela envolve o diagnóstico da realidade, a identificação de fatores limitantes e favoráveis, bem como o conhecimento disponível localmente que pode contribuir para a solução dos problemas identificados.



Fonte : Adaptação de Verhagen (1984:21)

FIGURA 1 - Representação esquemática dos princípios e orientações da “Nova abordagem cooperativa”

A *administração apropriada* relaciona-se com o desenvolvimento de um sistema administrativo adaptado às situações locais, o qual deve assegurar, desde o início, que a cooperativa seja controlada e administrada por pessoas oriundas do mesmo contexto social.

O *desenvolvimento de liderança* local pode ser diferenciado em desenvolvimento da liderança “mobilizadora” e da liderança “administrativa”. Estes dois tipos de lideranças não necessitam ser exercidos por uma só pessoa. No entanto, as funções de mobilização e administração devem ser desempenhadas por indivíduos que pertençam à categoria de pequeno produtor.

A falta de autoconfiança, a imagem negativa que possuem de si mesmos, a tendência para a busca de patronagem são fatores que dificultam a emergência de liderança e o seu desenvolvimento entre os pequenos produtores. Todavia, a participação dos produtores leva à autoconfiança, elemento fundamental para que tais barreiras sejam transpostas (Verhagen, 1984:22-24).

O segundo componente básico do processo de autoconfiança, adaptado à organização cooperativa, é a “*interdependência*”. A necessidade de interdependência baseia-se no fato de que nem agricultores, nem suas organizações podem sobreviver como unidades auto-suficientes, independentes de outras organizações, seja no nível local ou nos níveis mais superiores, devido ao surgimento da “nova dinâmica da agricultura”. Além disso, o “projeto modernizante” para essa nova dinâmica não forneceu mecanismos compensatórios sobre seus efeitos sociais na estrutura agrária, nos recursos naturais, na concentração de renda, nas disparidades regionais e no êxodo rural, tendo como uma das causas a persistência de interações entre pequeno produtor com pessoas economicamente mais poderosas e com organizações que detêm o poder de controle sobre o mercado que conduzem a subserviência, à dependência e, freqüentemente a exploração. Assim, a interdependência visa uma interação com terceiros em bases mais igualitárias, que implica na aquisição de (a) maior autonomia organizacional (liberdade para estabelecer e direcionar-se segundo suas próprias necessidades) e (b) a existência do poder de contraposição.

A *autonomia organizacional* implica em que a organização tenha liberdade para autogovernar-se segundo as suas próprias prioridades. O ideal de autonomia combina com o princípio de interdependência através da construção do poder de contraposição que, por sua vez, implica que membros da cooperativa e seus líderes desenvolvam autoconfiança coletiva suficiente no nível psicológico, e no nível econômico e político, poder suficiente de contrapor-se à dominação de terceiros com os quais mantém interações regulares (Verhagen,

1984:24-25)

O *poder de contraposição* pode ser diferenciado *em poder de barganha*, conseguido através do fortalecimento da posição de negociação no mercado através da compra e venda em comum, etc., e *em poder de reivindicação*, significando o aumento de controle sobre a política e sobre o trabalho das organizações e agências de desenvolvimento que atuam como provedores de recursos e serviços junto a organização (Verhagen, 1984:25).

A *participação* é o segundo elemento central da abordagem de Verhagen (1984), na qual ela é vista como um princípio que regula a interação entre seus membros, administradores e interventores da organização cooperativa, bem como regula as relações internas ou a divisão de poder de decisão e o controle entre os membros de uma cooperativa, e ainda a distribuição dos custos e dos benefícios. O autor ainda ressalta que a natureza participativa da organização cooperativa encontra sua expressão nos seis princípios fundamentais do cooperativismo<sup>42</sup>. Midgley (1986) também ressalta que a participação deve assegurar que a orientação das atividades de uma organização de produtores priorize e beneficie a maioria de seus membros ou então evite que tal organização seja dominada por uma minoria privilegiada de associados ou pela direção.

Baseando-se no trabalho de Cohen & Uphoff (1976)<sup>43</sup>, Verhagen (1984:25) diferencia quatro aspectos a partir dos quais se pode avaliar a participação: (a) na tomada de decisões; (b) na implementação; (c) na avaliação e (d) a participação nos benefícios, vistos como prioritários numa organização de

---

<sup>42</sup> Sendo os princípios: “adesão livre”, “gestão democrática”, “distribuição das sobras ao desenvolvimento da cooperativa, aos serviços comuns e aos associados *pro rata* das operações”, “taxa limitada de juros ao capital social”, “fundo de educação” e “cooperação entre cooperativas”.

<sup>43</sup> COHEN, J.M.; UPHOFF, N.T. *Rural Development Participation*. Concepts for measuring participation for project design. Implementation and Evaluation. Ithaca, NY: Cornell University. Rural Development Committee. 1976.

benefícios mútuos<sup>44</sup> e fundamental para o processo de motivação e envolvimento dos participantes, como será discutido posteriormente.

A participação na *tomada de decisões* relaciona-se com a autonomia da organização cooperativa. Para que haja autonomia entre seus membros, eles devem participar nas seguintes áreas principais: no estabelecimento de áreas prioritária de ação, nos objetivos da organização, na escolha do instrumental para atingir tais objetivos (modelo de organização e normas de operação), na política organizacional relacionada à divisão de custos e dos benefícios e na composição de seus representantes.

A participação na *implementação* refere-se às atividades necessárias para realizar os objetivos e planos, consistindo no momento posterior à tomada de decisão. Assim, a participação dos membros na implementação consiste: (a) na participação nas operações e nas atividades estabelecidas pelos membros anteriormente; (b) na participação na administração e na gestão e (c) a participação através das contribuições voluntárias com recursos próprios (recursos financeiros, trabalho, etc.). A participação nesta última função é importante, pois reflete o comprometimento desses membros com as metas da organização. Verhagen (1984:27) ressalta a relação positiva encontrada em alguns projetos de desenvolvimento entre a contribuição voluntária com recursos dos próprios membros e o “sucesso” dos projetos de desenvolvimento.

Para Verhagen (1984), a participação dos membros na *avaliação e controle* objetivam assegurar a eficiência e a eficácia organizacional sob o ponto

---

<sup>44</sup> Numa classificação visando diferenciar a força de poder e a influência do beneficiários sobre as organizações Blau & Scott (1970) classificam como *associações de benefícios mútuos*, aquelas em que os beneficiários principais são os próprios participantes (caso de cooperativas, associações de classe, sindicatos, fundos mútuos etc), o que as difere, portanto, de organizações de *interesses comerciais* nas quais os beneficiários são os proprietários ou acionistas da organização; das *organizações de serviços*, onde os beneficiários são os clientes ou usuários e das *organizações de Estado*, que beneficiam o público em geral.

de vista de seus membros, ou seja, direcionam-se para dentro da organização. Através da participação dos membros nessas duas tarefas, eles devem (a) saber que participação é um direito que possuem, (b) ter acesso às informações fatuais sobre o funcionamento da organização cooperativa, (c) possuir o conhecimento e habilidade necessária de interpretar adequadamente as informações e (d) ter oportunidade de expressar seus julgamentos.



### **2.2.3 Limitações das abordagens “Educação participativa” e “Nova abordagem cooperativa”**

K

O grande trunfo da Educação participativa é fornecer parâmetros para o estudo comparativo entre formas de intervenção. No entanto, dá pouca atenção aos aspectos ligados aos motivos específicos que levam os indivíduos a participar de ações coletivas. De modo geral, o envolvimento de uma pessoa em um empreendimento coletivo é analisado a partir de sua capacidade de perceber as raízes dos problemas que o cercam (faculdade crítica). Por conseguinte, o ponto central desta estratégia é o processo de conscientização, através do qual espera-se que os indivíduos sejam capazes de decidir coletiva e democraticamente os rumos de suas associações. Por considerar que o desenvolvimento da faculdade crítica contornaria os problemas típicos das ações coletivas, dá-se pouca ênfase aos objetivos individuais que motivam a adesão de uma pessoa, criam expectativas de retornos e, conseqüentemente, a predisõem a colaborar ou abandonar o empreendimento.

A Nova abordagem cooperativa é uma concepção ideal de organização ao estabelecer o que deveria ser uma cooperativa ou associação em contrapartida a uma realidade detectada pelas pesquisas conduzidas a partir do final da década de 1960. No entanto, colocar esta concepção em prática não é uma tarefa fácil, como reconhece Verhagen (1984), pois poderão surgir limitações internas resultantes de divergências de interesses e/ou aspirações dos próprios membros

ou mesmo restrições macro-estruturais, contra as quais o desenvolvimento do poder de contraposição nem sempre proporciona recursos necessários para neutralizá-las. Além disso, não se pode desprezar a capacidade de organização, articulação e recursos de poder de que dispõem os demais atores sociais com os quais os membros de uma associação interagem (Alencar, 1997).

Alguns desses problemas foram identificados no decorrer do trabalho de campo, o que levou a busca de teorias que fornecessem parâmetros para interpretá-los, as quais serão discutidas a seguir.

### **2.3 A organização e o ambiente**

A *Teoria Geral da Administração* estuda as organizações a partir da interação e interdependência entre cinco variáveis principais, quais sejam: *tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente*. Segundo essa teoria, a adequação dessas cinco variáveis é o principal desafio da administração (Chiavenato, 1987a:13). Essa seção apresenta inicialmente as possibilidades de influência do ambiente externo e da tecnologia na organização e, posteriormente, alguns pontos relevantes sobre as tarefas, entendidas como a gestão feita pelas pessoas. A seção seguinte apresenta as contribuições teóricas para a análise das pessoas dentro da organização, particularmente a problemática da cooperação.

#### **2.3.1 Interface entre a organização e o ambiente externo**

O ambiente externo à organização pode ser diferenciado em ambiente geral e ambiente tarefa, como ilustrado na Figura 2. O ambiente geral é constituído pelas variáveis tecnológicas, políticas<sup>45</sup>, econômicas, legais

---

<sup>45</sup> Políticas: financiamento, crédito agrícola, comercial.

(tributária, trabalhista, civil, comércio)<sup>46</sup>, sociais, demográficas e ecológicas. O ambiente tarefa ou ambiente operacional é formado por aspectos considerados relevantes para a organização estabelecer-se e alcançar seus objetivos. O ambiente tarefa diferencia-se segundo características dos: (a) consumidores ou mercado de clientes e consumidores ou usuários; (b) fornecedores de recursos (capital, materiais ou insumos, mão-de-obra, equipamentos, serviços); (c) concorrentes (tanto nos mercados como nos recursos) e (d) grupos regulamentadores (governos, sindicatos, associações entre empresas, associações de classe, etc.).



Fonte: Chiavenato (1987b:452)

FIGURA 2 - A organização, o ambiente geral e o ambiente tarefa

<sup>46</sup> Dentre os aspectos legais que referem-se ao associativismo tem-se o art.1363 do Código Civil Brasileiro que classifica as sociedades em função da natureza do objetivo social (ramo de atividades) em sociedade civil (prestadoras de serviços) e mercantil ou comercial (praticam ato de comércio). As sociedades civis diferenciam-se daquelas que têm ou não fins econômicos. A Constituição Brasileira, em seu artigo 174 parágrafo segundo, diz que “a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”.

A análise do ambiente externo da organização em estudo buscou enfatizar algumas particularidades ligadas à modificação do ambiente tarefa da organização, não se atendo a todas as particularidades, mas apenas às que interferiram na gestão da organização e no seu relacionamento com os associados (participação desses nas atividades da associação).

A distinção entre diferentes ambientes conduz à idéia de “interface”, que é a área de contato entre a organização e seu ambiente (Chiavenato, 1987b:443). A noção de interface é essencial na análise da associação estudada, uma vez que, ao longo de sua trajetória, ocorreu uma mudança significativa no ambiente tarefa da organização quando ela deixa de atuar apenas com função comercial e passa a atuar em atividade industrial, beneficiando o leite produzido por seus associados.

A análise dessas modificações insere-se na problemática da adaptabilidade (Chiavenato, 1987b:378-9, 419 e 458), ou seja, a possibilidade de a organização sobreviver devido às mudanças externamente causadas, de aprender a organizar-se de acordo com as contingências ambientais.

Os estudos de dinâmica organizacional de Thompson também auxiliam a compreensão da estrutura interna da organização necessária aos diferentes tipos de ambiente. Assim, é importante diferenciar o grau de diversidade dos ambientes que vão de um continuum de ambientes homogêneos (onde há pouca segmentação de mercado) ou heterogêneos (quando há muita segmentação), além do grau de instabilidade desse ambiente: estável ou instável/dinâmico (Chiavenato, 1987b:423, 455-459).

Para o caso em estudo, uma característica importante a ser considerada na análise do ambiente externo é a formação dos complexos agroindustriais que vem ocorrendo no setor. Como apresentado inicialmente, com o surgimento do novo padrão agrícola no Brasil, a partir da década de 60, não faz mais sentido pensar apenas na agricultura em si mesma. Dessa forma, faz-se necessária a análise dos vários segmentos constitutivos, com suas dinâmicas específicas e

interligadas aos setores fornecedores de insumos e equipamentos e aos processadores de produtos agrícolas. Também não será possível compreender a estrutura e a dinâmica dos setores industriais inter-relacionados caso não sejam analisadas as características das ligações que se estabelecem entre eles. Entretanto, não é suficiente substituir a “agricultura” pelo “CAI” genérico e, assim, a heterogeneidade de situações é tão abrangente que para a compreensão da dinâmica da produção e das mudanças estruturais nas atividades agrícolas é necessário analisar situações concretas e específicas (Kageyama et. al., 1990:202-215). Kageyama et al. (1990:186-188), buscando caracterizar o setor agropecuário baseando-se nos vínculos entre a agricultura e as indústrias a montante e a jusante, agrupou o setor agropecuário formado por segmentos diferenciados em função de realizarem integrações totais, parciais ou não estarem integrados ao setor de produção primário e a indústria.<sup>47</sup>

Nos casos estudados no presente trabalho, encontramos CAI completo (integração avícola), CAI incompleto (laticínio) e atividades agrícolas modernizadas (hortaliças). Entretanto, a particularidade no caso estudado é que no CAI incompleto os produtores buscaram sair dessa tendência à integração com o setor a jusante. Essa possibilidade de integração de certas fases

---

<sup>47</sup>1) CAI completo: o segmento mais moderno, industrializado e integrado verticalmente- indústria a montante, o setor agropecuário e a agroindústria processadora. Os exemplos mais típicos são: os complexos avícolas (milho-rações-aves-frigoríficos) e o de açúcar e álcool (implementos agrícolas e carregadeiras mecânicas - cana - usina e destilaria); 2) CAIs incompletos: encontram-se plenamente integrado à frente (com as agroindústrias processadoras a jusante) e, embora altamente tecnificados, não mantêm vínculos específicos com as indústrias a montante, que funciona como um setor genérico de oferta de equipamentos e insumos. Apesar de ser responsável por uma grande demanda de máquinas e insumos agrícolas em geral, não se integram verticalmente com essas indústrias. Nesse segmento encontram-se as fibras (algodão), as frutas (laranja para suco), os laticínios, parte dos grãos (milho) e oleaginosas (amendoim), legumes (tomate e ervilha); 3) Atividades agrícolas modernizadas que dependem do fornecimento de máquinas e insumos extra-setoriais mas sem estabelecer sondagens específicas nem “para frente” nem “para trás”, isto é, sem tomar a forma de complexos. Nesse grupo são fundamentais as atividades de classificação e embalagem, que desempenham papel semelhante ao da agroindústria. Incluem-se nesse grupo: feijão em São Paulo, o arroz no Centro-Oeste, a cebola, as hortaliças, as frutas de mesa e o café.

agroindustriais ao empreendimento agrícola (pasteurização do leite, beneficiamento de frutas, etc.) são possibilidades para a apropriação local e regional do valor agregado na cadeia agroindustrial, como já ressaltou Wilkinson (1997).

Autores como Woodward ressaltam que as práticas administrativas se diferenciam ao longo das “fases” da organização, em decorrência das mudanças tecnológicas, uma vez que tais mudanças podem demandar estruturas organizacionais diferenciadas. No caso estudado, essa colocação merece destaque pois a Associação de produtores em estudo acrescentou a atividade industrial à sua área de atuação anteriormente apenas comercial e esses dois tipos de atuação demandam estruturas organizacionais diferenciadas como, por exemplo, a especialização ou capacitação dos envolvidos, possibilidade de que os envolvidos arquem com maiores responsabilidades, etc. (Chiavenato, 1987b:429-437).

Quando se visualiza as organizações como sistemas abertos, o ambiente externo passa a ter importância fundamental na análise organizacional (Chiavenato, 1987b:442-454). A *abordagem contingencial* da Administração propõe que as características organizacionais são variáveis em função das particularidades do *ambiente* e da *tecnologia* (Chiavenato, 1987b:435). Assim, sugere-se que inicialmente identifique-se esses fatores, para que então se proceda à análise das características organizacionais requeridas para eles, utilizando-se das contribuições das demais teorias administrativas (Chiavenato, 1987b:546).

A abordagem contingencial difere da situacional porque considera a organização como pro-ativa e não meramente reativa. Para ambas as abordagens, é importante o reconhecimento e diagnóstico da situação, mas para a abordagem contingencial eles não são suficientes, pois deve-se analisar as relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas (Chiavenato, 1987b:404).

### **2.3.2 Práticas do processo de gestão administrativa**

Os processos envolvidos na gestão administrativa baseiam-se em dois pilares fundamentais: (a) as políticas, que são os princípios e diretrizes básicas que balizam as decisões e comportamentos e (b) as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo (Dutra, 1989:155). Essa definição de Dutra conduz a dois conceitos importantes: (a) o propósito da organização, a sua razão de ser e (b) a administração das variáveis com as quais se depara a organização para que ela cumpra esse propósito, ou seja, as ações, atividades ou operações que conduzem ao fim desejado pela organização. Essas atividades podem ser definidas como técnico-administrativas, entretanto, as atividades interpessoais também são necessárias para que a organização cumpra seus objetivos. Os fatores relacionados a essas atividades serão abordados na seção seguinte.

Segundo Adizes (1997:139), a qualidade da gestão depende da qualidade das decisões e da eficiência com que elas são implementadas. Assim, antes de discutir as diferentes práticas do processo administrativo, cabe apresentar algumas das características do processo de tomada de decisão.

O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisão quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação. O processo decisório acontece em sete etapas: (a) percepção da situação; (b) análise e definição do problema; (c) definição dos objetivos; (d) procura de alternativas de solução ou curso de ação; (e) escolha, seleção da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos; (f) avaliação e comparação das alternativas; (g) implementação da alternativa escolhida.

As etapas do processo de decisão assumem basicamente as mesmas dimensões do subprocesso da faculdade crítica apresentada anteriormente.

Entretanto, no subprocesso da faculdade crítica, os problemas identificados visam desenvolver nos indivíduos a consciência de sua realidade e no processo de tomada de decisão na organização podem ser diferenciados em três dimensões básicas: (a) segundo sua abrangência em relação a organização, (b) a dimensão temporal ou exposição ao tempo (curto, médio ou longo) e (c) a natureza dos objetivos ou sua hierarquia (Chiavenato, 1987a:281 e 455). O processo de tomada de decisão na organização ocorre basicamente ao longo da função administrativa de planejamento.

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a serem atingidos. Ele inclui as atividades que levam à definição dos fins e à determinação dos meios adequados à consecução destes fins (Gibson et al., 1981:48). Podem ser distinguidos três tipos básicos de planejamento em função do que se decide: o planejamento estratégico, o tático e o operacional. Segundo Gibson et al. (1981:48), para evitar confusão sobre os diferentes tipos de planejamento, os termos missão, meta e objetivos devem ficar claros. Por missão entende-se o objetivo amplo, o que se espera que a organização realize; as missões estão vinculadas entre o ambiente e a organização. A meta refere-se a uma situação ou condição futura que ao ser atingida contribui para o cumprimento da missão. As metas podem ser consideradas como alvos de longo prazo. Os objetivos são decorrências das metas e geralmente são de curto prazo, indicando o caminho para a meta.

Para Oliveira (1987), o *planejamento estratégico* é aquele relacionado aos objetivos de longo prazo e com as maneiras e ações para alcançá-los. Sua importância reside na possibilidade de estabelecer o rumo de ação a ser seguido, pois refere-se aos objetivos maiores, as políticas e diretrizes básicas da organização como um todo (a missão da organização). Já o *planejamento tático* objetiva otimizar certa área de resultado e não a empresa como um todo,

referindo-se a programas ou áreas específicas. O *planejamento operacional* refere-se aos planos de ação, ou seja, à formalização da metodologia para implementar decisões previamente estabelecidas nos planejamentos superiores, estando relacionado ao estabelecimento dos procedimentos e métodos a serem realizados.

Maximiano (1986:22) ressalta a importância da definição da missão do grupo para que seja delineado o planejamento estratégico, bem como a definição dos objetivos (os resultados específicos a serem alcançados para atender a missão) para que seja delineado o planejamento operacional.

Para a análise de quem está envolvido no processo de tomada de decisão, ou seja, da participação no processo de tomada de decisões, Bordenave (1983) afirma que a participação vai de um continuum da gestão heterônoma para gestão autônoma. Com relação ao menor ou maior acesso ao controle das decisões pelos membros, Bordenave (1983:31) pondera sobre quais seriam os diferentes graus em que pode se dar a participação: informação, consulta facultativa, consulta obrigatória, elaboração de recomendação, co-gestão, delegação e o de maior controle pelos membros seria a auto-gestão ou gestão autônoma. Nas teorias sobre intervenção apresentadas anteriormente, a ênfase no planejamento é dada à participação dos membros no planejamento da organização, ou seja, elas reforçam a necessidade de direcionar as decisões de forma a atender aos objetivos do próprio grupo, identificando as expectativas e caminhos desejados por ele. Entretanto, não abordam essa diferenciação interna do planejamento, necessária para a administração da organização.

A função de organizar inclui todas as atividades administrativas empreendidas para traduzir ou transferir as atividades dos planos para uma estrutura de tarefas ou atividades (Gibson et al., 1981:49).

Outra prática importante do processo administrativo é a função de avaliação e controle, a qual visa assegurar que os resultados das operações se

ajustem tanto quanto possível ao planejamento realizado, ou seja, visam verificar se as atividades controladas estão atingindo os resultados desejados e, dessa forma, permitir adequar os resultados reais e os planejados ou possibilitar um replanejamento. Assim, para que se realizem as avaliações e os controles, o planejamento é essencial. Essa atividade pode ser dividida em quatro fases: (a) estabelecimento de critérios e padrões; (b) observação do desempenho, (c) comparação entre desempenho conseguido e esperado e (d) ação corretiva para corrigir desvio entre desempenho atual e esperado.

Alguns estudos sobre cooperativismo já têm apontado que a dificuldade na gestão das organizações cooperativas, de forma geral, está em separar a questão da *propriedade* e *controle*, como organizações de benefícios mútuos onde existe dificuldade de separar os interesses pessoais dos interesses da organização cooperativa (Bialoskorski, 1994).

Por disfunções das organizações, entendem-se os estados ou situações em que as organizações se encontram e que se caracterizam como de dificuldade, problema, impedimento, desde que sua gravidade não seja momentânea e se revista de importância (Gaj, 1987). A identificação dessas disfunções é importante para que se evidenciem as dificuldades encontradas pela organização para que atinja os fins a que se propõe. Gaj (1987) diferencia as disfunções das empresas em três grupos: (a) disfunções econômico-financeiras, (b) disfunções administrativas ou gerenciais e (c) comportamentais.

Como *disfunções administrativas* ou *gerenciais* tem-se a falta de planejamento, a falta de liderança adequada, indefinições organizacionais sobre responsabilidade e autoridade, os desequilíbrios organizacionais e os controles inadequados de gestão. Por *disfunções comportamentais* entende-se a falta de motivação para o trabalho e por *disfunções econômico-financeiras*: desequilíbrio entre receitas e despesas, desequilíbrio entre pagamentos e recebimentos, falta de controle sobre os recursos monetários da organização.

Pela metodologia adotada no trabalho ao longo da pesquisa de campo buscou-se a compreensão dessas possíveis disfunções e a análise das causas a elas atribuídas, procurando relacioná-las com a participação dos envolvidos no processo de gestão da organização. Assim, observou-se que as disfunções podem estar relacionadas tanto às características dos indivíduos e de sua interação com o ambiente, como relacionadas às práticas do processo de gestão.

Maximiano (1986) ressalta a importância de se observar a capacidade dos indivíduos de trabalhar em grupo (relacionadas com a sua manutenção e satisfação em relação ao grupo) bem como a competência técnica e pessoal (comportamento dos indivíduos para desempenharem as tarefas) quando se analisa um grupo ou uma equipe de trabalho.

Essas diferentes capacidades observadas por Maximiano (1986) são diferenciadas por Chiavenato (1987b:152-3) a partir da análise dos itens de comportamento (como atitudes, motivações, percepções dos membros, lealdade, capacidades, comunicações, interação efetiva, tomada de decisões).

Entendendo-se que um grupo se sustenta tanto pelo desempenho das tarefas relacionadas ao seu desempenho como pelo envolvimento de seus membros (fatores de manutenção no grupo dependem de como o grupo analisa a própria natureza e demandas da administração), torna-se necessário analisar a participação sob o enfoque das diferentes percepções individuais sobre a participação nas diferentes funções do processo administrativo. Buscou-se, ainda, verificar como ocorre a participação nessas diferentes funções e identificar as limitações de ordem prática encontradas para exercê-las.

#### **2.4 A interação entre a organização e seus membros**

Assumindo que a capacidade de um grupo em manter-se coeso é, em grande parte, determinada pelo comportamento de seus membros, essa seção resgatou algumas contribuições teóricas que auxiliaram para a compreensão dos

fatores que afetam o comportamento dos indivíduos e os processos de interação existentes entre eles e a organização.

A tarefa fundamental das teorias sociológicas de escolha racional poderia ser descrita, conforme Heckathorn (1997:12), como sendo a de analisar as formas pelas quais os grupos sociais resolvem ou falham em resolver seus dilemas sociais. A discussão teórica sobre a problemática da escolha racional é bastante controversa e paradoxal na literatura. Somente para exemplificar o grau de complexidade, pode-se citar uma publicação recente do periódico “The American Sociologist”<sup>48</sup> que abordou a questão da escolha racional dos indivíduos sem chegar a uma “definição”.

Entretanto, para analisar o comportamento (atitude e as motivações) dos atores sociais no caso estudado por essa dissertação, partiu-se do princípio de que as ações dos indivíduos são racionais e conscientes e que qualquer comportamento orienta-se para um objetivo, ou seja, visa um propósito (*purposive action*), conforme Goode (1997). E ainda, de que esse propósito objetiva incrementar ou ganhar alguma coisa (em função de alguma necessidade) ou evitar a ocorrência de algo indesejável, ou ainda, uma combinação dessas duas coisas<sup>49</sup>.

A partir dessas considerações, inicialmente apresentam-se as teorias que abordam a natureza do comportamento guiado pelas necessidades e a relação desse comportamento com o envolvimento entre o indivíduo e a organização.

---

<sup>48</sup> THE AMERICAN Sociologist. The Place of Rational Choice in Sociology: perspectives from six architectst of Modern American Sociology. *The American Sociologist*, v.28, n.2, summer, 1997.

#### 2.4.1 A satisfação das necessidades: a teoria das expectativas e os incentivos

Scalan (1979:315) afirma que o comportamento visando um propósito ou objetivo seria determinado pela satisfação das necessidades dos indivíduos<sup>50</sup>. Portanto, buscou-se identificar as necessidades dos indivíduos que estariam sendo satisfeitas pela Associação e que estariam funcionando como motivadores para um processo associativo.

Partindo-se do princípio de que a motivação é um processo cujo início é acionado pelas necessidades e o fim consumado na satisfação (Bergamini, 1986:110)<sup>51</sup>, deve-se buscar visualizar, na organização, onde estariam os fatores de satisfação desejados. Dessa forma, inicialmente deve-se identificar quais seriam as necessidades desses indivíduos.

A separação entre as diferentes necessidades dos indivíduos feita por Maslow (1979) serve para orientador a análise do comportamento, pois ele as diferencia através de hierarquização. Na hierarquia<sup>52</sup> de Maslow, as necessidades evoluem da seguinte forma: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, do ego (estima) até as de auto-realização.

As *necessidades fisiológicas* são as de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor) e relacionam-se à

---

<sup>49</sup> Segundo Elster (1994:72), toda ação é auto-interessada porque em última análise é motivada pelo prazer que proporciona (satisfação de uma necessidade) ao agente. É a lógica do hedonismo-doutrina que considera o prazer individual e imediato o único bem possível, princípio e fim da vida moral.

<sup>50</sup> Nessa afirmação está implícito que o comportamento tem a satisfação como fim e tem as necessidades, vontades, impulsos e incentivos como causas ou explicações para comportamento (Scalan, 1979).

<sup>51</sup> Essa afirmação modifica a concepção mecanicista da explicação do comportamento explicado através da identificação de suas causas e nunca de seu efeito, pois, para a autora (Bergamini, 1982:109), a força do comportamento está sempre dirigida a um alvo e é inegável no comportamento motivacional o cunho teleológico de que se reveste. Para a teleologia a causa é condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja o efeito, e o comportamento passa a ser explicado por aquilo que é o propósito ou seu objetivo produzir (Chiavenato, 1987b:272).

<sup>52</sup> O presente estudo não pressupõe a hierarquia das necessidades de Maslow. Apenas utiliza-se do termo para ser fiel ao autor mas emprega sua diferenciação para caracterizar as necessidades encontradas e possivelmente satisfeitas ou não pela organização.

sobrevivência do indivíduo e preservação da espécie. Já as *necessidades de segurança* relacionam-se à estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As *necessidades sociais* estão voltadas para a participação, associação, aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor. As *necessidades de estima* são aquelas relacionadas à forma como o indivíduo se vê e se avalia e envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio e de consideração. As *necessidades de auto-realização* levam cada pessoa realizar seu próprio potencial e continuamente autodesenvolver-se.

Segundo a Teoria do Equilíbrio Organizacional desenvolvida por Simon, a organização como sistema recebe contribuições de seus participantes sob a forma de dedicação e trabalho e, em troca, oferece incentivos (benefícios, serviços oferecidos, salários, reconhecimento, etc.) (Chiavenato, 1987b). A decisão de participar é parte essencial da teoria do equilíbrio organizacional que reflete o êxito da organização ao oferecer incentivos suficientes e motivar seus integrantes a continuarem fazendo parte dela e contribuindo. Essas contribuições são os pagamentos que cada um faz.

Essa teoria ainda postula que cada incentivo possui um determinado valor de utilidade que varia entre indivíduos, sendo eminentemente subjetivo em função das necessidades pessoais e que a organização continuará existindo quando as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em qualidade bastante que induzam os participantes à prestação de contribuições (Chiavenato, 1987b:169-170).

Outros autores também ressaltam a importância da expectativa dos indivíduos para a participação ou envolvimento com a organização. Segundo a Teoria das Expectativas, a extensão e o grau de envolvimento dos participantes de uma organização seriam funções: (a) do valor de tal incentivo (o benefício coletivo, no caso) para o indivíduo em questão ou a importância atribuída ao

incentivo e (b) se o comportamento solicitado leva-o à satisfação que ele pretende atingir (ou seja, a percepção de que pode receber incentivo através de um comportamento positivo) (Scalan,1979:323-24).

Buscando a aplicação da teoria da motivação para a análise da produtividade do indivíduo na organização, o psicólogo Victor Vroom<sup>53</sup> também afirma que a “produtividade do indivíduo” (que poderia ser entendida como a participação ou o envolvimento na organização) dependeria de três forças básicas: a expectativa, as recompensas e a relação entre expectativas e recompensas. As expectativas consistem nos objetivos individuais e na “força do desejo” de se atingir tais objetivos; as recompensas consistem na relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais, e as relações entre expectativas e recompensas são a capacidade de influenciar sua produtividade para satisfazer suas expectativas e suas recompensas (Chiavenato,1987b:512-13)<sup>54</sup>.

Uphoff (1985), citado por Oakley & Marsden (1991), atribui às expectativas um dos fatores chaves para a participação nos projetos de desenvolvimento. Oakley & Marsden (1991:22), referindo-se aos incentivos e expectativas para a participação das comunidades em projetos de desenvolvimento, considera que existem duas compreensões diferentes sobre a expectativa das pessoas envolvidas nesses projetos. Por um lado existe a participação relacionada diretamente com algum tipo de benefício material imediato e de outro tem-se um incentivo que não está diretamente ligado a um benefício imediato, mas a uma solução de prazo mais longo, tal como a solução

---

<sup>53</sup> Vroom, V. Some personality determinants of the effect of participation. *Journ. Abnor. Soc. Psychol.*, 1959; Vroom, V; & Deci, E. *Management and motivation*, selected reading. Penguin Books, 1979.

<sup>54</sup> O reforço (incentivo além do esperado) proporciona um mecanismo pelo qual as conseqüências não intencionais poderiam explicar a persistência do comportamento que as causa (Elster, 1994:121).

da pobreza. Em vista dessa diferenciação, o envolvimento poderia variar de utilitário a normativo, que poderia ou não associar-se ao tipo de contribuição do indivíduo na organização. Guareschi (1992:202) também diferencia esses interesses de curto e longo prazo e os denomina de interesses imediatos e fundamentais.

Entretanto, na interação entre indivíduo e organização, aqueles possuem percepções diferenciadas dos benefícios ou recompensas. Por percepção entende-se a aquisição de conhecimento específico sobre objetos ou eventos que estimulem diretamente os sentidos, num momento particular. Ela envolve a interpretação de objetos, símbolos e pessoas à luz das experiências correspondentes (Gibson et al., 1981:108).

Etzioni (1974) elabora uma tipologia organizacional em que relaciona os diferentes tipos de organização (segundo a forma de controle predominante) com a sua capacidade de influenciar o envolvimento dos membros com a organização, bem como com os fatores de permanência e com a motivação dos participantes. Segundo o autor, as diferenças organizacionais exerceriam controles diferenciados em seus participantes, influenciando o envolvimento destes com a organização.

Segundo a classificação de Etzioni, as organizações poderiam ser coercitivas, utilitárias e/ou normativas. O envolvimento dos participantes em cada uma delas pode ser: (a) alienatório nas organizações coercitivas, nas quais o indivíduo não estaria psicologicamente interessado em participar mas seria coagido a permanecer na organização; (b) calculista, naquelas do tipo utilitário, em que o indivíduo estaria interessado em participar na medida em que seus esforços tenham compensação imediata ou alguma vantagem e (c) envolvimento moral e motivacional, nas organizações normativas, nas quais o indivíduo tendem a buscar seus próprios objetivos e a expressar seus próprios valores

personais, sendo que a permanência se baseia em um consenso entre os objetivos e as formas de atuação da organização.

Etzioni (1974) enfatiza, entretanto, que as organizações em geral poderiam possuir estruturas dualistas, isto é, combinam mais de um desses tipos na sua conformação. O Quadro 1 ilustra a tipologia proposta pelo autor, que é importante em função das considerações feitas sobre sistemas psicossociais das organizações e, conseqüentemente, para analisar o envolvimento e a permanência dos participantes.

QUADRO 1 - Os tipos de organizações, segundo o controle predominante, o envolvimento dos participantes, os fatores de ingresso, permanência e motivação de seus membros

<b>Tipos de organização</b>	<b>Coercitiva</b>	<b>Utilitárias</b>	<b>Normativas</b>
<b>Controle predominante</b>	Coercitivo	Remunerativo	Ideologia, consenso, ético
<b>Ingresso e permanência dos participantes</b>	Coesão, força, ameaça, medo, imposição	Interesse, vantagem percebida	Convicção, fé, ideologia, crença, fervor
<b>Envolvimento dos participantes</b>	Alienatório, em face do temor	Calculativo, em face do interesse quanto às vantagens	Moral e motivacional
<b>Motivação</b>	Negativa, baseada em punições	Benefícios e vantagens	Auto-expressão
<b>Exemplos</b>	Prisões, Instituições penais	Empresas em geral Associações comerciais	Igrejas, universidades hospitais, associações sociais e filantrópicas

Fonte: Chiavenato (1987b:75), elaborado a partir de Etzioni (1961)<sup>55</sup>

<sup>55</sup> ETZIONI, A. A comparative analysis of complex organizations. Glincoe, III, The Free Press, cap.3, 1961. In: CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e aplicativas*. 3ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. v.2, p.73-76.

Essas teorias auxiliaram as análises a partir dos relatos dos indivíduos sobre “benefícios percebidos” na Associação e a relação com as expectativas individuais. Entretanto, elas não abordam a problemática questão da “cooperação”, fundamental numa organização de benefícios mútuos que depende da cooperação de seus próprios membros. A cooperação necessária também pode ser entendida como solidariedade. Para Guareschi (1992:81), a solidariedade implica numa disposição, por parte das pessoas, de assumir certos tipos de custo individual para conseguir determinado fim coletivamente desejável.

Segundo Barnard (1971), as *limitações pessoais* de cada indivíduo (quer de natureza biológica, física, psicológica ou social), bem como as *limitações físicas do ambiente* em que se vive, impedem que cada pessoa possa alcançar sozinha seus objetivos, sendo, portanto, *necessário haver a cooperação*. É justamente a necessidade de cooperação que leva à formação de grupos sociais. Dessa forma, os grupos sociais, assim como as organizações, são sistemas de atividades conscientes de duas ou mais pessoas, e que só existirá quando: houver pessoas capazes de se comunicar entre si (interação), dispostas a contribuir com a ação (cooperação) e reunidas para o cumprimento de um propósito ou objetivo comum.

A cooperação, a partir da definição de grupos sociais e organizações proposta por Barnard, mostra-se como uma das premissas centrais para a existência das organizações. Como as Teorias da Ação Coletiva estudam fundamentalmente os problemas envolvidos na cooperação entre os indivíduos, optou-se por também incorporar essa teoria para a discussão dos fatores intervenientes na manutenção dos agricultores no processo associativo e para analisar o processo de gestão da Associação sob o aspecto da participação.

Segundo Elster (1994:156), os problemas de ação coletiva surgem porque é difícil conseguir que as pessoas cooperem para o benefício mútuo e

“resolver” esse problema é atingir a cooperação mutuamente benéfica. Inicialmente, convém caracterizar os diferentes comportamentos ou atitudes dos indivíduos em relação a ela.

#### 2.4.2 O comportamento do indivíduo na ação coletiva

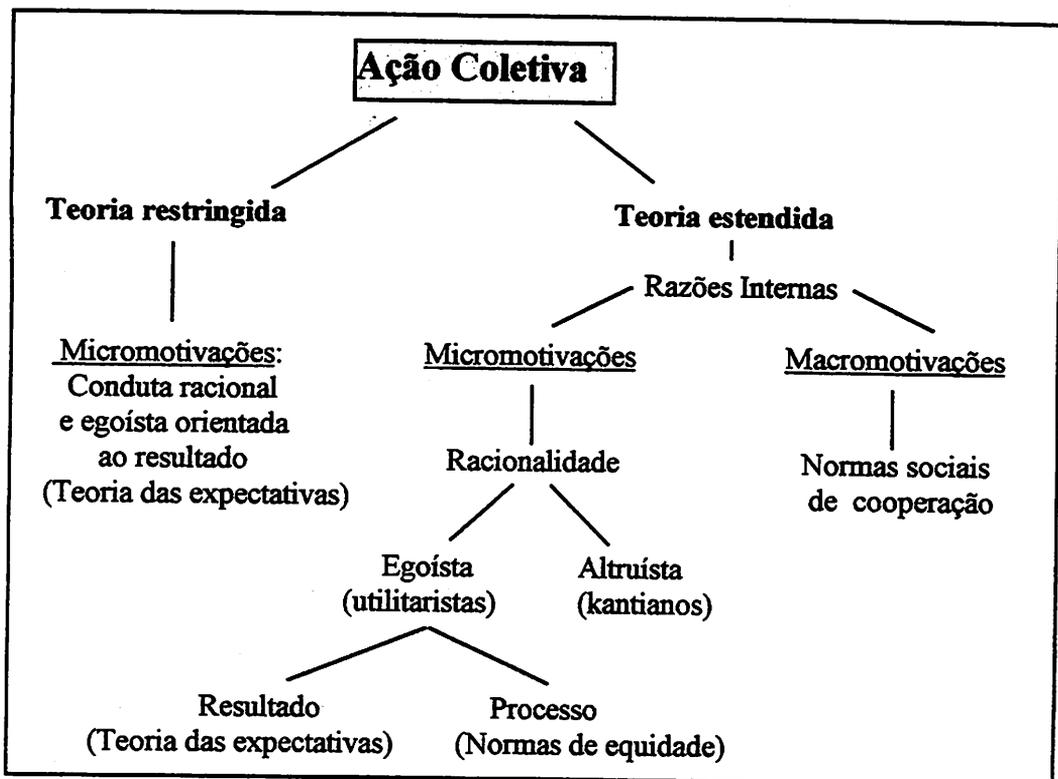
O comportamento do indivíduo pode ser observado pela sua atitude e por atitude entende-se um estado mental de prontidão organizado pela experiência e que exerce uma influência específica sobre as respostas dos indivíduos a outros indivíduos, aos objetos e situações com as quais se relacionam. Ela é importante porque define predisposições para com determinados aspectos do mundo (Gibson et al., 1981:111)

Aguiar (1991) classifica em três extremos possíveis as atitudes adotadas pelos indivíduos integrantes de uma ação coletiva em função de sua atitude de cooperar ou não. A Figura 3 ilustra estas diferentes atitudes, segundo a “teoria restringida” e a “teoria estendida” da ação coletiva.

Adotando uma *atitude de egoísmo*, o indivíduo segue uma racionalidade egoísta voltada somente para si mesmo (auto-interessada), buscando o máximo benefício próprio, às custas dos demais (Aguiar, 1991). Aquele que adota essa atitude, denominado de “estritamente antagonista cooperativo”, mantém uma postura estritamente oportunística, acomodando-se e aproveitando as circunstâncias para obter resultados da ação coletiva sem esforço (Raiffa, 1982), ou seja, o indivíduo prefere não cooperar quando os demais cooperam (Aguiar, 1991). Essa atitude refere-se ao “problema do carona” para a ação coletiva, segundo a denominação de Guareschi (1992:82)<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> A atitude de egoísmo na ação coletiva é exemplificada na teoria dos jogos pelo “Dilema do Prisioneiro” quando jogado apenas uma vez. (Aguiar, 1991; Varian, 1994:519-521,627). Essa atitude segue a racionalidade individual de gerar o desastre coletivo, ou, segundo Axelrod (1997:6), o problema das vantagens individuais egoístas no curto prazo versus a necessidade de se conseguir cooperação dos outros indivíduos atuando na ação coletiva no longo prazo.



Fonte: Adaptação de Aguiar (1991), inserindo contribuições de Elster (1994)

**FIGURA 3 - Conjunto motivacional subjetivo do agente para ação coletiva**

Com uma *atitude de compromisso*, o indivíduo estaria desenvolvendo o verdadeiro altruísmo, uma cooperação incondicional, buscando o benefício dos outros sem considerar o próprio interesse (Aguiar, 1991). Trata-se dos indivíduos totalmente cooperativos, raramente encontrados na sociedade (Raiffa, 1982), ou ainda, segundo denominação dada por Elster (1994:159,76), os “*kantianos*”, que desejam agir conforme seria a melhor atitude de todos, sem preocuparem-se com resultados ou com as circunstâncias.

Já adotando a *atitude de simpatia*, que estaria entre o altruísmo e o egoísmo, a preocupação com o bem-estar alheio ocorre porque, de alguma

forma, os interesses coletivos afetariam o interesse de si próprio. Com essa atitude, o indivíduo desenvolve uma postura de cooperação e pode se propor a arcar com os “custos” em prover o bem porque o bem coletivo é de seu interesse (Aguiar,1991).

Aguiar (1991) ressalta que a “teoria restringida” baseia-se apenas nas micromotivações individuais egoístas e racionais orientadas ao resultado<sup>57</sup>, mas que freqüentemente não se pode calcular com plena eficácia as conseqüências das decisões que se toma. Assim, nas ações coletivas reais, é freqüente que a decisão de cooperar se dê por motivos não conseqüencialistas, o que leva a sugerir que se utilize da “teoria estendida” para a análise da ação coletiva.

A “teoria estendida” da ação coletiva busca explicar a atitude (participação) individual na ação coletiva não apenas a partir das micromotivações voltadas ao resultado, mas aquelas voltadas ao processo e as macromotivações, as motivações guiadas por normas sociais de cooperação. As normas sociais de cooperação surgem quando os motivos para cooperar são de caráter geral socialmente “repartido” (Aguiar,1991:33) e as motivações apóiam-se na aprovação ou não dos atos por parte dos outros atores, ou seja, dependem dos valores.

Elster (1994:157) também diferencia essas três motivações básicas, mas as denomina de auto-interesse, altruísmo e normas sociais. Segundo o autor, ao explicar o comportamento cooperativo não se deve acreditar que existe uma dessas motivações privilegiadas, mas sim que a cooperação ocorre quando e porque essas diferentes motivações reforçam-se entre si.

Elster (1994: 159, 76) também afirma que a maior parte da cooperação é

---

<sup>57</sup> As micromotivações são aquelas em que a “conduta é instrumentalmente eficiente (se quer X, faça Y), consistente e orientada ao futuro”, quando os motivos pelos quais se elege a cooperação dá-se em certas circunstâncias, quando o cálculo das conseqüências tem peso grande e em que “o peso das conseqüências das ações é decisivo para que os indivíduos determinem se cooperam ou não” (Aguiar, 1991).

devida a motivos não egoístas de uma espécie ou outra. Este autor diferencia os indivíduos denominados de “utilitaristas” (os quais querem promover o bem comum mas preocupam-se com os resultados e circunstâncias) e aqueles indivíduos “motivados pelas normas de equidade” (eles não querem andar de carona na cooperação dos outros, mas também não querem cooperar quando poucos outros o fazem; preocupam-se com circunstâncias e não com os resultados). Os indivíduos motivados pelas “normas de equidade” também são identificados por Guareschi (1992) que denomina essa atitude de “altruísmo condicional”, ou seja, as pessoas preferem cooperar, mas exigem garantias de que os demais também cooperem.

Alguns estudos sobre associativismo ressaltaram uma ou outra dessas particularidades quanto ao envolvimento e a motivação dos participantes em seu relacionamento com as associações, influenciando na ação coletiva. Trombetta (1989) identificou, a partir da visão dos entrevistados, *obstáculos que impedem a atuação do grupo associativo* tais como : “individualismo”, “aversão ao risco”, “presença de interesses antagônicos”, “imediatismo”, “falta de liderança”, “descrença”, “falta de apoio do governo”, “acomodação”, “desnível técnico-econômico” e “concorrência desleal”. Dentre esses obstáculos, pode-se dizer que “individualismo” e “concorrência desleal” são atitudes dos indivíduos que seguem uma racionalidade egoísta de processo. “Aversão ao risco”, “interesses antagônicos” e “imediatismo” já denotam atitudes que seguem uma racionalidade egoísta voltada ao resultado. Assim, observa-se um exemplo vivido em que a racionalidade egoísta atuou como um dos fatores limitantes à ação coletiva, que podem ser atribuídas devido a um envolvimento calculativo na organização e que o ingresso e permanência foram funções da vantagem percebida.

Já a pesquisa de Naves (1997) buscou identificar as macromotivações, ou normas de cooperação, identificadas como favoráveis a um processo de organização de duas comunidades rurais no município de Lavras. Dentre os

aspectos importantes encontrados, a autora ressaltou a solidariedade, confiança, respeito, diálogo e participação. O fundamental, segundo ela, consiste na existência da solidariedade no grupo, que levaria ao fortalecimento da confiança e do respeito, os quais propiciariam um ambiente adequado e favorável para o desenvolvimento de diálogo e participação, permitindo a construção de uma identidade partilhada, na qual encontra-se muitas vezes motivações para a participação no debate sobre uma realidade que se percebe comum. A participação só pode desenvolver-se a partir de um diálogo em que os atores, fortalecidos, dão o primeiro passo rumo à organização. Essas considerações de Naves abordam as questões mais relacionadas a um envolvimento moral dos integrantes da organização, ou seja, as normas sociais para a cooperação.

A importância do respeito mútuo e confiança também foi apontada por Adizes (1997) como fundamental para que os conflitos naturais ao processo de integração dos indivíduos na organização sejam transformados em fatores construtivos.

Elster (1994:161) ressalta, entretanto, que o padrão cooperativo de comportamento bem sucedido (conjunto de atos de cooperação nesse sentido interativo) enfrenta dois problemas: qual mecanismo utilizar para dividir os benefícios da cooperação e quando uma cooperação universal não é necessária, deve haver um mecanismo para decidir quem vai cooperar primeiramente e quem não vai.

Aguiar (1991) enfatiza a necessidade de considerar o caráter dinâmico e estratégico da cooperação, a qual exige reciprocidade (comportamento dos demais) sendo reforçada ao longo do tempo (repetições). O tempo também traz consigo o conceito da socialização entendida como a estratégia de integração do indivíduo à organização.

Galjart (1981) aponta dentre alguns fatores importantes que levam os indivíduos a se engajarem na ação coletiva: (a) mobilização; (b)

comprometimento e (c) solidariedade. A mobilização ocorre quando os membros de um grupo reconhecem que têm um problema, concluem que não podem resolver sozinhos e acreditam que juntos podem resolvê-lo. Como fator de mobilização deve-se assegurar que os problemas não requeiram uma solução única, mas esforços contínuos que persistam ao longo do tempo. Com essa colocação, o autor busca ressaltar tanto o papel da faculdade crítica de percepção de algum problema comum, como a importância da socialização para que a cooperação seja um valor compartilhado pelo grupo.

#### **2.4.3 O tamanho do grupo e a influência para a ação coletiva**

Olson (1971:20/21), afirmando que existe uma relação entre os diferentes “tamanhos” de grupo e o incentivo individual em contribuir para que se consiga atingir os objetivos comuns, realizou um estudo dos “custos” e “benefícios” de cursos de ação alternativos para os indivíduos em diferentes tamanhos de grupos. Dessa forma, o tamanho seria observado com a finalidade de verificar a sua capacidade de atrair seus membros ou de obter sucesso em prover o bem coletivo. Existiriam basicamente três tipos de grupos: os grupos de privilégios, os grupos intermediários e os grupos latentes.

Os **grupos de privilégios** são aqueles em que ao menos alguns de seus membros possuem algum incentivo forte o suficiente para assegurar que o bem coletivo seja oferecido, mesmo que esse reduzido número de indivíduos tenha que se responsabilizar para que o bem seja provido, sem que os demais se comprometam em repartir o custo e a responsabilidade de consegui-lo. Nesses casos, presume-se que o bem será obtido e que pode ser obtido, mesmo sem organização ou coordenação do grupo (Olson, 1971:49/50).

Os **grupos intermediários** são aqueles em que nenhum membro individualmente obtém parte do benefício suficiente para que ele mesmo se responsabilize pelo provimento do bem (bem coletivo não é um benefício

suficiente para incentivar o indivíduo a prover o bem por ele mesmo), mas que também não tem tantos membros que não possa passar despercebido o fato de seus membros estarem ou não auxiliando na busca para obtenção do bem. Nesses grupos, nenhum bem coletivo pode ser obtido sem que haja alguma coordenação e organização (Olson,1971:50).

Os **grupos latentes** são os grupos grandes, nos quais a participação de cada integrante é atomizada, ou seja, não se percebe se o indivíduo ajuda ou não a prover o bem coletivo. Dessa forma, os indivíduos não têm incentivos em “pagar” o custo de organizar-se para trabalhar pelo grupo como um todo (cooperar). Esses grupos são chamados latentes porque possuem poder ou capacidade latente para a ação, mas esse potencial só pode ser atingido ou “mobilizado” com o auxílio de um incentivo seletivo. Assim, apenas um incentivo seletivo estimulará que um indivíduo racional num grupo latente aja orientado aos benefícios do grupo (Olson,1971:50/51).

#### **2.4.4 O comportamento e a socialização**

Heckatorn (1997) alerta para a necessidade de se ter em mente a relação circular entre a ação social e o processo de socialização. Dessa forma, a socialização é, em parte, uma ponte entre a ação social no passado e no futuro e, ela mesma, uma forma de ação social. Para este autor, é arbitrária qualquer suposição de prioridade, tanto em estabelecer a socialização como condição para a ação, bem como a ação como condição para a socialização. Entretanto, com o propósito de análise, é necessário determinar alguma prioridade. O presente estudo prioriza a ação porque assume que as normas são derivadas dos processos de escolha racional, nos quais as normas vão sendo estabelecidas juntamente com a evolução da organização. Isto é, normas reveladas são um aspecto das produções sociais que resultam das conseqüências não previsíveis da ação racional dos indivíduos, isso porque se priorizasse a socialização, o

conteúdo das normas internalizadas e outros produtos da socialização seriam considerados como dados, mais do que explicados, correndo-se, assim, o risco de retornar à ênfase parsoniana nos indivíduos como seguidores de normas, conforme Heckatorn (1997:13). Segundo Alencar & Ortiz Gomes (1998:60), para os teóricos da ação a sociedade é o resultado final da interação humana, não sua causa. Fazendo analogia à teoria da ação aplicada à organização poderia ser dito que a organização é resultado da interação entre seus membros e membros externos, não sua causa.

Dessa forma, o conceito de socialização é importante para a análise do processo de integração do indivíduo à organização. O processo de socialização secundária é entendido como a introdução de um indivíduo já socializado (a partir da socialização primária) a novos setores do mundo objetivo (Fleury, 1989). Ainda citando Fleury (1989), a extensão e o caráter da socialização secundária são determinados pela complexidade da divisão do trabalho, concomitantemente à distribuição do conhecimento de determinada sociedade. Assim, no presente estudo, a socialização foi entendida como os processos de integração do indivíduo à organização. Dependentes tanto da interação entre os atores sociais pertencentes a Associação, bem como da interação entre eles e os atores sociais responsáveis pela intervenção. Cabe ressaltar, ainda, que a socialização ocorre tanto nos níveis formais e informais, mas foi observada apenas nas instâncias formais, no caso, as reuniões da Associação.

### 3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

#### 3.1 O estudo de caso

Segundo Triviños (1987:133-35) o estudo de caso consiste numa categoria de pesquisa cujo objeto de estudo é uma unidade que se analisa profundamente. Ou, de acordo com Stake (1994:236), os estudos de caso referem-se não à metodologia, mas à escolha do objeto a ser estudado. O estudo de caso em ciências sociais consiste numa adaptação da tradição médica e psicológica, em que, partindo-se de uma análise detalhada de um caso individual, busca-se explicar a dinâmica e a patologia de uma doença dada (Becker, 1997:117). Assim, parte-se da premissa de que se pode adquirir um conhecimento adequado do fenômeno a partir da exploração intensa de um único caso. Entretanto, nas ciências sociais, o caso estudado não refere-se a um indivíduo, mas a uma organização ou comunidade.

Quanto aos diferentes propósitos ou objetivos para se realizar um estudo de caso, Stake (1994) considera útil diferenciá-los em três tipos: o estudo de caso intrínseco, o estudo de caso instrumental e o estudo de casos coletivos.

Segundo Stake (1994), no estudo de caso intrínseco a finalidade é compreender especificamente o caso em estudo, suas particularidades e singularidades. Ele é escolhido porque representa outros casos ou porque ilustra uma abordagem particular de um problema. Já no estudo de caso instrumental um caso particular é examinado para fornecer “insights” sobre uma questão ou refinar a teoria. O caso possui interesse secundário, tem uma função de suporte, facilitando o conhecimento sobre algo mais. O caso é observado em profundidade, seu contexto e as atividades ordinárias são detalhados, mas porque busca-se um interesse externo. A escolha do caso se faz porque espera-se avançar a compreensão sobre algo de interesse. O estudo de casos coletivos, no qual se

estuda vários casos conjuntamente, ocorre quando existe um interesse menor em um caso particular e um interesse maior em analisar um fenômeno, uma população ou uma condição geral.

Pode-se dizer que o caso estudado é um misto de caso intrínseco e instrumental. Intrínseco porque sua finalidade é compreender especificamente o caso em estudo, suas particularidades e singularidades, entretanto, foi escolhido não porque o caso representa outros casos, mas porque ilustra uma abordagem particular de um problema: uma organização de produtores rurais existente há vários anos, formada através de um processo de intervenção por parte de uma entidade fornecedora de recursos financeiros e de uma faculdade. Particularizando o caso, devido ao seu longo tempo de “sobrevivência” e a forma de intervenção catalisadora (a Universidade) e aos resultados alcançados pelo grupo: a construção e gerenciamento de um Laticínio próprio.

Mas também pode-se considerá-lo como um estudo instrumental, pois examinou-se o caso em particular para fornecer “insights” sobre uma questão específica: o processo de organização de um grupo de produtores rurais e as dificuldades encontradas por agricultores ao buscarem sua organização. Assim, apesar do caso não possuir um interesse secundário, ele foi observado em profundidade, seu contexto e atividades ordinárias foram detalhados e houve um “interesse externo”. Buscou-se avançar na compreensão sobre fatores envolvidos na organização dos produtores e limitações enfrentadas no seu “crescimento”.

### **3.2 Definição do objeto de estudo**

Pode-se definir o objeto de pesquisa, o caso a ser estudado, como a trajetória de uma associação de produtores familiares agrícolas no interior paulista que se formou em 1989, a Associação dos Produtores Agropecuários do Município de São Pedro (APAMSP). A Associação formou-se a partir de uma iniciativa externa e recebe orientações e acompanhamento técnico e

organizacional de um grupo de alunos de agronomia coordenados por um professor de Extensão Rural da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, desde a sua criação. Ao longo desses anos, esses produtores vêm passando por mudanças em seus sistemas de produção (através da assistência técnica recebida) e em seu relacionamento com mercado (quer através da aquisição de insumos em conjunto, quer buscando a melhor forma de comercialização da produção de seus associados).

Atualmente a APAMSP conta com 32 sócios que são produtores agropecuários ou possuem propriedades no município de São Pedro. Desde julho de 1997, dezenove de seus sócios passaram a escoar sua produção através de um Laticínio próprio, na forma de leite pasteurizado tipo C.

Entende-se que evidenciando a trajetória da Associação, as melhorias obtidas e as dificuldades encontradas, possa-se contribuir para evidenciar problemáticas comuns encontradas em situações semelhantes por outras associações e auxiliar tanto os produtores como os agentes externos no “árduo caminho” de construção do processo associativo.

### 3.3 Metodologia adotada

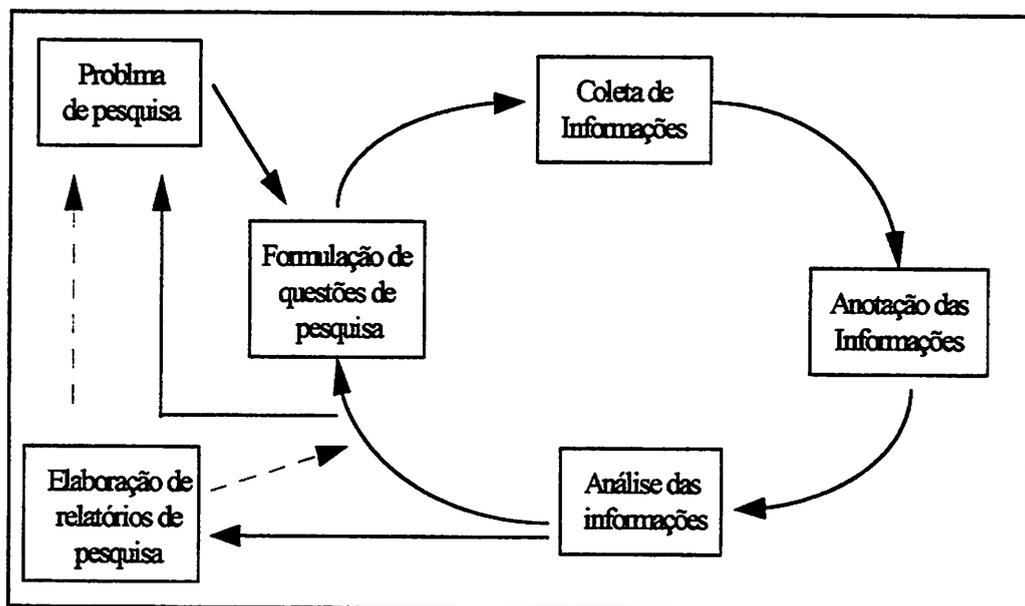
Seguindo a sugestão de Triviños (1987:138-145) para abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo será utilizada a técnica de triangulação. Essa técnica consiste no estabelecimento de três dimensões analíticas, quais sejam: a) processos e produtos centrados nos atores sociais; b) elementos produzidos pelo meio dos atores; c) processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica do macro-ambiente social dos atores (Triviños, 1987).

O estudo procurou compreender e analisar a origem e o desenvolvimento da experiência associativista, de suas unidades de produção e do processo de intervenção, portanto, fundamentou-se nas *percepções dos sujeitos, na realidade*

*histórica do período* e nos elementos alcançados (benefícios concretos conseguidos) ao longo dos anos.

Outros autores entendem como triangulação os procedimentos que evocam a redundância dos dados coletados e utilizam-na para evitar interpretações desencontradas (*"misinterpretation"*). Stake (1994:241) a considera como um processo de usar percepções múltiplas para esclarecer o significado e/ou verificar a repetibilidade de uma observação ou interpretação. Ela visa, ainda, clarificar o significado através da identificação de diferentes formas pelas quais um fenômeno é visto. Huberman & Miles (1994:438) também sugerem que a triangulação está relacionada com a análise e a confirmação de questões e que ela é melhor realizada quando se utilizam instrumentos de pesquisa independentes e de fontes alternativas que se referem ao mesmo fenômeno. O ponto de convergência da discussão a respeito da utilização da triangulação entre os autores é que "fontes" trianguladas têm diferentes variações, diferentes forças e assim complementam-se mutuamente.

Utilizou-se da triangulação das diferentes fontes de dados visando a confirmação e a complementação dos mesmos, com o objetivo de captar as diversas percepções sobre os fenômenos estudados. Além da triangulação, utilizou-se o modelo interativo ou seqüência circular de pesquisa em ciências sociais, como proposto por Spradley (1980:29), para que fossem sendo definidas as questões de pesquisa a serem exploradas (consideradas mais explicativas do problema de pesquisa). Essa proposta está representada na Figura 4. Huberman & Miles (1994:428) também sugerem que a pesquisa siga esta seqüência para que se assegure a alta qualidade e acesso aos dados, a documentação em que as análises estão sendo feitas e a retenção dos dados e análises associadas depois de terminado o estudo. O uso do modelo interativo de pesquisa está refletido nos passos seguidos neste estudo apresentados a seguir.



Fonte: Spradley (1980: 29)

FIGURA 4 - Modelo interativo de pesquisa em ciências sociais

### 3.4 Passos ou momentos da pesquisa

AL

Inicialmente definiu-se o associativismo como temática a ser estudada, pelas justificativas apresentadas na introdução desta dissertação. Algumas pesquisas já realizadas sobre o tema, que levaram também a revisão bibliográfica sobre processos de intervenção, foram revisadas e a partir dessa revisão, definiu-se o objeto de estudo que, por suas particularidades, possibilitaram desenvolver um estudo de caso intrínscico e instrumental. Essa definição ocorreu após identificar-se a existência da Associação há nove anos (tempo suficiente para fornecer dados ilustrativos sobre o processo associativo) e por saber de antemão que a Associação já havia obtido algumas conquistas significativas (compras em conjunto e comercialização da produção de seus associados em conjunto). Além

disso, a presença de um processo de intervenção ao longo de toda a sua trajetória também possibilitaria estudar esse processo. Dessa forma, formulou-se o primeiro problema de pesquisa: analisar a trajetória da Associação, buscando centrar-se nas conquistas obtidas e nos fatores facilitadores e limitantes para essas conquistas.

O início da pesquisa ocorreu no final de julho de 1997. A pesquisadora discutiu alguns pontos da pesquisa com o agente interventor que trabalhava com a Associação desde a sua criação e que intermediou a sua entrada na comunidade. Ela apresentou-se para a comunidade durante uma reunião técnica com os agricultores associados e teve início a *primeira fase da pesquisa de campo*. Nessa fase buscava-se obter um panorama geral sobre os fatos mais marcantes na trajetória da Associação, na visão dos agricultores mais envolvidos com ela desde a sua criação, e identificar a percepção dos mesmos sobre o processo. Assim, foram entrevistados seis agricultores sócios que se identificavam com estas características. Ao longo desse período também foram obtidos documentos que permitissem verificar datas e fatos, complementando as informações obtidas nas entrevistas.

Foi então realizada uma sistematização cronológica das conquistas obtidas pela Associação e elaborado o primeiro relatório de pesquisa que, apesar de algumas modificações posteriores, foi a base para elaboração das seções da dissertação que referem-se a Associação e sua trajetória (4.2.1; 4.2.3; 4.2.4). Entretanto, identificou-se que existiam alguns agricultores que haviam desistido da Associação e considerou-se importante buscar identificar alguns dos motivos que os levaram a desistir do processo. Assim, incluiu-se os desistentes dentre os agricultores a serem entrevistados na próxima fase da pesquisa de campo. Além deles, também foram incluídos outros agentes envolvidos no processo de intervenção para que se explorasse a percepção deles sobre o início do processo. Dessa forma, dispunha-se de um panorama geral da trajetória da APAMSP e da

percepção de alguns produtores sobre o processo. Voltou-se, então, para a segunda-fase da pesquisa de campo.

A *segunda fase da pesquisa de campo* envolveu 17 dias de trabalho (entre 20 a 31 de outubro e 10 a 14 de novembro de 1997). Nessa fase, foram entrevistadas as três assistentes sociais envolvidas com o processo que deu origem a Associação, visando identificar sua percepção e forma de atuação, bem como outros fatores explicativos. Entrevistaram-se também os demais agricultores associados para obter sua percepção sobre o processo associativo e as limitações percebidas. Além dos agricultores associados, entrevistaram-se os ex-sócios, buscando identificar sua visão sobre o associativismo e os fatores que os levaram a abandonar a Associação (foram 34 agricultores entrevistados). Ao final dessa fase, foi entrevistado ainda o extensionista coordenador que acompanha a Associação desde sua criação, para identificar sua percepção sobre algumas limitações ao longo do processo e sobre alguns problemas específicos identificados pelas entrevistas com os agricultores, além de buscar a elucidação de algumas particularidades da intervenção.

Após a segunda fase da pesquisa de campo, os novos dados foram sistematizados e mostrou-se importante discutir as diferentes percepções sobre o associativismo entre os agricultores, bem como as diferenças entre atuais sócios e desistentes. Entretanto, a literatura revisada não abarcava essa questão e por isso foi necessário recorrer a teorias que tratassem da relação específica (interação) entre a organização e seus membros (incorporando-se as teorias abordadas na seção 2.4). Além disso, o processo de gestão também se mostrou importante para analisar algumas das limitações apontadas pelos sócios, recorrendo-se, assim, a teorias específicas sobre o assunto (seção 2.3.2). Após a sistematização dos dados e a elaboração de uma primeira versão da dissertação, também constatou-se que um dos pontos fundamentais no processo, sobre o qual se dispunha de poucos dados para análise, consistia nas particularidades da incorporação do

Laticínio, que havia influenciado uma “mudança” de rumo na Associação. Assim, voltou-se novamente a campo para a terceira e última fase da pesquisa de campo.

A *terceira fase* consistiu de cinco dias de entrevistas (de 29 de abril a 3 de maio de 1998) com os agricultores mais envolvidos nas atividades do Laticínio e buscou-se preencher alguns temas ainda obscuros. Também foi realizada nova entrevista com o extensionista para discussão de algumas particularidades identificadas ao longo da pesquisa. Os atuais alunos envolvidos também foram entrevistados em conjunto, buscando-se identificar a percepção deles sobre o processo de intervenção.

Foi então realizada uma nova sistematização e elaboração dessa versão da tese. Ao longo dessa sistematização final, também considerou-se importante especificar com mais detalhes o processo de gestão da Associação, para que fosse feita a análise da participação dos sócios, um dos problemas mais mencionados ao longo das entrevistas. Para isso, a literatura que trata especificamente sobre dinâmica de grupo foi incorporada para a análise das reuniões.

Seguindo a sugestão de Huberman e Miles (1994:432), a análise e apresentação do caso foi feita em duas partes: a) uma primeira parte descritiva; em que a questão central é relatar o que está acontecendo e como as coisas acontecem, visando fornecer uma visão geral do fenômeno observado; b) em uma segunda parte, sucedem-se as explicações ou abordagens teóricas que auxiliam na compreensão dos fatos apresentados.

Os dados foram agrupados segundo três enfoques: (a) caracterização da área em estudo e da Associação (seção 4.1 e 4.2); (b) especificidades do processo de intervenção (seção 4.3) e (c) principais limitações enfrentadas pelos sócios, que foram separadas pelas diferenças de envolvimento com a Associação (seção 4.4), pelas limitações para obtenção da participação deles nos processos de

gestão (seção 4.5) e nas particularidades da incorporação da atividade agroindustrial (seção 4.6).

Entretanto, isso não significa que os pontos tenham sido contemplados a exaustão, nem que não restem outros pontos a serem explorados. Ao final da elaboração dessas seções, outras questões mais específicas que auxiliariam para a explicação dos fatos encontrados ainda se mostraram sem resposta. Alguns dos pontos que poderiam ser ainda abordados serão apresentados nas considerações finais do trabalho.

### 3.5 Métodos utilizados

Os métodos de pesquisa utilizados consistiram em : (a) entrevistas do tipo “*focused interview*” ou com temas focais que, segundo Stacey (1977), refere-se a uma técnica de entrevista particularmente útil para coleta de informações em que experiências, sentimentos, razões e motivos estejam envolvidos, compondo-se de uma lista de questões ou tópicos a serem cobertos e as questões são formuladas ao longo da entrevista; (b) observações não participantes do pesquisador nas propriedades e no “funcionamento” da Associação ao longo da pesquisa de campo; (c) análise documental envolvendo: (c<sub>1</sub>) relatórios do projeto de acompanhamento<sup>58</sup>; (c<sub>2</sub>) “Jornal da Associação”

---

#### <sup>58</sup> Relatórios utilizados :

(1) MOLINA FILHO, J.; NEVES, E. M.; BURKE, T.J. *Acompanhamento e Avaliação das UP agrícola e das famílias dos mutuários do Projeto Microempresas*. Piracicaba: LBA/ESALQ/FEALQ, Dez., 1989. (Relatório de pesquisa referente ao período de outubro de 1988 a setembro de 1989);

(2) APOIO TÉCNICO, acompanhamento e avaliação das microempresas rurais assistidas pela LBA-Centro Regional de Piracicaba. Piracicaba: ESALQ. 1989. 14p. (Proposta de projeto para realizações a partir de outubro de 1989 até 1990)

(3). ASSESSORIA técnica, organizacional e financeira a associações de pequenos produtores e suas microunidades produtivas. Piracicaba: ESALQ/FEALQ, set., 1993. (Proposta de projeto apresentada pela Esalq a LBA)

elaborado pelo Departamento Extensão (fev/91 a out/97); (c<sub>3</sub>) anotações pessoais de reuniões realizadas pelo agente extensionista que trabalha com a Associação desde a sua fundação e dos seguintes documentos disponibilizados pela Associação; (c<sub>4</sub>) livros de ata das reuniões realizadas pela Associação e (c<sub>5</sub>) anotações de reuniões de alguns associados.

Foram entrevistados: 34 agricultores sócios e ex-sócios da APAMSP; o extensionista que coordena o programa de extensão da faculdade desde a criação da Associação até o momento da pesquisa; três assistentes sociais que participaram das atividades iniciais com o grupo; o agrônomo contratado pelo projeto de intervenção que trabalhou na Associação no 2º e 3º anos de funcionamento e o atual grupo de alunos que acompanha o projeto.

---

(4) PEREIRA, M. T.; LUCAS, A. de. Assessoria técnica, organizacional e financeira a associação de pequenos produtores e suas microunidades produtivas (MUPs). Piracicaba: LBA/ESALQ/FEALQ, ago., 1994. (Relatório de Atividades e de Pesquisa referente ao período de 1991 a 1994)

(5) PROJETO DE EXTENSÃO RURAL: Assessoria técnica e organizacional a produtores familiares e sua organização no município de São Pedro, SP. Piracicaba: ESALQ, mar., 1997. (Relatório de Atividades do período 1995/1996 e cronograma para os anos 1997/1998)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Caracterização geral da área em estudo

#### 4.1.1 O município de São Pedro

O município de São Pedro situa-se na região de governo de Piracicaba, Estado de São Paulo (Figura 5), distando 175km da capital e 33km do município sede da Regional (Piracicaba), próximo a centros urbanos com mais de 150.000 habitantes, como Rio Claro, Piracicaba e Americana.

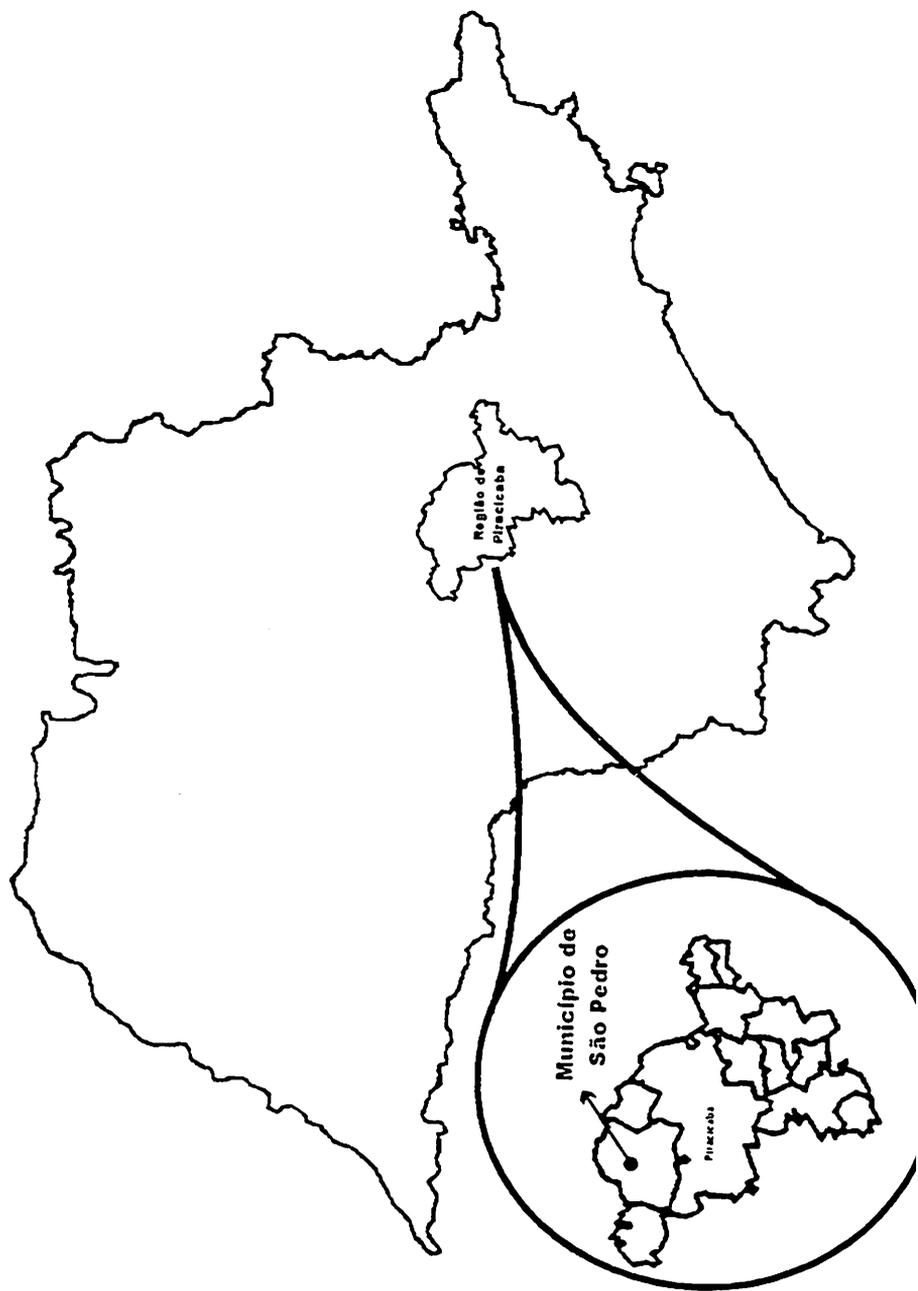
Possui uma área de 596km<sup>2</sup> e em 1996 a população era de 23.294 habitantes, dos quais 80,37% encontravam-se na área urbana e 19,63% na área rural. Comparando-se ao ano de 1980, houve um aumento de aproximadamente 3% da população urbana (SEADE-Sistema Estadual de Análise de Dados).]

As principais fontes de renda do município são o comércio de tecidos, tricô e crochê, turismo (hotéis-fazenda) e agropecuária. Segundo dados da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo (1997)<sup>59</sup> para os anos de 1995 e 1996, o município possuía 54% de sua área cultivada ocupada com braquiária, 35% com cana-de-açúcar, 3,9% com eucalipto, 2,7% com laranja, 1,7% com milho. As demais culturas não ocupavam nem 1% da área cultivada e consistiam de capim-napier, capim-cidrão, capim-colonião, arroz, melancia, mandioca, uva, amora (bicho da seda), capim jaraguá, café, feijão, pinus, banana, limão, maracujá e alface.

---

<sup>59</sup> Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, Projeto LUPA-Levantamento Censitário de Unidades de Produção Agrícola do Estado de São Paulo, 1997, p.1672, tabela 551.4-Área cultivada, município de São Pedro, Estado de São Paulo, 1995/96.

FIGURA 5 – Mapa do Estado de São Paulo e a localização do município de São Pedro



Os solos da região são predominantemente arenosos, enquadrando-se em sua maioria nas classes areia quartzosa e podzólico, com pequenas ocorrências de latossolos. O relevo predominante é suave-ondulado. O módulo rural na região é de 13ha.

#### **4.1.2 Caracterização geral da comunidade e das atividades agrícolas desenvolvidas**

A Associação estudada localiza-se no perímetro rural do município de São Pedro, separado da cidade por 2km de “serras”, sendo que as propriedades rurais encontram-se distribuídas em três regiões ou bairros.

A grande maioria dos agricultores que compõem a Associação em estudo obtiveram suas terras através de herança. Os ascendentes desses agricultores trabalhavam como colonos ou meeiros no cultivo de café nas primeiras décadas do século e assim obtiveram recursos necessários para a compra das terras que foram expandindo-se com os retornos obtidos da produção.

Inicialmente, os pioneiros organizavam sua produção dentro da família e não era raro encontrar, em cada propriedade, de 15 a 20 familiares explorando a área em conjunto. Entretanto, com o crescimento das famílias, os patriarcas foram repassando suas terras aos filhos homens<sup>60</sup>; atualmente a maior parte das explorações agropecuárias passaram a ser realizadas por uma família (casal e filhos, geralmente). Com o aumento do preço da terra e as baixas de preço dos produtos agrícolas, as áreas não puderam mais continuar sendo aumentadas e a área disponível dos atuais agricultores varia de 7 a 60ha.

A idade dos agricultores estudados está em torno de 40-55 anos e a maioria deles não chegou a cursar as quatro primeiras séries do ensino fundamental. Entretanto, seus filhos, que encontram-se na faixa etária entre 10 e

---

<sup>60</sup> É da tradição regional que os filhos homens continuem nas terras de seus pais e estes ou os próprios filhos “paguem” para as mulheres o equivalente ao valor das terras em dinheiro.

25 anos, tiveram a possibilidade de estudar e a maioria concluiu a 8ª série. Os jovens ainda têm a possibilidade de cursar o ensino médio nas escolas da cidade, pois contam com transporte escolar gratuito. Atualmente, a comunidade rural estudada dispõe de escola de ensino fundamental e a prefeitura também oferece transporte para os alunos.

No início do século, a principal atividade dos agricultores da comunidade estudada consistia na cultura de café, que era associada à criação de gado, arroz, milho, etc. Hoje, a cultura de café não é mais realizada pelos agricultores. Alguns perderam suas culturas com as geadas de 1975 e 1979 e outros abandonaram essa atividade por considerarem as áreas pequenas (após sucessivas divisões) para fornecer um retorno satisfatório. Com o abandono da atividade cafeeira, iniciaram cultivo de cereais e pecuária leiteira. Com a entrada da cana-de-açúcar no final da década de 1970, aqueles agricultores que possuíam áreas maiores também tiveram a possibilidade de arrendar suas terras.

O arroz não é mais cultivado porque os agricultores o consideram pouco rentável e que ao produzir arroz de sequeiro, a incerteza na produção é muito grande. O milho, entretanto, é uma cultura comum na região, seja para produção de grãos ou para produção de silagem.

*“Parei com arroz porque fica difícil competir com o agulhinha que planta irrigado e também o preço anda muito ruim.”* (SLF6, agricultor associado)

*“O milho é uma das coisas mais simples, mesmo que chova pouco ele dá, diferente do arroz (...).”* (SLF8, agricultor associado)

A pecuária leiteira é atualmente uma atividade comum à quase totalidade dos associados. Entretanto, a maioria dos agricultores diversifica suas atividades agropecuárias e as desenvolvidas atualmente são: milho em grão e também destinado a silagem, avicultura de corte, criação de galinhas poedeiras, de suínos e sericultura.

As granjas de frangos de corte foram introduzidas na região no início da década de 1990. Segundo depoimento de um dos agricultores: *“Foi uma reação em cadeia, um começou e outros foram acompanhando”*. A avicultura oferece, além da renda proveniente da venda do frango, a possibilidade de venda ou de uso da “cama de frango”, que é destinada à alimentação animal ou adubo orgânico para a lavoura. Entretanto, em princípio de 1998, a empresa integradora que trabalhava com os agricultores encerrou suas atividades na região.

*“Em 1990 formei a primeira granja, com capacidade para 5500 pintinhos (...) Naquela época o frango dava bastante dinheiro, tanto que me animei e construí outra. Hoje, tenho duas granjas com capacidade para 13.500 pintinhos. Hoje a remuneração é incerta, varia em função de mortalidade e conversão e a atual integradora está parando as atividades e não sei agora quem vai pegar aqui (...).”* (SAF16, agricultor associado)

O cultivo de hortaliças com finalidade comercial já ocorre desde o início da década de 1980, coincidindo com a época de formação de uma feira de agricultores no município. Entretanto, somente em 1993 foi construída a primeira estufa na região. Atualmente, os três agricultores da Associação que produzem hortaliças possuem estufas e o principal cultivo é o de alface. Dois desses agricultores desenvolviam a atividade leiteira; um parou devido à falta de mão-de-obra e dedica-se às estufas, entre outras atividades e outro continua com a combinação leite e horticultura; o terceiro dedica-se exclusivamente à horticultura.

Uma característica comum aos agricultores estudados é o fato de utilizarem mão-de-obra exclusivamente familiar e obterem a totalidade de suas rendas da exploração agropecuária. A maioria deles dispõe de carro próprio e alguns têm telefone na residência. Pode-se observar, ainda, que a maioria dos agricultores da Associação possui tratores e alguns equipamentos, mas como não possuem todas as máquinas e implementos agrícolas para as demandas de suas

propriedades em épocas de pico de trabalho (plantio, colheita, ensilagem), fazem troca de dias ou máquinas ou as usam em conjunto, principalmente para fazer silos que demandam rapidez entre colheita e ensilagem.

## **4.2 A associação e sua trajetória**

### **4.2.1 O processo que originou a Associação**

A intervenção na comunidade iniciou-se através do centro regional da Legião Brasileira de Assistência (LBA)<sup>61</sup> de Piracicaba, em 1988. No final daquela década, a LBA implementou um projeto que emprestava recursos para formação ou desenvolvimento de "microempresas"<sup>62</sup>. Estes recursos eram devolvidos, posteriormente, na forma de produtos gerados por essas microempresas, sem juros ou correção monetária, em 12 parcelas anuais, destinados a uma instituição de caridade na mesma região da "microempresa". O objetivo da LBA, dessa forma, resumia-se ao repasse de recursos e, apesar de nunca haver desenvolvido projetos no setor rural, passou a atuar também nessa área.

O centro regional da LBA em Piracicaba já atuava no município de São Pedro aplicando recursos em uma escola de bordados, através do projeto de microempresas. A partir deste contato foi possível atuar também na área rural. Contudo, quando a proposta foi apresentada, foi levantada a hipótese de os produtores rurais apresentarem algum receio em relação ao empréstimo, tendo em vista experiências anteriores mal sucedidas (política agrícola desfavorável e dívidas contraídas ao tomarem empréstimos, que fizeram com que alguns

---

<sup>61</sup> A LBA foi criada na 2ª. Guerra Mundial para ajudar os pracinhas e foi historicamente presidida pela primeira dama do país. Consistia numa autarquia com atuação através de superintendências estaduais com centros regionais distribuídos pelo estado, que atendiam aos municípios circunvizinhos. Foi extinta no ano de 1995, primeiro ano do mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso.

chegassem a perder suas terras). Considerou-se também haver um certo desinteresse para com as atividades agrícolas, especialmente no caso de proprietários que receberam suas terras por herança. A despeito disso, a LBA decidiu atuar nessa área, envolvendo a assistente social da prefeitura e o engenheiro agrônomo da Casa da Agricultura do município.

A partir desse primeiro contato com o município, alguns líderes da região foram visitados e foi feito um levantamento dos agricultores interessados em tomarem o empréstimo. Em outubro de 1988, foram assinados 38 contratos individuais para obtenção de empréstimos nos "moldes" do projeto de microempresas, após uma seleção que seguiu a inscrição junto ao serviço social, o aval do engenheiro agrônomo e a aprovação da LBA (Molina Filho, 1989:10).

Como a LBA havia se comprometido a oferecer a assistência técnica (AT), mas não dispunha de pessoal capacitado em atividades agropecuárias, a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) foi procurada e estabeleceu-se um convênio técnico-financeiro, denominado "Projeto de Acompanhamento e Avaliação das Unidades de Produção Agrícola dos Mutuários do Projeto de Microempresas"<sup>63</sup>.

Entre outubro de 1988 e abril de 1989, os técnicos envolvidos no Projeto de Acompanhamento realizaram um levantamento nas unidades de produção agrícola (UP) através de visitas às propriedades para obtenção de dados relativos ao sistema de produção, produtos, tecnologia empregada e tamanho da UP. Aplicaram ainda o "Formulário do Lar" destinado à coleta de informações sobre o modo de vida dos agricultores e seus familiares. A partir desses dados, os técnicos tiveram condições de caracterizar o nível de vida, o grau de participação e o interesse do agricultor no processo de desenvolvimento (Molina Filho,

---

<sup>62</sup> Microempresas era a denominação dada pela LBA aos empreendimentos beneficiados pelo seu projeto de repasse de recursos.

<sup>63</sup> Nas referências posteriores, esse Projeto será mencionado apenas como Projeto de Acompanhamento, a título de simplificação.

1989:11)

Em abril de 1989, na primeira reunião destinada à discussão sobre o destino do ressarcimento dos recursos recebidos, os técnicos da ESALQ e LBA propuseram a formação de uma associação composta pelos produtores mutuários. Dessa forma, o empréstimo que deveria ser devolvido a uma instituição de caridade poderia ser pago para essa associação dos próprios agricultores (APAMSP, 1989)<sup>64</sup>. O depoimento de um dos agricultores ilustra tal fato:

*"Em março/abril de 89 foi que o ADL [extensionista coordenador] e o pessoal vieram para formar e organizar o grupo e devolver o dinheiro(...). O dinheiro tinha que ser devolvido para uma entidade. Falaram em devolver para a Santa Casa, Lar dos Velinhos e cada um deu uma idéia para devolver; todos queriam devolver em 10 anos. Aí, o ADL falou: vai devolver e esse dinheiro vai sumir. Logo acaba o dinheiro. Aí ele falou: E se nós devolvêssemos para nós? Um aceita, outro não aceita (...) até chegar num acordo de montar a Associação. Aí devolvia para a Associação, já que ela se tornou uma entidade e aí nós íamos administrar o dinheiro para fazer alguma coisa para o grupo aqui, e isso tudo foi idéia do ADL. Quem aceitou ficou, quem não aceitou tinha que devolver o dinheiro para o grupô e fazer o que quisesse da vida dele e bastante tiveram que devolver mas não participaram do grupo."*  
(SFL12, agricultor associado)

Como revela esse depoimento, nem todos os agricultores que haviam recebido as verbas da LBA se prontificaram a integrar esta Associação. Um folheto institucional do grupo confirma essa versão e acrescenta que a maioria

dos produtores não aceitou a idéia de criar a Associação, por não acreditar na ação coletiva:

*" A maioria dos agricultores presentes (na reunião) achou melhor se livrar do encargo, pois trabalhar junto não vai dar certo. É melhor doar o dinheiro, já desvalorizado, para uma entidade. Um pequeno grupo, no entanto, acreditou na idéia e resolveu correr o risco. Assim, fundou-se a APAMSP".*

Semanas após a decisão de formação da Associação, realizou-se uma reunião com todos os produtores para o pagamento da primeira parcela do dinheiro recebido pela LBA, a escolha da primeira diretoria da Associação e a discussão sobre o processo de elaboração dos estatutos. Priorizou-se a eleição da diretoria antes do Estatuto, devido à necessidade de encaminhar a formalização da Associação, ou seja, precisava-se de uma diretoria para funcionar como representante legal, para responder oficialmente pelo recebimento dos recursos e coordenar as atividades. Assim, duas semanas após a criação informal da Associação, foram realizadas as eleições para a primeira diretoria e nos dois meses seguintes foi discutida a elaboração do Estatuto, o qual foi aprovado em junho de 1989, renomeando a entidade como Associação dos Produtores Agropecuários do Município de São Pedro (APAMSP).

---

<sup>64</sup> APAMSP, 13/04/1989. Ata de criação da Associação de Agricultores do Alto da Serra de São Pedro. A organização da reunião seguiu a seguinte ordem: o extensionista coordenador do projeto pela ESALQ realizou a abertura da reunião informando os assuntos a serem tratados e a assistente social fez uma explanação sobre o que é uma associação, sua importância e função. Foi sugerido aos produtores que formassem uma associação para devolver o dinheiro para eles mesmos. Os agricultores foram divididos em grupos para conversar sobre o que eles entendiam como uma associação de agricultores. Concluiu-se que a associação é uma forma de garantir a defesa de seus interesses e necessidades e aceitou-se a proposta de sua criação. A forma de devolução do dinheiro ficou estabelecida da seguinte maneira: devolvido em 10 parcelas mensais, sem correção, a serem pagas após o 27 de abril, no dia 10 de cada mês.

#### 4.2.2 Análise do início do processo associativo a partir da intervenção externa

A partir desta descrição, pode-se caracterizar este processo de associativismo como induzido, pois originou-se através de intervenção externa. Os pontos que merecem destaque em relação à constituição da Associação como resultado de uma intervenção externa são: (a) repasse inicial dos recursos de forma individual e inexistência de uma mobilização anterior à formação e formalização da associação; (b) objetivo comum inicial para formação do grupo a partir da expectativa de vinda de recursos; (c) metodologia inicial da intervenção; e (d) existência de uma heterogeneidade dos tipos de agricultores presentes no grupo. Tais pontos serão explorados a seguir.

Inicialmente, havia apenas a preocupação de ofertar recursos sem nenhuma discussão com os beneficiários sobre a forma de utilizá-los. Assim, no primeiro momento, a intervenção da LBA não visava iniciar um processo associativo, mas assistir aos produtores individualmente. A idéia de formar uma associação surgiu após o repasse de recursos e partiu da possibilidade de os recursos emprestados individualmente retornarem aos próprios agricultores, sendo necessário, para isso, criar uma associação.<sup>65</sup>

Segundo as perspectivas de Bebbington et al. (1994) e Rouse (1996), o comprometimento local com a idéia de ação coletiva ou o direcionamento para solução de problemas sentidos pelos próprios produtores são fatores importantes para o "sucesso" de sua organização como um grupo. E, segundo as colocações de Oakley & Marsden (1985) e Alencar (1997), diálogo e comunicação são fatores chaves nesse processo, mas que, por sua vez, implicam em certo tempo para que as idéias sejam amadurecidas e elaboradas com os produtores. Entretanto, pela dinâmica do processo inicial, não se verificou essa discussão

---

<sup>65</sup> Idéia que surgiu por parte de um professor da ESALQ envolvido no convênio estabelecido entre as duas entidades e que foi aprovada pela LBA.

mais ampla, nem o estabelecimento de uma definição mais objetiva relacionada ao interesse comum do grupo previamente à sua formação. Dessa forma, a criação da Associação ocorreu como um fato circunstancial e não foi um processo previamente pensado e trabalhado com o grupo.

A expectativa de vinda de recursos como objetivo inicial para formação de um grupo, como observado na APAMSP, é criticada por Bebbington (1994). O autor alerta para o fato de que associações criadas objetivando apenas a obtenção de recursos financeiros tendem a não sobreviver. Entretanto, apesar dessa "motivação financeira" não ser o estímulo preconizado na literatura para a mobilização de grupos, muitas vezes ela é operacionalmente necessária para que se faça o repasse de verbas disponíveis, como no caso estudado. Ou ainda, a existência de recursos pode ser vista como um incentivo para despertar o interesse do grupo. Dessa forma, vislumbrando a possibilidade de motivar os agricultores para um trabalho em conjunto, através da oferta de recursos ao grupo, os agentes promotores, a LBA e a ESALQ consideraram o crédito como um catalisador (mobilizador, facilitador, acelerador) para a organização dos agricultores como grupo de produção e como comunidade.

Esse estímulo inicial foi determinante para que os agricultores se organizassem. Os agricultores entrevistados relataram a existência de um forte individualismo no grupo e acreditavam que, caso não houvesse uma intervenção, seria pouco provável que eles se organizassem espontaneamente. Alguns deles, ainda se manifestaram "surpresos" por conseguirem constituir e sustentar o grupo por tantos anos.

Essa idéia também é reforçada pelo extensionista<sup>66</sup> que acompanha o grupo desde o início e pela assistente social que inicialmente trabalhou na comunidade. Segundo o extensionista, o "individualismo" foi umas das

dificuldades encontradas e a assistente social considera que a participação inicial dos agricultores era motivada pelo "*retorno financeiro para eles mesmos*".

A metodologia inicial de intervenção pode ser identificada pelo depoimento da assistente social do Projeto de Acompanhamento que foi responsável pela aplicação dos questionários do Lar e que auxiliou na elaboração dos Estatutos. Segundo a mesma, existia uma preocupação por parte dos agentes interventores em "*tornar conscientes os agricultores sobre o papel da associação enquanto grupo e para a sociedade. E a gente usava as reuniões para crescimento e organização, estimulando a participação dos agricultores a uma adesão plena*". Assim, percebe-se uma intenção de promover uma maior participação desses agricultores. Entretanto, relatando sua forma de intervenção no processo de elaboração do Estatuto, assim explica sua atuação:

*" A gente queria internalizar as propostas, definir claramente (...) Foi esclarecido sobre as partes que deveriam constar no estatuto (nome, finalidade, abrangência), não queria limitar a abrangência, e eu levava modelos de outras associações..."* (assistente social)

A partir da preocupação da assistente social e do seu depoimento, percebe-se que o objetivo final manifesto buscava um estímulo à participação. Mas que essa participação consistia na adesão dos agricultores ao processo. Assim, ela descreve seu posicionamento frente ao grupo como uma pessoa a "*melhorar o pensamento do grupo*", a "*internalizar as propostas que eles (agentes externos) tinham*" e como um agente para "*esclarecer aos agricultores*". Tal posicionamento caracteriza o agente externo como um esclarecedor dos meios para solucionar os problemas dos agricultores, o que é característico de uma postura tutorial (Alencar, 1990,1995 e 1997). Essa postura também é percebida em um diagnóstico inicial (Molina Filho, 1989) feito pelos

---

<sup>66</sup> A denominação extensionista foi utilizada no presente estudo para designar as pessoas de fora da comunidade que prestaram assessoria à APAMSP (alunos, técnicos e professores), ou seja, os

extensionistas, no qual o grupo era caracterizado como individualista e desorganizado (pois foi identificado por eles mesmos e não discutido com os agricultores). Assim, apesar do discurso utilizado pelos agentes envolver a participação, esta era vista nesse momento como um fim e não como um meio.

Desde o início dos trabalhos da ESALQ na Associação, foi detectada uma heterogeneidade dos tipos de agricultores presentes no grupo (Molina Filho, 1989). Estes foram agrupados em três subgrupos em função da origem da renda principal (agrícola ou não), origem e tamanho da propriedade e nível de utilização de insumos e/ou máquinas.

O subgrupo 1 representava 50% dos envolvidos e consistia nos agricultores que obtinham sua renda principal das atividades agropecuárias. Formava-se por *"pequenos agricultores que exploravam a unidade de produção com suas famílias e residem na área, tinham pequena participação no mercado como produtores de leite e milho. O nível tecnológico era bom, com uso de máquinas e insumos modernos. O tamanho das propriedades é sub-modular, utilizando terras para arrendamento e plantio"* (Molina Filho, 1989).

Já o subgrupo 2, representado por 20% do total, compreendia aqueles agricultores que desenvolviam atividades agropecuárias, mas possuíam também outras fontes de renda. Assim, residiam ou não na propriedade, mas tinham o centro de seus interesses na cidade. *"Consistiam-se de agricultores tradicionais que herdaram as terras de seus antepassados e a exploravam de maneira extensiva, normalmente arrendando parte de suas terras para produção de alimentos. Possuíam áreas maiores que a média da região. Utilizavam-se de poucas máquinas e insumos"* (Molina Filho, 1989).

No subgrupo 3 estavam aqueles que não eram agricultores, mas poderiam eventualmente explorar a terra.

A presença dessa heterogeneidade evidencia um processo de escolha dos

---

técnicos componentes dos agentes externos à comunidade.

beneficiários não ter seguido o critério de “fornecer recursos para os pequenos produtores que vivam exclusivamente da terra”, permitindo que grupos que não priorizassem as atividades agrícolas também fossem selecionados.

A existência dessa heterogeneidade refletiu posteriormente na continuidade ou não dos sócios no processo associativo, ou seja, teve como consequência a desistência de alguns agricultores. Segundo relatório do Projeto de Acompanhamento, os produtores do subgrupo 1 lideraram o processo e fundaram a APAMSP e outros três do subgrupo 2 participavam das ações quando isso lhes trazia vantagens objetivas, mas não se interessavam em trabalhar em grupo e nas decisões (Molina Filho, 1989). Assim, dos 38 agricultores, 11 desistiram inicialmente de ser membros, justamente os 30% que formavam o subgrupo 3. Alguns agricultores do subgrupo 1 mudaram-se para a cidade e ao longo da pesquisa identificou-se um outro grupo formado por agricultores que herdaram as terras, com áreas maiores que o módulo rural, mas viviam exclusivamente da atividade agrícola.

A percepção dessa heterogeneidade também ilustra uma mudança na postura da intervenção que passa a observar a comunidade (unidade social para ação) a partir de subgrupos com interesses parecidos e não mais como uma comunidade não diferenciada (agricultores da região).

#### **4.2.3 As finalidades e a trajetória da Associação em suas áreas de atuação**

Nesse tópico serão descritas as finalidades estatutárias e apresentadas as áreas de atuação da Associação a partir de sua criação. Busca-se relatar o processo que originou cada uma dessas atividades, alguns fatos relevantes ocorridos e relacionados a essas diferentes áreas, bem como o trabalho necessário para essas atividades. Nessa descrição já serão ressaltados alguns pontos importantes para análise que serão retomados em seções seguintes.

Utilizou-se as atas de reuniões, bem como as entrevistas conduzidas ao

longo do trabalho, para identificar a ordem temporal e as ações realizadas pela Associação.

Segundo os Estatutos Sociais, a APAMSP tem por finalidades principais:

(a) desenvolver o espírito cooperativista de seus associados, particularmente as atividades que favoreçam a compra de insumos e comercialização dos seus produtos; (b) propiciar aos seus associados e ao meio rural condições básicas de desenvolvimento sócio-econômico, de promoção humana e integração comunitária; (c) a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das atividades agropecuárias, sociais e culturais que permitam a permanência definitiva do homem no meio rural; (d) manter intercâmbio com instituições e associações congêneres, visando o fortalecimento da classe produtora.

A APAMSP, criada em abril de 1989, encontrava-se, na época da pesquisa (agosto de 1997 a maio de 1998), entre seu oitavo e nono ano de existência e sua atuação ao longo desses anos, buscando atender aos sócios, pode ser assim dividida: (a) atividades visando a facilitação na aquisição de insumos (venda de ração e medicamentos e organização para a compra de adubo, sementes, calcário e pintos de um dia); (b) auxílio para a comercialização de produtos dos associados; (c) possibilidade de acesso à assistência técnica individualizada, (d) recebimento de recursos para o grupo; (e) representação dos agricultores em conselhos de desenvolvimento públicos; (f) organização de eventos sociais para levantar fundos e (g) eventos visando a informação técnica (cursos, palestras, excursões, dias de campo). Além dessas áreas direcionadas prioritariamente aos seus sócios, também desempenhou papel importante facilitando negociações de benefícios sociais para a comunidade em geral.

A problemática inicial vivenciada pela Associação relaciona-se às discussões sobre o destino do dinheiro que havia sido repassado pela LBA à Associação. Apesar de enfrentarem dificuldades em reunir todo o grupo para

decidir sobre o emprego desses recursos, com a presença de metade dos sócios optou-se pela compra de adubo para o plantio da safra 1989/1990, visando financiá-los aos associados na forma de equivalência-produto<sup>67</sup>.

Posteriormente, conseguiram outros financiamentos em equivalência-produto para aquisição de adubo e ração junto a Cooperativa de Laticínios de Rio Claro (COLARC), onde parte dos associados passou a entregar sua produção de leite. O depoimento de um dos sócios fundadores ilustra essa conquista:

*“ (...) Conseguimos comprar adubo financiado em litros de leite, em quatro e cinco vezes. Conseguimos isso uns três anos e depois parou. Depois disso, a cooperativa não tinha mais dinheiro e também que nós nos organizamos mais e conseguimos comprar mais barato que a cooperativa e passamos a comprar melhor (...).”*  
(SFL11, agricultor associado).

O depoimento também mostra que, a partir dos financiamentos, passaram a realizar as compras de insumos de forma conjunta. Inicialmente compravam ração bovina e adubo e com o decorrer dos anos passaram a comprar calcário, ração para poedeiras, sementes, medicamentos e vacinas. Ao adquirirem insumos em volumes maiores podiam conseguir preços melhores e prazos maiores para pagamento, além de diminuir os custos de frete. Também ocorreu um aumento das visitas à Associação por parte dos revendedores e um maior interesse destes pela região. Já em maio de 1990, construíram em mutirão um barracão de 200m<sup>2</sup> para servir como depósito dos insumos comprados e escritório. Além disso, através da COLARC, conseguiram sêmen bovino subsidiado e a doação de um botijão para armazená-lo. Entretanto, poucos agricultores utilizam-se desse serviço.

Os diferentes insumos oferecidos pela Associação implicam em

---

<sup>67</sup>Por esse sistema, os recursos destinados à associação eram convertidos no momento do recebimento em quantidade de produto (leite), passando a ser esse o valor (a quantidade de produto) do ressarcimento a ser reembolsado (Pereira e Lucas, 1994).

demandas diferenciadas por parte da organização do trabalho. Para a aquisição e distribuição dos insumos de uso constante, como ração, medicamentos, vacinas, a Associação mantém pequeno estoque e as aquisições são feitas mensalmente, conforme a demanda dos associados. Isso implica no repasse das quantidades de insumos desejadas pelos sócios aos membros da diretoria, para que estes se encarreguem de fazer a solicitação aos fornecedores. Nas atividades onde se despendia maior tempo de trabalho, como entrega de insumos, por exemplo, estabeleceram-se procedimentos que otimizassem este tempo através de um planejamento operacional das atividades<sup>68</sup>.

Segundo depoimento de um dos atuais diretores, nas diretorias iniciais havia maior demanda de trabalho, pois faziam cotações e levantamento de preços em vários revendedores, mas hoje compram de poucas empresas. Nesse relacionamento com as empresas fornecedoras de insumos também percebe-se que houve uma certa “acomodação”. Apesar de já terem comprado ração de diferentes empresas, atualmente tendem a procurar a mesma fornecedora. Essa opção por um mesmo fornecedor permite estabelecer um relacionamento de confiança entre as partes e, assim, tem-se maior flexibilidade nas negociações, permitindo contornar alguns problemas, como a falta de pagamento em dia de todos os associados.

Para a aquisição de insumos destinados ao plantio do milho (sementes, adubo, calcário), as demandas de trabalho concentram-se no início do ano agrícola (agosto e setembro). A APAMSP vem organizando a compra desses insumos anualmente desde o plantio da safra 1990/1991, e é acompanhada pelos agentes externos.

---

<sup>68</sup> Essa otimização ocorreu devido a duas decisões: a de entregar alguns insumos diretamente em algumas propriedades próximas entre si (localizadas num bairro mais distante da sede); em estabelecerem dias específicos do mês para as entregas, ao invés de prestar o serviço a qualquer dia (Por exemplo, a entrega de ração passou a ser feita somente duas vezes por mês, a partir de agosto de 1994).

Deve ser ressaltado, ainda, que a participação dos sócios nos serviços prestados pela Associação é “aberta” e dependente da solicitação por parte do sócio interessado. Para as compras de plantio, costumam fazer reuniões para saber o que cada um precisa e cabe à diretoria fazer a “cotação” de preços. As compras de insumos de uso regular são feitas no barracão sede ou entregue diretamente nas propriedades.

Ao longo do primeiro ano (1989), a Associação também reuniu-se para discutir problemas de comercialização de leite, negociando em conjunto preços recebidos e estudando propostas de laticínios concorrentes (Liban e Flor da Nata). Em maio de 1991, os agricultores enfrentaram problemas com um laticínio particular que era responsável pela captação de parte do leite da região, ficando sem receber pelo leite entregue durante três meses. Para contornar o problema, foi criada uma linha de leite para a COLARC. Em março de 1991, a linha captava 1300 litros e em agosto de 1994 já atingia os 3500 litros diários. Dessa forma, percebe-se que, desde os primeiros anos, a Associação foi atuando na comercialização da produção de leite dos associados.

A idéia de possuir o próprio laticínio existia desde o início da Associação. Na ata de reunião da APAMSP realizada em abril de 1990, ao falarem sobre possíveis objetivos da Associação aos associados que ingressavam naquele momento, comentaram sobre a comercialização de vários produtos em sistema de varejo e da criação de um laticínio. Para concretizarem essa idéia, realizaram visitas a diversas indústrias. Somente nos primeiros meses de existência da APAMSP, a ESALQ promoveu visitas a três laticínios. Todavia, a concretização só ocorreu no início de 1994, com a liberação de recursos da LBA para a compra dos equipamentos mais caros: o pasteurizador e a embaladeira.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Existia um montante de recursos elevados na LBA que deveriam ser aplicados no curto prazo (pois caso não fossem aplicados “perderiam-se”), e como a instituição sabia da intenção do grupo em construir um laticínio próprio, os mesmos foram oferecidos à APAMSP.

Como o montante oferecido só era suficiente para a compra de equipamentos, os sócios tiveram que entrar com recursos próprios para custear as demais despesas. Entretanto, apenas parte dos sócios da APAMSP contribuiu financeiramente com as despesas para a construção e, portanto, apenas parte dos sócios da APAMSP são sócios do Laticínio, o que acabou gerando uma divisão entre eles.

A decisão de construir o Laticínio teve de ser tomada em período bem curto para aproveitar a oportunidade surgida com os recursos oferecidos<sup>70</sup>. Três meses após a notícia da disponibilidade dos recursos, os primeiros sócios começaram a contribuir financeiramente para a construção. Ao longo de sua construção, realizaram diversos eventos para levantar fundos<sup>71</sup>, bem como atividades para a obra na forma de mutirão. O Laticínio entrou em funcionamento em 20 de julho de 1997, passando a pasteurizar o leite de seus sócios e comercializá-lo na forma de leite tipo C. A evolução do volume processado, desde seu funcionamento até junho de 1998, está indicado na Figura 6. Nos primeiros 10 dias de funcionamento, escoou parte da produção dos sócios (700 litros) e já a partir do mês seguinte passou a comercializar a maior parte da produção dos produtores-sócios<sup>72</sup>. Em fevereiro de 1998 comercializou mais de 3.500 litros de leite por dia, escoando a produção de todos agricultores sócios e em maio do mesmo ano estava beneficiando 6.500 litros por dia, pois passou a

---

<sup>70</sup> No final de janeiro de 1994, a LBA ofereceu esses recursos à APAMSP e nesse mesmo mês já se iniciou a discussão sobre como viabilizar a idéia do Laticínio e quais os sócios interessados em despender recursos próprios para a sua implantação. Logo no mês seguinte iniciaram-se as discussões sobre o procedimentos para a sua montagem e houve a distribuição de tarefas necessárias. Em abril, três meses após início da discussão, já foi iniciado o pagamento das parcelas para sua construção.

<sup>71</sup> Realizaram um almoço em fevereiro de 1995, um jantar em abril do mesmo ano e quatro quermesses: outubro e dezembro de 1995 e setembro e novembro de 1996.

<sup>72</sup> É feita uma distinção entre agricultores e produtores. Denominam-se *agricultores* aqueles indivíduos que obtêm a maior parte de sua renda das atividades agropecuárias. Denominam-se *produtores* aqueles que, apesar de desenvolverem atividades agropecuárias, não retiram sua principal fonte de renda dessas atividades.

receber o leite dos outros produtores- sócios.<sup>73</sup>

Apesar de o planejamento ter sido feito para atender ao escoamento da produção de todos os agricultores sócios, o que significou a compra de um equipamento capaz de beneficiar 5000 litros por dia, o Laticínio vem adotando uma estratégia de crescimento, adquirindo em junho de 1998 equipamentos para dobrar sua capacidade de beneficiamento.

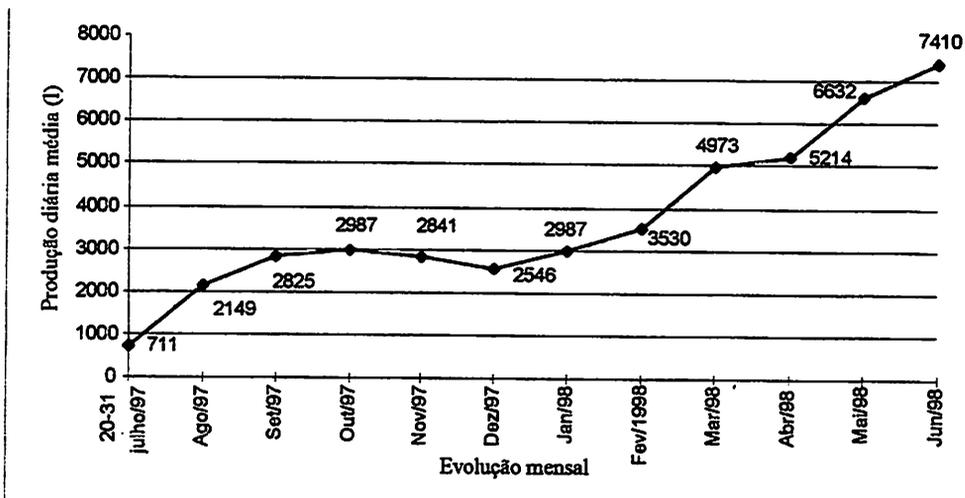


FIGURA 6 - Evolução da produção da UP Laticínio da APAMSP a partir de seu funcionamento, julho/1997-junho/1998

<sup>73</sup> Esse grande aumento no volume de leite beneficiado pelo Laticínio deve-se ao início de captação de leite de dois produtores-sócios com alta produção diária (médias individuais de 1100 e 2600 litros/dia) que passaram a entregar toda sua produção ao Laticínio devido ao aumento na demanda de produto pelo mercado, apesar de haver sido previamente estipulado que não entregariam mais que 30% do volume beneficiado.

A Figura 7 mostra a evolução da produção do Laticínio em relação ao número de sócios. Observa-se que na primeira quinzena de junho de 1998, 62,3% da produção diária média de 7.409 litros estavam sendo fornecidos por três produtores-sócios, 16,86% por não sócios e apenas 20,84% pelos demais 14 agricultores-sócios. Apesar da pequena participação dos agricultores-sócios no volume de leite beneficiado, mesmo assim optou-se pela compra de equipamentos para expansão da capacidade de beneficiamento.

Com a idéia de se construir o Laticínio, pode-se dizer que houve uma modificação na determinação dos objetivos e na estratégia de atuação da Associação. A partir de então, as atenções se concentravam neste aspecto e pode-se dizer que as reuniões da Associação acabavam sendo realizadas juntas às de gestão do Laticínio. Atualmente não se tem realizado reuniões para discutir os problemas da Associação, uma vez que as principais questões referem-se ao Laticínio.

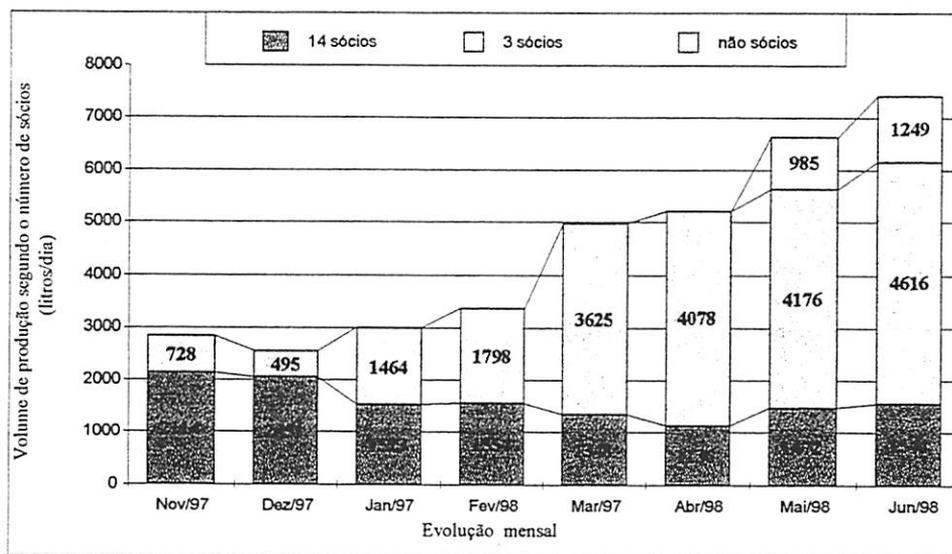


FIGURA 7 – Distribuição da produção do Laticínio em função do número de sócios

A incorporação do Laticínio às áreas de atuação da Associação e algumas implicações referentes a ela são relatadas por depoimentos dos sócios:

*"O benefício da Associação foi a verba e a assistência técnica, mas agora é o Laticínio"* (SCL3, sócio APAMSP e Laticínio)

*"Desde o começo da construção desviou a atenção para o Laticínio (...). Primeiro tinha que pedir dinheiro para construção e quem não era do Laticínio ficava ofendido. Tinha vezes que fazia reunião da Associação, dispensava os caras e fazia reunião do Laticínio (...)." (SFL11, sócio APAMSP e Laticínio)*

*"O Laticínio envolveu muito, a Associação ficou esquecida."* (SFL13, sócio APAMSP e Laticínio)

*"Associação hoje é só compra de ração "* (SLF8, sócio APAMSP e Laticínio)

*"Associação deixou de fazer mais do que fazia antes. Não aumentou mais coisas, mas também não diminuiu de fazer (...) Mas não tentamos mais melhorar a Associação, parar para ver o que dava para fazer por ela."* (SLF12, sócio APAMSP e Laticínio)

Essas declarações ilustram principalmente a concentração das discussões, reuniões e atividades do grupo voltadas para as demandas e funções do Laticínio, enquanto as da Associação permaneceram da forma com que estavam.

Para construir a sede do Laticínio, a Associação recebeu a doação de um terreno pela prefeitura, no final do ano de 1994. Para que a prefeitura doasse tal terreno foi necessário que a Câmara Municipal declarasse a Associação como sendo de utilidade pública. Segundo o Código Civil Brasileiro (art.16, inciso I), associações de utilidade pública referem-se às associações com fins não econômicos e de interesse social e a declaração de utilidade pública de uma associação se faz através de instrumento de lei municipal por iniciativa de um vereador ou do prefeito, após o registro da associação. Assim, para expandir suas atividades econômicas, os produtores passaram a expandir também a sua esfera

de ação e representação no município.

Esse envolvimento também ocorreu através de representação em atividades de entidades externas à comunidade, como Conselho Fiscal da COLARC, Conselho Municipal e Regional de Desenvolvimento.

Além dessas representações, a maior facilidade de mobilização da comunidade proporcionada pela existência da Associação permitiu que candidatos realizassem comícios ou reuniões com os associados, o que proporcionou um maior contato com o prefeito eleito nas últimas eleições de 1994.

*“ Na terceira diretoria [1993-1995] o prefeito já estava chamando a gente para conversar no Gabinete para ver se ajudava, não ajudava muito, mas chamou. A gente conseguia trazer candidatos a político para falar no barracão, deputado, candidatos a prefeito. Inclusive o atual prefeito foi o primeiro a vir aqui falar. Ele valoriza muito a Associação e inclusive está mexendo na Casa da Agricultura de São Pedro para ver se vem gente boa trabalhar, porque a casa da Agricultura de São Pedro é morta (...).”*  
(SFL11, sócio da APAMSP e Laticínio)

Entretanto, essas representações e contatos não são percebidos pelos associados como decorrentes da existência da Associação e pouco se discute sobre essas questões ou se vê a importância delas. Além disso, nenhum dos agricultores referiu-se espontaneamente a elas.

Outra área de atuação da Associação refere-se ao próprio objetivo inicial que viabilizou sua criação: recebimento de recursos em nome do grupo. Além dos recursos da LBA<sup>74</sup>, receberam doações de insumos (calcário) e a doação do

---

<sup>74</sup>Com o início da devolução dos recursos para a própria Associação, os agricultores receberam recursos mensalmente, referentes a essa devolução até janeiro de 1990, quando acabaram de pagar as dívidas. A LBA ofereceu novos recursos em 1990, visando a entrada de novos sócios na APAMSP, tendo sido destinados para financiar parte do custeio do plantio de milho e para a construção do barracão. Em maio de 1992 houve outra liberação de verbas que foram destinadas à compra de medicamentos e adubo. Os últimos recursos recebidos da LBA pelo grupo foram em 1994, destinados para a compra de pasteurizador e embaladeira para o Laticínio.

terreno para a construção do Laticínio, como foi observado.

A existência do grupo também contribuiu para a vinda de benefícios para a comunidade, como a construção de uma escola municipal, que hoje atende às crianças, independente de serem ou não filhos de associados (220 alunos entre pré-escola, ensino fundamental e médio).

O extensionista coordenador do Projeto de Acompanhamento ressaltou que o projeto auxiliou os agricultores a entrarem em contato com possíveis parceiros para sua atividade como um centro de pesquisa próximo (EMBRAPA de São Carlos) e a própria ESALQ, tornando-a mais conhecida e com caminhos mais abertos aos agricultores.

A possibilidade de oferecer assistência técnica (AT) aos associados é outra área de atuação. No final de 1989, nas reuniões com os extensionistas, os agricultores manifestaram o desejo de contarem com o acompanhamento de um técnico e em março de 1990 um agrônomo foi contratado pelo convênio para assisti-los. Desde o início, o extensionista coordenador do projeto (com formação em medicina veterinária) e alunos de agronomia vêm realizando visitas individuais às propriedades, coordenando ou organizando cursos, dias de campo, palestras e viagens. Para usufruir dos serviços de AT, os sócios devem procurar o presidente da APAMSP e solicitar o atendimento, que é organizado pela ESALQ. Os cursos e palestras são abertos para a comunidade em geral. A seção seguinte (4.3) tratará especificamente desse tema: como o projeto de intervenção atuou na oferta de assistência técnica (AT) e acompanhamento das atividades junto ao grupo.

#### **4.2.4 Estrutura organizacional**

A estrutura de uma organização de certa forma influencia os modos como as pessoas se organizam (dividem o trabalho, organizam as funções, distribuem as tarefas etc.) (Chiavenato, 1987a) Para normatizar as ações existe o

estatuto e para regularizar o funcionamento o regimento interno<sup>75</sup>]

Segundo o estatuto, a Associação deve ser administrada pela assembléia geral, diretoria e conselho fiscal. O regimento interno disciplina o seu funcionamento.

A Assembléia Geral é o órgão soberano que deve se reunir ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente quando convocada. Cabe a ela: eleger a diretoria e o conselho fiscal; decidir sobre reformas do estatuto; decidir sobre a extinção da entidade<sup>76</sup>; decidir sobre a conveniência de alienar, transigir, hipotecar ou permutar bens patrimoniais; aprovar o regimento interno e excluir sócios que prejudiquem ou ajam contra os interesses da APAMSP.

A diretoria é composta por seis sócios eleitos em uma chapa formada por um presidente, um vice-presidente, primeiro e segundo secretários, primeiro e segundo tesoureiros. Seu mandato é de dois anos, não devendo haver mais de uma reeleição consecutiva. O exercício de todos os cargos da diretoria é gratuito, ou seja, depende de trabalho voluntário.

O conselho fiscal existe só no papel, pois de fato não se reúne para cumprir suas funções. O conselho técnico é indicado pela assembléia geral e pela diretoria, constituído por técnicos de órgãos ou entidades oficiais ou não,] dentre os quais um é escolhido coordenador. O mandato do conselho coincide com o da diretoria. São atribuições do conselho técnico: assessorar a diretoria na elaboração dos programas anuais de atividades da APAMSP; promover treinamento para os administradores da APAMSP; solicitar a colaboração, no município ou região, de órgãos oficiais ou entidades privadas, para o bom

---

<sup>75</sup> A necessidade de elaboração do regimento interno foi desencadeada por problemas cotidianos que não tinham "normas" para serem resolvidos, como um caso de aquisição de insumos sendo feito por não associado em nome de um sócio e alguns atrasos ou faltas de pagamentos de mensalidade em que não se sabia como proceder.

desempenho, de suas atividades junto à APAMSP e orientar as comissões auxiliares no desenvolvimento de suas atividades. É através desse “Conselho” que se regulariza a atuação do pessoal da ESALQ na Associação.

Com a criação do Laticínio também foi necessário promover mudanças no estatuto permitindo que a instituição se organize em unidades de prestação de serviços, criando-se, assim, a Unidade de Produção Laticínio<sup>77</sup>!

Com o aumento da demanda de trabalho, após o início das atividades, passou a existir uma indefinição em como “administrar” a Associação e o Laticínio, se através de duas diretorias separando as administrações ou através de uma só. Entretanto, desde o início do funcionamento do Laticínio até o final do trabalho de campo, em maio de 1998, a mesma diretoria da Associação ficou incumbida de administrá-lo e os agricultores distribuíram as novas tarefas demandadas entre a diretoria já existente, que já vinha acompanhando toda a construção.

---

### 4.3 O processo de intervenção

A presença de agentes externos na APAMSP foi marcante ao longo de toda sua trajetória. Assim, essa seção busca identificar e avaliar a forma de atuação da intervenção junto à Associação. Para isso, diferenciam-se as instituições e os agentes responsáveis pela intervenção, as atividades desenvolvidas e as limitações sentidas pelos agentes externos envolvidos. Ao final da seção, avaliam-se algumas particularidades do processo de intervenção em função dos dados apresentados até então.

---

<sup>76</sup> No caso da dissolução social da instituição, os bens remanescentes serão destinados a outra instituição congênere com personalidade jurídica, sede e atividades preponderantes no Estado de São Paulo e registrada na Secretaria de Promoção Social do Estado e Conselho Nacional da Serviço Social (art.45 do Estatuto).

<sup>77</sup> A unidade de produção laticínio será denominado nas referência posteriores apenas por Laticínio.

### 4.3.1 As instituições envolvidas, suas atribuições e objetivos

A LBA foi a instituição responsável pelo oferecimento dos créditos individuais iniciais e, posteriormente, de outros créditos para o grupo.<sup>1</sup> O seu grande papel foi o de desencadear o processo de intervenção na comunidade visando o “desenvolvimento”, além de estabelecer o contato entre a comunidade e a Universidade.

Outras instituições responsáveis pelo fomento da iniciativa também foram importantes. [Através do convênio entre LBA e Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz (FEALQ)<sup>78</sup> foram fornecidos recursos para cobrir custos operacionais (deslocamentos e alimentação).] Após o encerramento desse convênio, a manutenção das atividades ocorreu através de recursos da COLARC, que forneceu verba mensal equivalente a 500 litros de leite para o acompanhamento dos produtores, entre anos de 1992-1994. Posteriormente, a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP) ofereceu bolsas para estagiários, manutenção de veículo, recursos para combustíveis e outros materiais de consumo<sup>79</sup>.

[A ESALQ, através do Departamento de Economia e Sociologia Rural, foi a grande responsável pela assessoria direta na comunidade. Os projetos de intervenção que atuaram na comunidade podem ser diferenciados em três grupos: (a) Projeto de Microempresas (1988), que forneceu recursos individualmente; (b) Projeto de "Acompanhamento e Avaliação das Unidades de Produção Agrícola dos Mutuários do Projeto de Microempresas" (1988-89)<sup>80</sup>; (c) Projeto de

---

<sup>78</sup> Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz-FEALQ é uma fundação sem fins lucrativos voltada para o desenvolvimento científico e tecnológico. Tem como objetivos realizar pesquisas dirigidas para o desenvolvimento da agricultura e da agroindústria, cooperar com instituições de ensino e pesquisa e promover a difusão de conhecimentos. Ela surgiu por iniciativa de um grupo de professores da ESALQ e está ligada a essa instituição através de convênio para formação de recursos humanos e desenvolvimento institucional.

<sup>79</sup> Esses outros órgãos “mantenedores” foram envolvidos no projeto a partir de negociações realizadas pelo coordenador buscando viabilizar a continuidade do acompanhamento.

<sup>80</sup> Esse projeto será denominado, nas referências posteriores, de Projeto de Acompanhamento.

“Assessoria Técnica, Organizacional e Financeira a Associação de Pequenos Produtores e suas Microunidades Produtivas” (1989-94)<sup>81</sup> que posteriormente passou a ser conhecido pelas atividades do Grupo de Extensão de São Pedro (GESP).

O Projeto de Acompanhamento foi, a partir de novembro de 1988, o responsável pela oferta de AT aos agricultores e pelo acompanhamento das unidades produtivas que haviam recebido o financiamento da LBA. Como a ESALQ foi procurada para fornecer a AT, inicialmente prontificou-se a fazer um levantamento dos dados das unidades de produção agrícola e aplicar o formulário do lar. A partir dessas atividades e da criação da APAMSP, a ESALQ passou a fornecer AT através de visitas e orientações nas reuniões da Associação com alguns professores e dois extensionistas (um veterinário e um agrônomo) pois perceberam que a maior demanda por AT era na área produção leiteira. Optou-se, ainda, por intensificar o assessoramento organizacional, uma vez que diagnosticou-se um excesso de individualismo e desorganização do grupo.

Posteriormente, reformulou-se o projeto e ele foi rebatizado como “Assessoria Técnica, Organizacional e Financeira à Associação de Pequenos Produtores e suas Microunidades Produtivas (MUPs)”. Para esse projeto, além dos professores e extensionistas, foi contratado um agrônomo e alunos de agronomia foram envolvidos como estagiários.

O projeto de Assessoria tinha como objetivos centrais *“contribuir para que os pequenos produtores e suas famílias consigam desenvolver-se técnica, econômica e socialmente, tornando-se cada vez mais solidários e capazes de assumirem seus próprios destinos como grupos de ação.”* Outro objetivo consistia em criar mecanismos para que ocorresse o aperfeiçoamento do sistema

---

<sup>81</sup> Esse projeto será denominado, nas referências posteriores, apenas de Projeto de Assessoria.

de crédito equivalência-produto a agricultores<sup>82</sup>, pensando-se na possibilidade de expandir a experiência para outras regiões (Pereira e Lucas, 1994:27). O Projeto de Assessoria possuía os seguintes objetivos específicos:

a) assessorar as associações na condução de suas atividades e na utilização dos recursos financeiros liberados pela LBA, visando seu fortalecimento econômico;<sup>83</sup>

b) assessorar a APAMSP tornando-a coesa com os interesses de seus associados, eficiente e eficaz como grupo de produção e/ou gestão de seus diversos interesses;

c) propiciar condições para que alunos sejam treinados na ação interventora e aprendam a trabalhar junto à organização de produtores (laboratório vivencial);<sup>84</sup>

d) desenvolver nos produtores, uma consciência crítica em relação a suas realidades e potenciais;

e) assessorar os agricultores na condução de suas atividades, visando otimizar o rendimento dentro de suas realidades;

f) realizar pesquisas de avaliação e acompanhamento relativas às unidades de produção agrícola;<sup>85</sup>

g) fornecer subsídios à LBA para que o projeto de microunidades possa se expandir e fortalecer.”

h) contribuir para que os produtores familiares e suas famílias consigam desenvolver-se técnica, econômica e socialmente, tornando-se cada vez mais

---

<sup>82</sup> Esse sistema de financiamento foi utilizado basicamente para o financiamento de insumos adquiridos pelos associados da COLARC.

<sup>83</sup> Vale ressaltar que o presente trabalho analisa apenas a atuação desse projeto na APAMSP, mas que os Projetos de Acompanhamento e Assessoria foram também responsáveis pela oferta de assistência técnica a outras associações na região.

<sup>84</sup> Posteriormente modificado nos objetivos do GESP para: “propiciar condições para que os alunos e professores sejam capacitados na ação interventora e desenvolvam trabalhos junto à organização de produtores familiares”

capazes de assumir seus próprios papéis na sociedade;

i) promover interação maior entre conhecimento dos produtores e aquele gerado na Universidade e centros de pesquisa.

Os objetivos pretendidos são bastante amplos e buscam abranger áreas importantes para o desenvolvimento da comunidade. Voltam-se, tanto para as atividades de produção, como para a organização e para a participação social.

Percebe-se, nos objetivos gerais do projeto a noção de “counterdevelopment”, ou seja, a intervenção agindo de forma a levar os indivíduos a se contraporem às forças sociais que os empurram para o processo crescente de marginalização (Alencar, 1997), de forma a *“tornar o grupo capaz de assumir seu próprio destino como grupo de ação”*. Para isso, a intervenção tem o objetivo de atuar estimulando-os a uma maior participação social (*“assumir seus próprios papéis na sociedade”*), como através da autonomia do grupo que leve à sua independência e auto-suficiência (*“coesa com interesse de seus membros e eficiente e eficaz na gestão de seus interesses”*), além de realizar as pesquisas de avaliação e acompanhamento da organização.

Os documentos institucionais sobre o GESP descrevem o seu trabalho como: *“visitas semanais ao local (nas propriedades dos associados da APAMSP) onde alunos e professores, utilizando-se de metodologia participativa, assessoram os produtores em suas atividades de organização e de produção de leite, grãos e olericultura e na construção de uma sociedade mais justa”*. Ao referir-se à intenção explícita de buscar a *“construção de uma sociedade mais justa”* evidencia-se o conceito de interdependência, ou seja, a busca de uma maior equidade (Galtung, 1980).

Além disso, percebe-se a forte presença da intervenção buscando atuar nas áreas de extensão agrícola ( “e”, “f”, “i” ) junto ao produtor, que visam

---

<sup>85</sup> Posteriormente, foram acrescentadas aos objetivos do GESP a avaliação e acompanhamento da organização.

otimizar seus rendimentos, realizar pesquisa de avaliação e acompanhamento das UP, bem como contribuir para o seu desenvolvimento técnico e econômico e promover uma maior interação entre seus conhecimentos e aqueles gerados na Universidade e centros de pesquisa. As atividades de extensão agrícola visam ainda capacitar os alunos (futuros técnicos) para essas atividades.

Percebe-se, ainda, a inspiração nos princípios da conscientização que têm a reflexão-ação (praxis) como elemento central (Alencar,1995), principalmente item “d”. Essa inspiração é reforçada nos relatórios sobre o Projeto (Assessoria,1993; Pereira e Lucas,1994) nos quais se enfatiza que as equipes de trabalho “*deverão sempre manter como princípio básico de ação uma postura participativa, dialógica, educacional-libertadora, evitando toda e qualquer ação que seja diretiva, autoritária, doutrinadora ou paternalista.*”

Já a estratégia pretendida pelo oferecimento de crédito seria de que os recursos oferecidos funcionassem como um catalisador (mobilizador, facilitador, acelerador) do processo maior que é a organização da população rural em torno de seus interesses. Para isso as resoluções de como utilizar o crédito seriam tomadas pelo grupo de maneira participativa e democrática. Uma avaliação sobre a utilização do crédito no presente estudo não pode ser realizada devido à falta de documentação acessível. Entretanto, o papel do crédito é avaliado a partir de sua influência no envolvimento e na participação dos agricultores no processo (Seção 4.4).

### **4.3.2 Agentes responsáveis pela assistência técnica**

A seguir apresentam-se os agentes externos responsáveis pela AT que atuaram na APAMSP ao longo de sua existência.

#### **4.3.2.1 Extensionista coordenador do projeto**

O extensionista coordenador do projeto ocupou um papel central ao longo

de todo o processo, sendo atribuída a ele a idéia de formação da Associação. A partir do momento que o grupo aceitou constituí-la, ele passou a realizar acompanhamento semanal dos agricultores. Sua presença, portanto, foi constante e ininterrupta desde a formação da Associação até o momento da pesquisa, significando que pelo menos oito anos de trabalho já foram dedicados a essa iniciativa.

Devido ao longo tempo de envolvimento, revela-se uma pessoa marcante, segundo depoimentos de todos os associados entrevistados. Sua presença é valorizada pelos agricultores sob dois aspectos principais: envolvimento pessoal (“ele gosta”, “tem perseverança”, “ele defende a nossa causa”, “é a vontade dele, a idéia de trabalhar em grupo”) e como técnico (“na sua forma de trabalho”, “seu sistema”, “o esquema dele”, “acompanhamento e presença constante”). Falando da forma de trabalho do extensionista coordenador e da suas qualidades como pessoas, os agricultores assim se manifestam:

*“Uma é profissão dele e outra que eu acho que ele tem muita consideração pela turma daqui. É o jeito dele, é a idéia que ele tem e a vontade que ele tem de trabalhar em grupo que fez dar certo. É o esquema dele, é sistema dele.”* (SFL12, sócio APAMSP e Laticínio)

Há um sentimento de muita consideração e respeito pela pessoa do extensionista coordenador do projeto (ADL) por parte daqueles associados mais envolvidos nas atividades da Associação. Todavia, ao manifestarem tal consideração, expressam a existência do alto grau de dependência em relação a sua pessoa, da liderança que ele exerce na Associação:

*“O ADL ensinou muito para nós aqui. Muito do que eu sei eu devo a ele”* (SFL10, sócio APAMSP e Laticínio).

*“Ele ajuda bastante, puxa a turma, sem ele deve ser mais enrolado”* (SAC21, sócio APAMSP)

*“Se os técnicos não estivessem aqui, eu acho que não estava nem com leite (...) mas minha preocupação é que eles não vão embora nunca mais” (SFL13, sócio APAMSP e Laticínio)*

*“ Foi a escola que ajudou a dar continuidade para a Associação. Eu acredito no ADL porque ele sempre esteve disposto a ajudar e se não tivesse pessoa que nem ele, [a Associação] não continuava, porque senão o pessoal daqui se acomoda (...) tem que ter alguém que puxe porque acha que tem que mudar” (SFL6, sócio APAMSP e Laticínio)*

*“ O ADL fazia toda essa caminhada [para vir de Piracicaba a São Pedro para as reuniões da APAMSP] e essa turma daqui que era parede e meia não chegava [nas reuniões]. (...) Eu acho que o pessoal não se entrega de acordo. Eu acho que ele é mais dono, nas atitudes dele, é como se ele fosse dono de tudo que acontece aqui. (...) E eu acho que ainda assim falta bastante reconhecimento (...) é assim, a demonstração de que gosta da Associação ou que gosta e que respeita a disposição dele que tem aqui, porque ele só deu lucro para nós. Se todos aqui melhoraram foi por causa do esforço dele que montou a Associação, porque ele insistiu para montar a Associação, insistiu para não deixar esse dinheiro se perder. Eu acho que tinha que ter muita gente que tinha que demonstrar isso aí. Ele não olha a maioria, e não vai pela maioria. Se tiver só um aqui ele luta por esse um e é pela causa”. (SFL12, sócio APAMSP e Laticínio)*

Nesses relatos pode-se perceber a comparação feita por um dos agricultores entre a abnegação do técnico (ilustrada como pessoa de fora, que tem outras atividades, não depende da Associação para sobreviver, mas que está disposto a ir à comunidade constantemente, inclusive em horários não programados etc.) e a atitude dos agricultores que são beneficiados com sua presença e disposição, mas que não estão dispostos a colaborar (a dar um pouco de si). Ao mesmo tempo, censuram o não envolvimento dos demais agricultores.

Estas declarações são também indicadoras da posição central que o extensionista coordenador do projeto ocupa no processo de organização da APAMSP. Para os agricultores mais envolvidos, a expansão ou continuidade da

Associação é percebida como resultado da ação permanente do coordenador e alguns deles colocam em cheque a sua continuidade sem a presença dele.

#### X 4.3.2.2 Alunos de engenharia agrônômica

O departamento responsável pela intervenção encontra-se no campus de uma Universidade onde só existem cursos de engenharia agrônômica e florestal. Por essa razão, foram esses os alunos que participaram do Projeto de Assessoria e que hoje integram o GESP. Essa participação ocorreu de duas formas diferenciadas: como estagiários e residentes<sup>86</sup>. Os estagiários realizavam visitas individuais aos agricultores e acompanhavam algumas das reuniões da Associação. Essas visitas eram realizadas uma vez por semana em 1991, duas vezes por semana no período entre 1992 e 1994 e, novamente, semanal entre 1997 e 1998. Os *residentes* permaneciam algumas semanas nas propriedades. No entanto, a participação dos residentes somente ocorreu em 1991 e no segundo semestre de 1993.

Devido à própria particularidade transitória da condição de aluno e dependendo do interesse destes em desenvolver atividades extracurriculares, houve uma variação no número de estagiários que integravam o grupo, de 4 a 17<sup>87</sup>. Em função desse fluxo, o enfoque que os estudantes davam à sua participação no projeto foi mudando ao longo dos anos, segundo o depoimento do extensionista coordenador do projeto. O coordenador ainda observou que quando ocorreu um grande crescimento no número de estagiários (em 1993) existiu uma nítida divisão entre a forma deles atuarem, o que o levou a classificá-

---

<sup>86</sup> A residência agrônômica é uma atividade que funciona como uma disciplina optativa para alunos do último semestre de Engenharia Agrônômica. Ela tem duração de um semestre e tem por finalidade colocar o aluno em contato com a realidade de sua profissão, antes mesmo de formar-se. O aluno reside no local onde executa ações sob orientação de um professor e um supervisor (Pereira e Lucas, 1994)

<sup>87</sup> Em 1991 foram quatro alunos; em 1992, sete alunos; em 1993, 17 alunos; em 1994, 15 alunos e em 1997 e 1998, 4 alunos.

los como “alunos azuis” e “alunos vermelhos”. Os “azuis” eram os alunos mais interessados nas questões técnicas e os “vermelhos” aqueles que possuíam uma visão mais social. Ou seja, alguns preocupados com a extensão puramente agrícola e outros preocupados com a extensão não agrícola. Os próprios agricultores percebiam essa divisão. Para o extensionista coordenador, apesar dessa diferença entre a forma de atuação, a grande quantidade de alunos permitiu uma intensificação da AT voltada às atividades agropecuárias.

A entrada dos alunos em diferentes momentos da trajetória da APAMSP contribuiu para determinar formas diferenciadas de ação. Os estudantes que se envolveram inicialmente vivenciaram as dificuldades de organização do grupo, enquanto os que participaram posteriormente, quando a organização já estava mais estruturada, não percebiam tais dificuldades. Por conseguinte, estes estudantes não se preocupavam com as atividades de organização dos agricultores, voltando suas ações para as atividades de AT agrícola.

No momento da realização desta pesquisa (1997/98), a atuação dos estagiários estava voltada fundamentalmente para a extensão agrícola e percebiam a comunidade como um local para aplicar ou vivenciar os problemas técnicos do campo, priorizando as visitas individuais e pouco se preocupando com a organização ou os problemas do grupo.

Como a AT é dependente da ação dos estudantes e estes têm preferências pessoais por trabalhar com uma atividade agropecuária, tal “preferência” acabou intervindo no foco de atuação da AT prestada pela universidade. O interesse pelas atividades relacionadas à pecuária leiteira foi uma das principais motivações para a maioria dos alunos integrarem-se nesse grupo de extensão da universidade<sup>88</sup>. Dessa forma, os agricultores que se dedicam à pecuária de leite

---

<sup>88</sup> Foi justamente o interesse pela atividade leiteira que levou os alunos a preferirem estagiar junto a APAMSP, uma vez que o convênio LBA/ESALQ abrangia outras associações. Segundo o extensionista coordenador, os estudantes eram menos motivados a trabalhar nas demais associações que congregavam agricultores que produziam “culturas brancas”, principalmente arroz.

passaram a ser os que mais recebiam AT e os que não desenvolviam essa atividade ou precisavam de outro tipo de assistência não a obtinham a partir da Associação. A preferência dos alunos pelas atividades voltadas à pecuária de leite também contribuiu para que alguns agricultores não se sentissem atendidos, como ilustram os depoimentos de dois horticultores associados:

*“Para o leite sempre tem serviço, para a horta os meninos não se interessam”.* (SAF15, sócio da APAMSP)

*“Os agrônomos que vêm não sabem nada de horta (...).”*  
(SAC22, sócio da APAMSP)

Esses depoimentos ilustram a falta de adequação entre interesses dos alunos e necessidades dos agricultores, mas também mostra que diferentes atividades agropecuárias podem interferir na relação agricultor/técnico.

#### ✕ 4.3.2.3 Outros agentes envolvidos

Inicialmente, as assistentes sociais da LBA e uma outra que foi contratada pelo Projeto de Acompanhamento, desenvolveram atividades junto aos agricultores, acompanhando a elaboração do estatuto e auxiliando na organização de um curso de corte e costura. Todavia, após o primeiro ano, deixaram de trabalhar no Projeto de Acompanhamento./

O agrônomo contratado para assessoria atuou junto aos agricultores através de acompanhamento semanal, entre 1990 e 1993. Ele procurou atender às demandas técnicas, elaborando um plano de propriedades demonstrativas e iniciando discussões sobre algumas técnicas de produção: análises de solo, adubação, manejo, plantio de milho, adubação verde. Buscou também auxiliar em algumas tarefas demandadas pela organização da Associação, tais como auxiliar na contabilidade, na elaboração das fichas de controle de estoques e contas.

As atividades de AT também envolveram um professor de agricultura da ESALQ. Sua participação no projeto vem ocorrendo anualmente desde 1990 (no início de cada ano agrícola) e consistiu na realização de palestras para discutir com os agricultores sobre técnicas de plantio de milho. Sua “palestra” é valorizada pelos agricultores e é freqüentada não somente pelos associados, mas por outros agricultores da comunidade.

#### X 4.3.3 Atividades desenvolvidas pelos agentes externos ao longo dos anos

Além das visitas regulares, os alunos e o extensionista coordenador participam de algumas reuniões da Associação e elaboram um jornal mensal da APAMSP. / Como atividades não regulares, apesar de freqüentes, realizam excursões, dias de campo, palestras e cursos. Pode-se, assim, separar a atuação da extensão em duas grandes “áreas”: (a) atividades de extensão organizacional e (b) atividades de extensão agrícola

O “Jornal da APAMSP”, informativo mensal elaborado pela equipe de extensão ininterruptamente desde fevereiro de 1991, mescla assuntos relacionados a essas duas atividades. Sempre aborda no editorial alguns problemas que a Associação vem enfrentando, discute a problemática da participação na Associação e traz artigos técnicos e sobre preços.

A seguir serão apresentadas inicialmente as atividades desenvolvidas para a organização do grupo e posteriormente aquelas destinadas a prestação de serviços de AT agrícola.

##### X 4.3.3.1 Atividades desenvolvidas para a organização do grupo

As atividades voltadas ao auxílio da organização do grupo foram iniciadas no primeiro ano, com as discussões do processo de elaboração do estatuto. Segundo o depoimento de um dos componentes da primeira diretoria, apesar de inicialmente a assistente social do Projeto de Acompanhamento ter

buscado auxiliá-los nas atividades administrativas (principalmente naquelas relacionados com a contabilidade e a documentação), sua saída se deu antes que tivessem conseguido de fato “organizar” a Associação.

*“A saída da M. [assistente social] foi precoce porque a gente estava começando a organizar as contas e papéis da Associação (...) Depois que ela saiu, essas coisas pararam.”* (SLF8, sócio fundador, membro da primeira diretoria)

Nos primeiros anos, o agrônomo contratado e posteriormente alunos residentes também buscaram auxiliar os agricultores na resolução dos problemas operacionais com os quais a diretoria se deparava, tais como organizar o controle de estoque e fazer a contabilidade geral.

As atividades posteriores mais regulares que visavam a organização dos agricultores ocorreram através da participação do extensionista coordenador do projeto e dos estagiários nas reuniões mensais da Associação, bem como em algumas reuniões realizadas entre os técnicos (agentes externos integrantes do Projeto de Acompanhamento ou GESP) e a diretoria. Inicialmente, existiam dois tipos de reuniões: (a) uma entre diretoria e técnicos, na qual discutiam-se os fatos cotidianos enfrentados pelo grupo, analisavam-se os problemas que a diretoria enfrentava e eram elaboradas as pautas de reunião a serem realizadas com os associados; (b) reunião com os associados, convocada extraordinariamente quando havia necessidade de tomada de decisão conjunta.

Nos primeiros anos, ao longo de conversas informais durante as visitas às propriedades, também houve preocupação de discutir, com os agricultores, os problemas que o grupo enfrentava. Posteriormente, como foi observado, os temas dessas visitas passaram a centrar-se nas técnicas agropecuárias.

Segundo o extensionista coordenador, a “parte social (entendida como a preocupação na organização do grupo e sua gestão) foi enfatizada principalmente no início da Associação, quando buscava-se incentivar o coletivo, enfocando o

indivíduo dentro da associação.” Desde os primeiros anos, os relatórios (Molina Filho, 1989) indicam que a organização administrativa e financeira constituía-se no “gargalo do grupo” e, dessa forma, os órgãos interventores sentiram a necessidade de melhorar a estruturação administrativa e financeira da Associação. O agrônomo que desempenhava a função de assessor buscou auxiliar os agricultores a organizarem suas contas, o estoque e a contabilidade. Entretanto, segundo seu depoimento, os agricultores não estavam dispostos ou motivados para realizar as tarefas mais “burocráticas”, percebendo que essa falta de “disposição” acarretava em uma constante falta de dados para organizar as contas<sup>89</sup>. Observou-se que foi justamente durante o período em que o agrônomo estava trabalhando na Associação que se publicou no Jornal da APAMSP (agosto de 1991 e junho de 1992) alguma informação, ainda que resumida, referente às movimentações financeiras da entidade. Nessa ocasião, foi apresentada uma prestação de contas de janeiro de 1990 a junho de 1991, devido a mudança de diretoria e a dúvidas com relação a débitos da APAMSP e um “balanço” de dezembro de 1991 a abril de 1992.

Os responsáveis pelo projeto, buscando orientá-los nesse aspecto burocrático, também prestaram auxílio para a regularização da situação jurídica e fiscal da APAMSP junto à Receita Federal e para que fosse feita a Inscrição Estadual (abril 1991).<sup>90</sup>

Todavia, com a saída do agrônomo assessor nenhum outro agente demonstrou a preocupação especial com as questões de organização interna da Associação, principalmente com os aspectos ligados à gestão administrativa. Assim, concluiu-se que tais atividades foram uma preocupação inicial dos

---

<sup>89</sup> Essa questão será retomada posteriormente, quando as funções administrativas forem discutidas sob a ótica dos produtores (4.5.2.1)

<sup>90</sup> Nesse auxílio encontraram dificuldade de regularizar a situação da associação em Coletório Federal pelo fato de o registro de Associações não ser uma situação usual, sendo mais frequente o registro de cooperativas (Pereira e Lucas, 1994).

agentes interventores, os quais passaram, mais tarde, a priorizar as atividades mais técnicas voltadas para as práticas agropecuárias.

#### × 4.3.3.2 Atividades desenvolvidas para prestação de assistência técnica agrícola

Observou-se que os alunos estagiários visitavam semanalmente as propriedades e durante essas visitas faziam análises de solo, regulagem de máquinas, conversavam sobre o planejamento das propriedades etc! Os depoimentos dos agricultores referentes a esse tipo de intervenção conduzem à questão da mudança tecnológica. Tal mudança ocorreu de forma diferenciada entre os agricultores, sendo que alguns intensificaram a produção e outros, apesar de receberem o acompanhamento, não a intensificaram. Dentre esses últimos, encontram-se aqueles agricultores com sistema mais extensivo e que atribuem sua permanência nesse estado à falta de recursos ou à falta de “confiança” demonstrada pela dúvida de que o uso de novas tecnologias traria retornos econômicos:

*“ O pessoal da escola recomenda mudanças, sugere melhorar as vacas, são contra criar os bezerros, mas a força [recursos financeiros necessários] muitas vezes não dá. Concordo com a idéia, mas não se pode fazer tudo, o que está na força da gente a gente faz.”* (SAC18, sócio APAMSP)

*“Eu uso gado Girolando e touro Nelore, trabalho na terça com a vaca, ela fica com um e me dá dois [significa que o custo de produção representa um terço do lucro bruto] (...). O pessoal da escola veio para mudar para o Holandês, mas o custo é muito caro. (...) Até fui ver um gado melhor para comprar, mas quando ela [mulher do produtor que iria vender o animal] falou quanto gastava de comida eu desisti. Nesse sistema que eu estou é melhor, porque o lucro do leiteiro é o bezerro.”* (SAC23, sócio APAMSP)

O que se busca ressaltar com essas diferenças é a importância que os agricultores atribuem à AT e a relação com a visão que têm da APAMSP como

meio de proporcionar esse serviço. Esses depoimentos ilustram que o foco da AT agrícola priorizou alternativas tecnológicas para otimização dos rendimentos dos agricultores que demandavam a intensificação da produção. Além disso, também ilustram que foram sugeridas mudanças ao invés de discutir com os agricultores a sua realidade.

Pelo fato de o conhecimento transmitido pela Universidade aos agricultores priorizar alternativas que demandam o uso de novas tecnologias, aqueles agricultores que não estão dispostos a adotá-las não sentem necessidade desse acompanhamento técnico mais freqüente. Alguns chegaram a receber o acompanhamento realizado pelos estudantes e a freqüentar palestras ou outras atividades a fim de tomarem contato com algo “diferente” e por não terem um custo adicional para tanto. Entretanto, não chegam a valorizar o serviço oferecido e nem empregam o que lhes é recomendado.

Dentre os agricultores que acataram as sugestões de mudanças e realizaram modificações em seus cultivos agrícolas, no melhoramento ou no manejo do rebanho, a intervenção é positivamente avaliada. De modo geral, esses agricultores relatam aumentos de produção e produtividade.

Visando levar aos agricultores alternativas de produção dentro da realidade local, a intervenção implementou unidades demonstrativas em propriedades de alguns dos sócios. Essas unidades funcionavam como modelos para que os agricultores da região pudessem conhecer técnicas novas de produção, outras variedades de cultivos e rendimento dessas culturas. Para ilustrar custos de produção e rendimentos de diferentes sistemas, publicavam-se dados comparativos nos “Jornais da APAMSP”. Entretanto, apenas dois agricultores disseram que controlavam os custos e poucos fizeram referência ao aumento do retorno financeiro que obtiveram com o uso das novas práticas.

Os agricultores que adotaram novas técnicas ampliaram e modificaram a demanda de conhecimentos, passando a requerer dos alunos um nível de

informação mais elevado:

*“No começo estava tudo parado, a transformação estava fácil para os alunos, porque ninguém fazia nada. Hoje o pessoal tem um certo conhecimento e eles têm que saber conversar com boa parte da turma, porque se não, está falando bobagem. Daqui a pouco, vão ter trabalho em saber que pessoal trazer, para trazer alguém que dê conta do grau em que está o pessoal, que tenha certo conhecimento ou que tenha facilidade de ir buscar o que precisa para fazer. Eu acho que o grupo progrediu. Eu não sei falar se o que progredimos foi baixo em termos de anos, mas em termos de conhecimento subiu bastante. Agora, alunos têm que mostrar novidades e têm que trazer coisa nova. Estão tendo trabalho para plantio porque cada vez que o professor [de agricultura] vem, traz uma coisa nova, porque o pessoal quer fazer, não querem escutar e não fazer. O ano passado o professor trouxe coisas novas e deu canseira para eles [alunos].” (SFL12, sócio da APAMSP e Laticínio)*

Essa declaração evidencia que o aumento qualitativo da demanda nos últimos anos não tem sido atendido prontamente pelos alunos. No decorrer dos trabalhos de campo, outros agricultores também mostraram-se insatisfeitos com a atuação dos estudantes. Segundo depoimento dos estagiários que participavam do GESP, o problema para o atendimento ocorria pelo fato de estarem cursando os primeiros anos e ainda não deterem uma visão mais global do sistema de produção para satisfazer às demandas mais exigentes. Dessa forma, centravam sua atuação em questões mais pontuais como análise de solo, recomendação de adubação e regulação de máquinas:

*“ Antes tinha os estagiários que vinham e falavam como fazer e discutiam o porquê de se fazer ou não, ajudavam a discutir. Hoje, os estagiários não dão muito palpites e não falam muito. Eles até têm vindo pouco, porque eu só chamo quando não dá para fazer sozinho. Não chamo para qualquer coisa”. (SLF8, sócio da APAMSP e Laticínio)*

Além das visitas, o Projeto proporcionou a vinda de profissionais da área

de ciências agrárias para ministrar cursos sobre diferentes temas, embora todos os cursos estivessem voltados para as atividades de produção. Também organizaram viagens a exposições agropecuárias e centros de pesquisa.

As atividades de visitas, palestras e cursos ilustram uma metodologia de intervenção que se baseia na transmissão do conhecimento, ou seja, prioriza um fluxo de informações que vem dos agentes externos para a comunidade. Caracterizam-se, ainda por não serem metodologias que favoreçam diálogo e a discussão entre os agricultores.

O acompanhamento do plantio de milho, por exemplo, é uma das atividades que envolve tanto as palestras como as visitas e segue a mesma seqüência no início de cada ano agrícola. A forma como é organizada ilustra como se dá o fluxo de informação. São feitas as análises de solo dos interessados, posteriormente um professor de agricultura ministra uma palestra aos produtores sobre as variedades de milho. Os alunos consultam seus professores na ESALQ e determinam a adubação e calagem necessárias, bem como as melhores alternativas de variedades de milho em função das análises de solo. A partir disso, os alunos levam aos produtores as diferentes alternativas previamente estabelecidas e os agricultores fazem suas opções.

Entretanto, seguindo uma metodologia de intervenção que tinha como característica central a possibilidade de exercício do diálogo e a participação, iniciou-se, em janeiro de 1992, os trabalhos do chamado Grupo Operativo (GO) que estenderam-se até o final de 1994. Esse grupo reunia-se mensalmente no sítio de um dos agricultores para discutir a organização das atividades do sítio, as perspectivas do produtor, as sugestões e observações realizadas na propriedade. Além dos agricultores, o grupo era composto pelo veterinário extensionista coordenador, pelos estagiários e, nos dois primeiros anos, pelo agrônomo contratado pelo projeto.

O GO reuniu-se mensalmente entre janeiro e outubro de 1992 com oito

agricultores e o nível de participação foi alto<sup>91</sup>. No ano seguinte, após a reunião de avaliação do GO, continuaram as atividades com os mesmos oito integrantes. Todavia, a participação já foi menor<sup>92</sup> e nem chegaram a visitar as propriedades de todos os agricultores envolvidos. Procuraram atrair outros agricultores para o grupo, realizando reuniões “*abertas*” para que os possíveis interessados pudessem conhecer o trabalho do GO e integrar-se a ele caso gostassem, mas não houve muito interesse. No início de 1994, o grupo entrou de “*férias*”, devido ao período de ensilagem, início das atividades voltadas para construção do Laticínio e também por “*falta de vontade*”, na opinião do extensionista coordenador. As atividades do GO foram retomadas no segundo semestre de 1994, com seis agricultores do grupo anterior e mais três novos agricultores. Entretanto, a frequência também continuou oscilante e, após cinco reuniões (entre junho e novembro de 1994), optou-se pela descontinuidade das atividades por “*falta de interesse*” e pela existência de muito trabalho no Laticínio.

O trabalho do GO era uma nova metodologia de intervenção da AT agrícola e, na visão dos agricultores, foi uma oportunidade para conhecerem as propriedades, as técnicas utilizadas e a forma como os demais participantes do grupo organizavam sua produção. Alguns deles relataram que, apesar de haverem nascido na região, nem sempre conheciam as propriedades de seus vizinhos. Dessa forma, o GO foi positivo como forma de despertar idéias novas dentro da própria vizinhança e estimular o conhecimento sobre as atividades de produção desenvolvidas na região. Foi também uma oportunidade para que os agricultores conhecessem e discutissem os resultados das novas técnicas implementadas pela recomendação dos agentes interventores:

---

<sup>91</sup> Cinco produtores não faltaram a nenhuma das reuniões e três deles faltaram a uma ou duas reuniões, no máximo.

<sup>92</sup> Em apenas uma delas todos compareceram, sendo que nas demais houve de 2 a 3 faltantes.

*“A experiência do grupo no primeiro ano foi ótima, forneceu uma grande visão. (...) A gente nunca tinha ido visitar vizinhos e foi uma ótima oportunidade.”* (SLF8, sócio da APAMSP e Laticínio)

*“Andava o sítio inteiro, via vaca, via sítio, você pode fazer isso, melhorar isso, o que você está fazendo, o que você tem vontade de fazer, idéia que outros davam para fazer.”* (SFL11, sócio da APAMSP e Laticínio)

*“O grupo vinha ver a técnica aplicada aqui de como produzir mais (...). Porque eu gostava de experimentar e tentava as sugestões da escola [um dos agricultores pioneiros na implantação da adubação verde e em obter altos índices de produtividade na cultura do milho].”* (SLF6, sócio da APAMSP e Laticínio)

Segundo Minicucci (1997:165), a técnica operativa de grupo, sejam quais forem os objetivos propostos aos grupos, tem por finalidade que seus integrantes aprendam a pensar em uma co-participação do objeto do conhecimento, entendendo que pensamento e conhecimento não são fatos individuais, mas produções sociais. O conjunto de integrantes como totalidade aborda as dificuldades que se apresentam em cada momento da tarefa, logrando situações de esclarecimento, mobilizando estruturas estereotipadas. O processo de crescimento do GO fundamenta-se na metodologia que Pichón Rivière chama de didática, entendida como estratégia destinada não só a comunicar conhecimento (tarefa informativa), mas também desenvolver aptidões e modificar atitudes (atitude formativa).

A partir dos relatos dos participantes do GO, essa atitude formativa também ocorreu em seus integrantes. Os agricultores consideram como contribuição do GO o aprendizado de expor idéias e vivenciar esse processo de fazer e receber críticas, de analisar criticamente os fatos, de fazer com que todos se posicionem utilizando-se dos conhecimentos que os agricultores possuem, ou seja, que participem ativamente. Esse fato também interfere no aprendizado de

trabalho em grupo, necessário para as discussões feitas nas reuniões da Associação. Assim, de certa forma, reforça a participação em outras atividades da entidade, pois possibilita o exercício do diálogo e reforça os relacionamentos informais, concentrando-se em temas que apenas o grupo vivenciou.

*“Você mostra a propriedade e o que tem intenção de fazer e aí cada um dá sua opinião do que tem, do que tá ruim (...) E tem a crítica naquilo que faz (...) todos tinham que fazer. Tinha certas partes que eram obrigatórias o que tinha que fazer, uma delas era que você tinha que falar o que enxergava no sítio.”* (SFL12, sócio da APAMSP e Laticínio)

*“(...) Nessas reuniões aprendemos a se educar muito. Porque hoje você ia e fazia a maior crítica de mim e também na hora que ia no seu eu fazia o mesmo. A turma cresceu muito com isso”.* (SFL11, sócio da APAMSP e Laticínio)

A metodologia do GO foi valorizada pelos agricultores que o integraram, os quais explicam a sua descontinuidade pela demanda de trabalho que o Laticínio acarretou e não por “falta de vontade”: *“A gente só parou por causa da construção, por falta de tempo. O técnico falou que parou por relaxo”* (SFL11).

#### ✕ **4.3.4 Limitações sentidas no processo de intervenção pelos agentes envolvidos**

Ao longo das entrevistas, os diferentes agentes envolvidos no caso em estudo apontaram algumas limitações sentidas no processo de intervenção, que contribuíram para identificar algumas particularidades desse processo. A seguir serão apresentadas estas limitações seguindo a ótica do extensionista coordenador do GESP, dos atuais estagiários e de alguns produtores.

As maiores dificuldades sentidas pelo extensionista coordenador do projeto na evolução do grupo foram: superar o individualismo e o receio dos agricultores para que estes realizassem ações conjuntas; incentivar os agricultores a assumir responsabilidades pelo grupo; superar a descrença e obter maior

adesão dos agricultores à idéia de implantar o Laticínio; obter maior participação de outros agricultores; fornecer AT através de alunos.

O individualismo presente no grupo foi sentido pela dificuldade dos agricultores em pensar em grupo, pois, segundo depoimento de ADL, cada produtor “*sempre estava querendo saber qual seria a sua parte*”, ou seja, o que individualmente ganharia com cada ato. Esse fato ilustra a falta de experiências anteriores dos agricultores de trabalharem em grupo ou em conjunto, o que nutria o receio inicial de trabalhar em prol de um objetivo comum.

A dificuldade em incentivar os agricultores a assumirem responsabilidades pelo grupo está relacionada com uma insegurança dos mesmos em tomarem decisão em nome da Associação frente a agentes externos (vendedores, por exemplo). Relaciona-se a uma dificuldade no desenvolvimento da “liderança administrativa” local (Verhagen, 1984).

O problema de não se mobilizar um número maior de agricultores para a implantação do Laticínio implicou em maiores investimentos para os agricultores que abraçaram a idéia, aumentando também o tempo demandado para sua construção e funcionamento.

A dificuldade de obtenção da participação de outros agricultores, os que posteriormente desistiram da Associação, refere-se basicamente a dois fatores: a liderança de um dos bairros mais afastados que não estimulava um contato maior dos agricultores deste bairro com o resto do grupo e a dificuldade de mobilização dos agricultores que não produziam leite. Para os últimos, organizaram-se cursos sobre outros temas, como, por exemplo, fruticultura, sericultura, avicultura de postura. Todavia, esses cursos não foram suficientes para motivá-los a permanecerem na Associação.

A limitação em oferecer AT através de alunos baseou-se no fato destes encontrarem-se nos primeiros anos do curso e ainda não possuírem um amadurecimento profissional. Além disso, a entrada dos alunos em diferentes

momentos fez com que houvesse uma consciência menor do trabalho já realizado e do processo pelo qual a comunidade vem passando ao longo dos anos. Desta forma, a atenção dos estagiários que entraram posteriormente centralizou-se na AT agrícola sem que a mesma atenção fosse dispensada para os aspectos relacionados à organização dos agricultores.

Observando-se as limitações levantadas pelos atuais estagiários, pode-se perceber que estes também apresentam, como uma limitação para a oferta de uma AT agrícola mais ampla, o fato de ainda encontrarem-se em processo de formação profissional. Esse fato os deixava inseguros para discutir, com os agricultores, problemas do sistema de produção como um todo e os direcionava para uma atuação mais focada em questões específicas (análise de solo, recomendação de adubação, regulação de máquinas). Os atuais estagiários também questionaram a existência de uma real participação dos agricultores dentro do processo de extensão agrícola, ou seja, como essa AT ocorre através de visitas individuais que visam basicamente os três pontos apontados acima, a participação do agricultor se dá em escolher as alternativas oferecidas, mas não de fato em se aproveitar o seu conhecimento na discussão.

Os agricultores criticaram o processo de intervenção fundamentalmente com relação à atuação dos alunos durante as visitas individuais, seja pela forma de atuação com pouca discussão, ou pela própria falta de formação dos atuais estagiários. Outro fator limitante importante apresentado pelos agricultores é a dúvida sobre a continuidade da Associação sem a ação externa, particularmente a presença do extensionista coordenador.

#### **4.3.5 Particularidades do processo de intervenção**

Essa seção visa ressaltar e analisar as particularidades do processo de intervenção quanto aos objetivos das instituições envolvidas e as práticas adotadas por seus agentes junto aos agricultores.

Os extensionsistas que integraram o Projeto de Assessoria, de Acompanhamento e o GESP foram os responsáveis pela atuação direta junto aos agricultores da APAMSP. Esses “Projetos de Intervenção” tinham como objetivo geral promover o “counterdevelopment” através de uma atuação participativa fundamentada nos princípios da conscientização. Por essas características básicas poderia classificar essa intervenção como “Participativa/Educativa”, conforme Alencar (1990,1995). Entretanto, pôde-se observar, nas ações junto aos agricultores, características de uma intervenção tutorial.

A forma de atuação da AT agrícola assume um caráter tutorial ao oferecer um serviço aos produtores baseando-se em alternativas previamente estabelecidas. Nas visitas, a AT procurou levantar alternativas de produção dentro de opções tecnológicas discutidas externamente à comunidade e não buscou trabalhá-las e elaborá-las com a participação dos agricultores (fato que se mostrou marcante nos depoimentos dos agricultores que não realizaram mudanças e sentido pelos próprios estagiários). Além disso, não houve espaço para os agricultores discutirem o processo de intervenção. Isso ficou evidente também pelo fato da intervenção nunca ter sido avaliada por eles, uma vez que a avaliação é um dos pontos fundamentais em uma processo participativo/educativo. Os agentes externos integrantes do GESP reuniam-se semanalmente para discutir os problemas observados, mas não havia uma discussão com os agricultores sobre a atuação desses agentes, seja para uma reunião de avaliação, seja para verificar outras demandas que a AT poderia estar atendendo.

O uso de palestras, cursos e dias de campo também mostram uma intervenção que busca prioritariamente trazer alternativas aos produtores oferecendo meios para solucionar os problemas. Não se buscou, portanto, estimular os agricultores a diagnosticar e analisar os problemas que vem enfrentando e a procurar alternativas específicas para esses problemas dentro de sua realidade.

A experiência do GO, por sua vez, foi um método utilizado pela AT agrícola em que os integrantes do grupo foram estimulados a diagnosticar e analisar os problemas que enfrentavam dentro de sua realidade. Apesar desse método ser positivamente avaliado pelos agricultores, ele foi descontinuado justamente pela “falta de interesse” dos mesmos. Esse fato mostra que a demanda de tempo e disposição dos agricultores é um fator que influencia diretamente a continuidade de uma intervenção que dependa de uma participação ativa dos mesmos.

A presença dos alunos é uma particularidade no processo ocorrido e foi ressaltado por todos os agentes envolvidos no processo como um fator limitante. Uma das limitações refere-se a sua formação incompleta. Esses agentes ainda estavam no início do curso e na maioria das vezes não tinham experiência suficiente para visualizar todas as características do processo de produção, levando-os a uma atuação mais pontual. Além disso, o fato de estarem vinculados a cursos de ciências agrárias, faz com que o foco de sua atenção baseie-se em questões produtivas em detrimento das questões organizacionais. Isso pôde ser confirmado pela priorização de visitas técnicas voltadas para a produção, em detrimento das ações relacionadas com a organização. Todavia, deve-se observar que a disponibilidade de tempo para atuar em todas as áreas (agrícola e organizacional) é também um fator que pode ter influenciado no processo.

As atividades de extensão agrícola desenvolvidas pelo “grupo da universidade” são mais intensas e frequentes do que as atividades organizacionais. A AT voltada a organização ocorreu pelo acompanhamento dos técnicos nas reuniões da diretoria e naquelas com todos os sócios. Além do acompanhamento das reuniões também ocorreram momentos onde a atuação se deu de forma pontual em alguns problemas identificados (contabilidade). As especificidades da atuação da intervenção junto a organização serão

aprofundadas após apresentarem-se os processos envolvidos na gestão da Associação.

#### ✕ 4.4 Os associados e seu envolvimento com a APAMSP

A diferenciação dos sócios da Associação é relevante para a discussão das formas de participação dos agricultores nas funções administrativas, bem como para a discussão dos fatores individuais que influenciam a permanência dos sócios na APAMSP. A seguir, serão identificadas as diferentes categorias de sócios, os atuais e os desistentes, suas principais atividades agropecuárias, a percepção sobre os serviços oferecidos e os fatores individuais que influenciam a permanência ou não dos associados.

##### ✕ 4.4.1 As diferentes “categorias” de sócios

Os estatutos sociais da APAMSP distinguem seus associados em quatro categorias: (a) sócios fundadores, (b) sócios contribuintes, (c) sócios contribuintes especiais e (d) sócios beneméritos.

Os sócios fundadores são os 38 agricultores que receberam os recursos iniciais da LBA. Os sócios contribuintes são todos os agricultores que aderiram posteriormente e que moram na propriedade, vivem exclusivamente dos rendimentos da "terra" e desenvolvem atividades agrícolas e pecuárias. Nessas duas categorias se enquadram os agricultores familiares que retiram a maior parte ou totalidade de sua renda das atividades agropecuárias.

Os sócios contribuintes especiais são aqueles que também entraram posteriormente, “possuem propriedade no âmbito de ação da Associação e, embora não residam na propriedade rural e nem vivam exclusivamente dos rendimentos da terra, desenvolvem atividades no setor agropecuário, demonstram interesses nas idéias associativas e que, após serem aceitos,

contribuem financeiramente com a Associação.”<sup>93</sup> Existe ainda a categoria de sócios beneméritos, formado por “todo cidadão que direta ou indiretamente venha a contribuir para o crescimento e desenvolvimento da APAMSP, tendo seu nome aprovado em Assembléia Geral”.

Além dessas categorias diferenciadas pelos estatutos, os associados podem ser diferenciados por integrarem ou não o grupo do Laticínio.

De acordo com o estatuto, para ser aceito na Associação, dois associados com suas obrigações sociais regularizadas devem apresentar o candidato e os nomes devem ser referendados pela Diretoria. A saída ocorrerá quando: o sócio vier a desenvolver qualquer atividade considerada prejudicial e/ou correlata com as da Associação; deixar, pelo prazo de 90 dias consecutivos, de satisfazer os compromissos assumidos com a Associação; houver praticado atos desonrosos ou que desabonem a Associação no conceito público; deixar de cumprir as normas aprovadas no regimento interno.

Segundo o regimento interno, visando os ideais de procurar a máxima participação de seus associados, os mesmos só poderão faltar a três reuniões mensais consecutivas ou a cinco alternadas, sem justificativa durante o ano. O não cumprimento acarretará na eliminação automática do quadro associativo. De acordo com o regimento interno, as mensalidades serão cobradas igualmente de todos os sócios e o valor será estipulado pela Assembléia Geral. O não pagamento das mensalidades por três meses consecutivos acarretará a exclusão do quadro associativo. O valor das mensalidades foi variável ao longo dos anos, mas era equivalente ao preço de 10 litros de leite, aproximadamente.

O número de sócios que entraram e saíram da APAMSP, bem como o número de associados no momento da pesquisa, encontram-se representados no

---

<sup>93</sup> A rigor esses associados não são agricultores. São profissionais que moram e desenvolvem sua atividade principal em cidades próximas (Piracicaba, Americana, São Pedro etc.) e possuem “chácaras de passeio” ou desenvolvem atividades agropecuárias por “hobbie”. Para viabilizar a entrada desses sócios, foi necessária uma mudança no estatuto, em fevereiro de 1993.

Quadro 2 que ilustra quatro entradas diferenciadas: a primeira delas corresponde à adesão, em 1989, dos 38 sócios fundadores; a segunda representa a adesão de 10 sócios contribuintes que entraram na Associação motivados pelos recursos da LBA, em abril de 1990; uma terceira corresponde aos cinco sócios contribuintes que entraram ao longo dos anos e permaneceram associados; a última corresponde à entrada dos oito sócios contribuintes especiais que também entraram ao longo dos anos. Além dessas, sabe-se que houveram mais adesões, mas que acabaram desistindo.

Dos 38 sócios fundadores, onze (29%) não chegaram realmente a participar da Associação. São os desistentes iniciais, aqueles produtores que não viviam exclusivamente da atividade agrícola e que tiveram como motivador para sua desistência a problemática já relatada da falha na escolha dos beneficiários (seção 4.2). Esses produtores não foram entrevistados. Dos 27 que inicialmente permaneceram, sete deles (18%) mudaram-se para a cidade, abandonando a atividade agrícola e também não foram entrevistados.<sup>94</sup> Dos vinte restantes, sete foram desistindo ao longo dos anos e as razões para desistência serão apresentados posteriormente. Assim, atualmente são treze os sócios fundadores, dos quais dez compõem o grupo do Laticínio.

Dos dez sócios que aderiram em 1990, quatro desistiram alguns anos depois e seis continuam associados, três deles integrantes do grupo do Laticínio.

A partir desse fluxo, evidencia-se que, em meados de 1997, existiam 32 associados em dia com a APAMSP, os quais podem ser separados em dois grupos: os dezenove sócios do Laticínio e da Associação; e mais treze sócios somente filiados à Associação. Tais sócios atribuem diferentes significados à Associação e também apresentaram envolvimento diferenciado em suas atividades.

---

<sup>94</sup> A partir das entrevistas com os atuais sócios, foi identificado que três desses sócios eram irmãos de sócios do laticínio do grupo 2 e dois deles até chegaram a participar da 1ª diretoria da APAMSP. Um seguiu carreira política, um atualmente é pintor e dois têm comércio.

QUADRO 2 - Fluxo de sócios que entraram e saíram da APAMSP, 1989-1997.

CATEGORIA DO SÓCIO	ENTRADA		DESISTENTES			ASSOCIADOS EM 1997	
	ANO	Nº. DE SÓCIOS	INICIAL	MUDOU CIDADE	AINDA AGRICULTOR	APAMSP	APAMSP E LATICÍNIO
SF	1989	38	11	7	7	3	10
SC	1990	10	-	-	4	3	3
SC	t*	5	-	-	-	4	1
SCE	t*	8	-	-	-	3	5
Total		61	11	7	11	13	19

Legenda:

SF: sócio fundador; SC: sócio contribuinte; SCE: sócio contribuinte especial

t\*: entraram ao longo dos anos sem estarem vinculados a existência de crédito

#### × 4.4.2 As atividades agropecuárias e as motivações para integrarem-se ou não ao processo associativo

Através dos depoimentos dos associados, identificaram-se os benefícios percebidos (necessidades pessoais atendidas pela Associação) e mais valorizados pelos sócios. De uma forma geral, independentemente da categoria de sócios, foram identificados como motivações para integrarem-se ou permanecerem no processo associativo: existência dos recursos; aquisição de insumos (ração para gado leiteiro e galinha, e insumos diversos para o plantio); a AT (visitas individuais); a comercialização do leite produzido nas propriedades dos associados através do Laticínio.

A seguir, serão descritas as principais atividades agrícolas e as particularidades quanto ao uso de insumos (basicamente, calcário e adubo), segundo a atual situação dos agricultores frente à APAMSP: atuais sócios da APAMSP e do Laticínio; sócios filiados apenas à APAMSP; e ex-sócios. Será discutido, ainda, o posicionamento dos diferentes grupos frente à AT e outros fatores motivadores ou desmotivadores específicos apresentados por cada grupo.

#### 4.4.2.1. Os agricultores sócios do Laticínio

Observa-se no Quadro 2 que, entre os dezenove sócios do Laticínio estão representadas as três categorias de sócios que aderiram à APAMSP em quatro diferentes momentos. Uma particularidade referente aos quatro sócios contribuintes que integram o grupo do Laticínio é que eles são de uma mesma família que, se somados a outros dois sócios fundadores dessa família, totalizam seis dos quatorze agricultores sócios do Laticínio.<sup>95</sup>

O Quadro 3 mostra a participação dos sócios nas atividades do GO e da diretoria, podendo-se observar ainda que dos dez sócios-fundadores que atualmente são sócios do Laticínio, oito deles são justamente os mesmos agricultores que participaram das atividades do GO e identificou-se que apenas dois dos agricultores que participaram do GO não fazem parte do Laticínio. Essa constatação mostra que o grupo que esteve mais envolvido nas atividades desenvolvidas pela Associação permaneceu associado. Tal característica ainda é realçada se considerarmos que: dos onze agricultores que formavam o GO, apenas dois não haviam participado de alguma diretoria da Associação<sup>96</sup> e dos dez sócios fundadores do Laticínio, seis já haviam participado de alguma diretoria. Estes aspectos também puderam ser identificados pelos depoimentos dos próprios agricultores:

*“Os 18 [do Laticínio] são os que mais se entenderam para trabalhar em conjunto, os que mais participam.”* (SFL11, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

*“O grupo do Laticínio é o grupo que está mais na atividade, que mais se envolveu.”* (SFL12, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

---

<sup>95</sup> Essa particularidade mostra que não houve a adesão ao Laticínio de outros produtores da região além dos sócios fundadores ou seus familiares. Assim, se fosse analisar a capacidade de envolvimento de outros produtores que vivem da atividade na região, poderia ser dito que apenas familiares dos sócios fundadores entraram e os outros moradores não.

<sup>96</sup> Um deles por ter se associado há pouco tempo e um segundo que não dispunha de tempo, pois realizava prestação de serviços (venda de dia) a terceiros.

QUADRO 3 – Número de sócios e ex-sócios que participaram das diretorias da APAMSP (1989-1998) e das atividades do Grupo Operativo.

Categoria de sócio Nº. total de sócios	Sócios Desistentes*			Sócios APAMSP			Sócios APAMSP e Laticínio		
	SF	SC	SCE	SF	SC	SCE	SF	SC	SCE
	14	4	-	3	7	3	10	4	5
<b>PARTICIPAÇÃO DO SÓCIO</b>									
em 1 diretoria	3	-	-	2	-	-	1	1	1
em 2 diretorias	-	-	-	-	-	-	1	1	0
em 3 diretorias	-	-	-	-	-	-	4	0	0
em diretoria e GO	-	-	-	-	-	-	6	1	0
Grupo operativo	-	-	-	-	-	-	8	1	1

Legenda:

\* Sócios desistentes, excluindo-se os desistentes iniciais

SF-sócio fundador; SC-sócio contribuinte; SCE-sócio contribuinte especial

Buscando caracterizar a produção dos quatorze agricultores sócios do Laticínio (sócios fundadores e contribuintes)<sup>97</sup> pode-se dizer que eles possuem as seguintes características em comum: todos empregam exclusivamente mão-de-obra familiar (não contratam permanentes), tem a pecuária como principal atividade ou como atividade importante na composição da renda, utilizam máquinas (tratores e implementos) próprias ou alugadas, realizam as análises de solo e fazem adubação e calagem periodicamente conforme recomendação da AT, utilizam silagem de milho para fornecer como alimentação de inverno aos animais. Um deles (7%) havia deixado há poucos meses a atividade agrícola para trabalhar na venda de leite do Laticínio. Entretanto, os outros 13 agricultores podem ser divididos em função da área e especialização do rebanho, em dois grupos:

- o **Grupo 1** é constituído por oito (57%) dos agricultores sócios do

<sup>97</sup> Os sócios contribuintes especiais são desconsiderados pois não retiram sua principal fonte de renda da agricultura.

Laticínio, cujas propriedades possuem áreas que variam de 24 a 60 ha, superiores ao módulo rural regional que é de 13 ha. Criam rebanhos mestiços, destinando os bezerros para corte. A produção total varia de 80 a 165 litros/dia<sup>98</sup> (produção média por vaca de 6 litros/dia). Em nenhum deles o leite é a única fonte de renda, pois diversificam a produção com granjas de frango de corte (três agricultores), com o cultivo de milho para comercialização na forma de grão (2 agricultores) ou com plantio de grama (1 agricultor);

- o **Grupo 2** é formado por cinco (36%) sócios do Laticínio e a área média de suas propriedades é de 8 ha; o rebanho é especializado para a produção de leite (da raça holandesa) e a produção média total varia de 31 a 177 litros/dia (produção média por vaca é de aproximadamente 15 litros por dia). Embora a produção de leite seja uma atividade comum a estes agricultores, somente em uma propriedade ela é a única fonte de renda, sendo que quatro agricultores possuem outras atividades como: a criação de galinhas poedeiras (três agricultores); granja para corte (um agricultor); horticultura (um agricultor); prestação de serviços com trator (um agricultor). A renda gerada na propriedade de um dos agricultores deste grupo não é suficiente para garantir a subsistência da família, obrigando-o a trabalhar fora da unidade de produção como assalariado rural, sendo também o único sócio do Laticínio que não possui trator.

Analisando os sócios do Laticínio de forma geral, ilustra-se, a partir dos depoimentos, que a Associação é percebida de forma positiva devido a diferentes aspectos.<sup>99</sup> A maioria dos agricultores atribuem importância aos serviços de AT agrícola oferecidos pelos agentes externos através da APAMSP,

---

<sup>98</sup> A produção foi calculada a partir do volume de leite entregue ao Laticínio por cada um dos sócios entre novembro de 1997 e junho de 1998, e a produção média por animal por estimativa do produtor ou pela divisão entre número de animais em lactação e a produção. Cabe ressaltar, ainda, que não se teve a pretensão de calcular os valores exatos, pois estes valores destinam-se apenas a uma idéia aproximada do volume de produção desses agricultores.

<sup>99</sup> Os quadros 1A e 2A dos anexos sintetizam os depoimentos dos sócios do Laticínio relacionados à sua percepção sobre a Associação.

o que deve-se basicamente a dois fatores: aos diferentes conhecimentos obtidos, que os levaram a aumentar sua produção agrícola e a “facilidade de acesso”, pois esses serviços são oferecidos sem que seja necessário preocupar-se com isso. Os depoimentos de alguns agricultores ilustram essas percepções:

*“ (...) antes eu não fazia análise de terra e não colocava calcário (...) para mim subiu bastante a produção de milho depois disso.”* (SCL2, sócio contribuinte da APAMSP e Laticínio)

*“No dia em que AL [ agrônomo extensionista] falou que tinha que colocar 1000 quilos de adubo em cada alqueire de terra quase cai duro. Só que valeu a pena (...).”* (SFL10, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

*“(...). Em 1989 teve aumento de produção porque a gente passou a escolher a semente, a fazer análise de solo e colocar calcário por causa das palestras (...).”* (SLF6, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

*“No início, a Associação foi importante pela assistência que trouxe conhecimento sobre o plantio do milho.”* (SLF8, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

*“(...) se eu não fosse da Associação eu teria que ter a disposição de sair procurar por aí como é que eu faço para melhorar, teria que ver um lugar que está saindo bem, perguntar porque está indo bem. E hoje não, com a Associação vem tudo aqui, os técnicos vem aqui; se eles não sabem alguma coisa eles vão procurar. Então nós temos esse privilégio.”* (SFL1, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

*“ (...) antes ninguém nunca tinha tido assistência técnica, o agrônomo da casa da agricultura nunca tinha ido nas propriedades. Agora tem o A. que cuida de vaca e os meninos da lavoura (...).”* (SCL2, sócio contribuinte da APAMSP e Laticínio)

O último depoimento, relatando que nunca haviam recebido AT anteriormente pois o serviço municipal não atuava na comunidade, mostra como alguns agricultores percebem uma “falha” do ambiente externo que pode ser

“sanada” pela Associação. Dentro dessa visão da realidade que os cerca, alguns sócios ressaltam ainda a aquisição de insumos em conjunto como uma atuação da APAMSP que possibilita um relacionamento comercial de forma mais favorável para o atendimento de suas necessidades (aumento do poder de barganha). A importância política (questão da representação), que passam a desfrutar depois que organizam-se em grupo também é apresentada por alguns sócios. Em suma, a Associação, além de uma relação custo/benefício individual e imediata, também é percebida de forma vantajosa por visualizarem o associativismo como uma forma de relacionamento com os agentes externos em bases mais igualitárias (interdependência):

*“o nosso primeiro objetivo era comprar ração porque a gente era muito explorado, depois comprou adubo financiado (...).”* (SFL11, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

*“ (...) a Associação faz compras juntas de calcário e ração que diminui o frete e o preço, era principalmente bom na época inflação. Ela fez o barracão e conseguia a ração pela cooperativa. O nome da Associação representa muito (...).”* (SLF6, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

*“Os cabeças da cidade [referindo-se à prefeita e aos vereadores] viam que estavam progredindo e se preocupavam mais(...).”* (SLF9, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

É interessante observar, ainda, a perspectiva de tempo que os agricultores possuem, ou seja, a necessidade de que se pense no futuro. Alguns dos agricultores ressaltam a importância desse fator, atribuindo a possibilidade de um futuro mais próspero (mudanças no longo prazo) ao seu engajamento na Associação e a presença da AT. Isso pode ser percebido nos depoimentos de alguns sócios referindo-se à sua motivação para permanecerem na Associação:

*“Eu sempre fiz as coisas pensando no dia de amanhã, e alguns não pensam amanhã, só pensam hoje. Então, não se preocupam em como estão fazendo as coisas.”* (SLF6, sócio fundador da

## APAMSP e Laticínio)

*“Do jeito que vão indo as coisas, se não procurar melhorar não sai do lugar (...)”* (SLF5, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

A percepção da importância da Associação enquanto um grupo é marcante, principalmente nos sócios do grupo 2, identificados anteriormente. Dentre os cinco agricultores que compõem o grupo 2, encontram-se quatro dos sócios mais motivados para a realização das atividades da APAMSP, pois já participaram de pelo menos duas diretorias e freqüentemente referem-se à entidade como uma organização que possibilita-lhes continuar na atividade, na condição de agricultores, como ilustram trechos de seus depoimentos:

*“(...) Se não fosse a Associação não sei se tava no sítio (...) não sei se não estava cortando cana, não sei o que seria....”* (SLF10, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

*“A Associação hoje é importante exatamente nessa parte, de se manter(...) Se estivesse fora da Associação, já tinha parado com leite. Pra mim, o que dá condição de tocar e continuar com o leite é isso aí, é estar junto com o grupo. (...) Ela dá confiança que ainda vai dar certo, trabalhando em grupo.”* (SLF12, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

A percepção da Associação como sendo um mecanismo que lhes permite atender às suas necessidades básicas e, conseqüentemente, permanecerem como agricultores, é reforçada pelo fato de terem vizinhos e parentes que já abandonaram as atividades agrícolas. Apesar de existirem casos de sucesso econômico por parte de alguns que mudaram-se para cidade (por exemplo, trabalhando como autônomos com transporte de carga), como o nível de escolaridade dos agricultores é baixo (primário incompleto, com exceção de um caso com colegial completo) as perspectivas de um trabalho com boa remuneração são baixas e o abandono da atividade agrícola é uma atitude de

risco e incerta. Assim, percebem a APAMSP como algo que lhes dá esperança ou, na linguagem dos próprios entrevistados, “dá confiança que ainda vai dar certo”. A Associação proporcionou a esses agricultores acesso à AT, o que possibilitou uma intensificação da produção através do uso de insumos nas quantidades recomendadas e novos conhecimentos, o que é bastante valorizado e importante pela limitação de área disponível.

Além disso, alguns dos sócios que participaram mais ativamente das atividades da diretoria, consideram que esse envolvimento foi um aprendizado sobre como lidar com pessoas de fora do setor rural com as quais passaram a conviver.

---

#### 4.4.2.2. Os demais agricultores associados à APAMSP

No Quadro 2 percebe-se que existem outros 10 agricultores que, embora continuassem associados à APAMSP, não aderiram ao Laticínio.

Três deles são sócios fundadores e não desenvolvem atividade de pecuária leiteira, por isso disseram não estar motivados a despendere recursos com a construção do Laticínio. Um deles (SAF15) desenvolve a horticultura, floricultura e caprinocultura, utiliza-se da Associação para compra de ração e também tem a isenção de mensalidade por fornecer a luz para o barracão da Associação. Outro (SAF16) tem a granja de frangos de corte como principal atividade, mas como pratica sericultura, considera importante dispor de análise de solo que freqüentemente é necessária para as amoreiras, além de relatar que sua maior motivação para permanecer associado é a “esperança no trabalho em grupo”. Um terceiro (SAF17) não possui terras, trabalhando como empregado em uma chácara da região, mas permanece no grupo por gostar da convivência com os seus membros e de “idéias novas”.

Três compõem o grupo que entrou em abril de 1990 com a vinda dos novos recursos da LBA (SAC18, SAC19, SAC20). Entraram na Associação

motivados pela possibilidade de aquisição de insumos mais baratos e pela AT. Um deles atualmente trabalha com comércio (bar), mas tem criação de bicho da seda e “*usa a Associação para análise de solo*”. Os outros dois têm a pecuária leiteira como atividade principal e permanecem associados pela possibilidade de obtenção de insumos (ração, milho, adubo) mais baratos ou por dispor de AT. Entretanto, disseram-se sem recursos no momento em que o Laticínio demandava investimento e acham “*uma pena não integrar o grupo*”.

Outros quatro são sócios contribuintes que entraram após 1994<sup>100</sup> e pouco chegaram a participar das reuniões da Associação. Os dois que desenvolvem atividade pecuária (SAC18 e SAC20) utilizam-se da AT e um considera a possibilidade de compra de insumos importantes. O sócio que possui horticultura “*usa*” a Associação para compra de insumos, mas considera-se descontente quanto à atuação da Associação como grupo e com a AT oferecida, pois sua atividade principal é horticultura.

Esses dez agricultores, sócios da Associação, apesar de continuarem contribuindo com o pagamento das mensalidades, têm se relacionado com a Associação através da aquisição de insumos ou indiretamente através da AT. Mas, como não têm ocorrido reuniões exclusivas para a Associação e eles não freqüentam as reuniões para discutir os assuntos do Laticínio, encontram-se dispersos. Entretanto, apenas um deles ressentiu-se dessa falta de discussões, enquanto os demais não “esperam” muito mais da Associação além da AT individual e da oferta de insumos.

Assim, fazendo um “balanço” dos fatores de permanência desse grupo tem-se que os quatro agricultores que produzem leite atribuem importância à AT e compra de insumos mas não entraram no Laticínio por falta de recursos; dois outros, por desenvolverem a sericultura, vêem a importância das análises de solo e os dois outros, que têm na horticultura sua principal atividade, realizam

compras de insumos (principalmente ração para galinha ou cabra). Vale ressaltar ainda que com exceção de um desses sócios, os demais não percebiam a importância da Associação enquanto grupo.

Cinco desses sócios manifestaram descontentamento quanto à atuação da APAMSP, sendo que essa insatisfação referia-se a falta de medicamentos, serviço que antes dispunham (2 sócios). Também houve críticas à falta de iniciativa do grupo para retomar as atividades (1 sócio) e um sócio referiu-se à lentidão para tomada de decisões por serem muito democráticos (“*tem votação para tudo*”) e outro fez críticas à “*falta de união do povo*”.

#### 4.4.2.3 Os sócios contribuintes especiais

Como os sócios contribuintes especiais não retiram sua principal renda da atividade agropecuária, apesar de eventualmente desenvolver atividades dessa natureza, a análise desse grupo foi realizada em separado dos demais.

Desses sócios, cinco são associados da APAMSP e Laticínio e três somente da Associação. Apenas dois sócios desse grupo foram entrevistados: um por participar ativamente das atividades atuais do Laticínio e também por residir em São Pedro e outro devido à possibilidade de encontro ocasional ao longo da pesquisa. Como os demais não residem nas propriedades e no município, não foi possível sua localização.

Os agricultores entrevistados consideram que a presença desses associados é importante para o grupo, pois “*esses sócios participam, dão idéia*”, ou seja, pessoas que possuem outras vivências e outras experiências e podem auxiliar a ampliar as discussões no grupo.

Dois desses sócios contribuíram ou contribuem bastante para as atividades da Associação. Um deles, que a acompanhou desde o seu início, por ser advogado, ajudou em questões burocráticas quando foi preciso, mas hoje

---

<sup>100</sup> Apenas três deles foram entrevistados (SAC18, SAC19, SAC20).

encontra-se afastado das atividades do grupo. O outro associado tem ajudado a Associação na organização da “papelada” (documentação e controle financeiro) e atualmente é o responsável pela administração financeira do Laticínio. Ele também participa freqüentemente das reuniões, dá sugestões e prontifica-se a contribuir com o grupo, encarregando-se de realizar diversas tarefas.

Dois deles (também sócios do Laticínio) foram os responsáveis pelo empréstimo dos recursos restantes para o término da construção do Laticínio e produzem grande quantidade de leite, média individuais entre 2.000 e 3.000 litros/dia. Juntamente com um terceiro produtor que possui média de produção de 330 litros/dia, eram responsáveis por mais que 50% do leite beneficiado a partir de fevereiro de 1998, conforme Figura 7. Apesar de ter ficado estabelecido que não poderiam entregar mais do que 30% do volume total que estivesse sendo envasado, a partir da decisão de expansão do Laticínio foi aberta essa exceção.

#### **4.4.2.4. Os ex-sócios da APAMSP**

Pode-se observar no Quadro 2 que houve a desistência de alguns sócios. Os desistentes identificados, sejam sócios fundadores ou contribuintes, entraram na Associação motivados pela vinda de recursos da LBA. Excluindo-se o grupo dos desistentes que não tinha a atividade agrícola como fonte principal de renda (desistentes iniciais) ou aqueles que abandonaram a atividade agropecuária (mudando-se para a cidade), buscou-se compreender o que motivou a saída dos sete agricultores sócios fundadores que continuaram na atividade e dos quatro sócios contribuintes.

Oficialmente, esses sócios foram afastados da APAMSP por falta de pagamento das mensalidades, conforme prevêm os Estatutos. Entretanto, a saída desses sócios pode ser considerada como um reflexo do desinteresse em participar das atividades. Dessa forma, buscou-se conhecer os reais motivos que os levaram a deixar de freqüentá-la e de pagar as mensalidades. Assim, foram

identificadas as principais atividades agropecuárias desses sócios, o seu posicionamento frente aos possíveis benefícios percebidos (AT e a compra de insumos), bem como os fatores negativos.

Todos os desistentes podem ser caracterizados como agricultores familiares, pois não contratam trabalhadores permanentes e retiram a maior parte de sua renda das atividades agropecuárias. Dos sete sócios fundadores desistentes, cinco pertenciam a uma mesma família<sup>101</sup>; um saiu para montar um laticínio concorrente (ou nas palavras de um associado, “*roubando a idéia da Associação*”) e outro saiu porque trabalha junto com o irmão que é associado.<sup>102</sup>

Os cinco sócios da “mesma família” continuaram associados até 1995, época em que começaram a intensificar as atividades do Laticínio. Tinham na pecuária a sua principal fonte de renda e utilizavam-se de gado mestiço pouco diferenciado para a produção de leite, produzindo uma média que variava de 20 a 50 litros por dia e criando os bezerros em regime de pasto. Apesar de possuírem máquinas (tratores e alguns implementos), apresentavam grande variação na produção ao longo do ano, pois não planejavam o manejo reprodutivo, nem investiam em alimentação para o gado. Alguns deles também plantavam milho para grão. Apesar de três deles atribuírem importância à AT recebida, não chegaram a empregar o que lhes era recomendado (análises de solo e adubação ou melhoria na alimentação do gado). Assim, quando os fatores de insatisfação ficaram mais fortes, abandonaram o grupo. Dois deles apresentaram, como motivo para sua saída, a cobrança de juros por atraso no pagamento de insumos comprados e dois pela insatisfação no trabalho em grupo.

Os quatro sócios contribuintes desistentes descrevem sua saída da

---

<sup>101</sup> Desses cinco, quatro foram entrevistados. Dois são irmãos e os demais são primos.

Associação a partir do estabelecimento de uma relação entre custo em participar ou pagar a taxa da Associação e benefício obtido por ser sócio. Um deles (SCD6), na época da entrevista, já não era mais agricultor, embora ainda residisse no sítio. As atividades que desenvolveu enquanto agricultor estavam mais relacionadas à pecuária leiteira e de corte e na sua opinião a Associação “*não o beneficiava diretamente*” pois consumia poucos insumos e não utilizava os serviços de AT. Para ele, as discussões que ocorriam nas reuniões eram desmotivadoras, tendo em vista as diferenças de opinião e o papel centralizador do extensionista coordenador.

Os outros três ex-sócios contribuintes (SCD7, SCD8, SCD9) também desenvolviam a pecuária com finalidade leiteira e para corte. Possuíam granja de frango destinados ao corte, as áreas de suas propriedades variavam entre 31 e 60ha e dispunham de trator. Nenhum deles atribuía importância a AT e, portanto, utilizavam de pouco fertilizante e calcário. A motivação individual para a integração ao grupo foi a esperança em “*obter algum benefício*”. Entretanto, por não alcançarem o “benefício” almejado, consideraram os “custos” de ir às reuniões, participar das discussões ou pagar a taxa, maiores do que o “benefício” oferecido. Assim, de forma similar aos sócios fundadores, avaliavam a sua permanência ou não na Associação a partir de uma lógica egoísta individual (Aguiar, 1991). Deve-se ressaltar, entretanto, que os relacionamentos informais entre esses ex-sócios e os atuais sócios mais ativos continuaram ocorrendo, seja por laços familiares, seja nos horários de lazer compartilhados (jogo de bocha). Por conseguinte, as críticas ou a falta de disposição apresentadas referem-se principalmente à realização de atividades grupais formalizadas, em que há

---

<sup>102</sup> Segundo a visão deste produtor, não seriam necessários dois sócios de uma mesma família que desenvolvem atividades em conjunto, pois a demanda para as compras são as mesmas e assim pode utilizar-se dos serviços prestados pela Associação através de um dos nomes. Entretanto, é considerado desistente porque não freqüentava as reuniões, não se envolveu com as atividades da Associação e, atualmente, trabalha com comércio.

necessidade de decisões coletivas.

Os sócios desistentes percebiam os seguintes fatores negativos na Associação: falta de solidariedade para desenvolver atividades em grupo; relação desfavorável entre custo e benefício; insatisfação quanto ao processo de reunião; problemas referentes à sua administração e relacionados à falta de organização ou esclarecimento sobre movimentações financeiras e sentimento de iniquidade.

103

A desmotivação para desenvolver atividades em grupo referem-se à descrença de que o associativismo seria uma forma eficaz de solução de problemas:

*“Não trabalho em grupo nem na família (...) não espero nada da Associação porque trabalho em grupo não dá certo, é melhor cada um no seu (...)”* (SFD2, ex-sócio da APAMSP)

*“ Povo agora tem ambição e não sabe trabalhar junto”* (SFD3, ex-sócio da APAMSP)

*“A gente se reúne [entre os irmãos] para comprar máquina e tem certeza que vai melhorar. Já na Associação, com mais gente, é duro ajudar (...) ajuda se for na forma de mutirão, para fazer silo, por exemplo...(..) mas Associação é uma dor de cabeça (...) tudo que puder fazer sozinho é melhor, e o lucro é maior”* (SFD4, ex-sócio da APAMSP).

A relação desfavorável entre custo e benefício refere-se à ponderação feita entre “custo” de participação e/ou pagamento das mensalidades maior que os benefícios obtidos por serem sócios. Segundo a perspectiva de Aguiar (1991), tal ponderação poderia ser classificada como seguindo uma lógica egoísta individual voltada ao resultado.

---

<sup>103</sup> O Quadro 3A dos Anexos sintetiza os depoimentos de cada um dos sócios desistentes que serviram como base para a diferenciação desses fatores negativos percebidos.

*“Saí porque não levava vantagem; só usava razão e não valia a pena pagar a taxa (...).” (SCD9, ex-sócio da APAMSP)*

*“Estava com a mensalidade atrasada e falaram que era para pagar ou sair. Eu decidi sair porque não participava mesmo e não queria pagar as taxas atrasadas (...) eles queriam mais participação e não dava, eu não tinha tempo para reunião (...).” (SCD8, ex-sócio da APAMSP)*

A insatisfação quanto ao processo de reunião assume diferentes dimensões. Em alguns casos, os entrevistados demonstraram insatisfação quando opiniões diferentes das suas eram aprovadas, em outros casos, apontaram que as discussões nas reuniões consumiam muito tempo e tornavam o processo de tomada de decisões muito lento. Manifestaram também que as interferências do extensionista coordenador nas reuniões eram muito incisivas, fazendo prevalecer a sua opinião.

*“Nas reuniões tem muitos contrários e aprova o que você não concorda (...).” (SFD4, ex-sócio da APAMSP)*

*“Não se resolvia nada em reuniões” (SFD1, ex-sócio da APAMSP)*

*“(...) Só fui a duas reuniões mas minhas críticas nunca eram atendidas (...) O pessoal lá gosta de estar junto, mesmo para bater papo, a gente não tem tempo (...).” (SCD7, ex-sócio da APAMSP)*

Os problemas referentes à administração relacionam-se à falta de esclarecimento sobre as movimentações financeiras, a desorganização e falta de informação sobre os preços dos insumos vendidos e cobrança de multas por atraso no pagamento, os quais foram atribuídos à desorganização da Associação.

*“O que fizeram com o dinheiro ninguém sabe (...) faltava mostrar o que fazia...” (SFD3, ex-sócio da APAMSP)*

*“Quando ia comprar remédio não tinha o preço, que só vinha na hora de pagar...” (SFD1, ex-sócio da APAMSP)*

Já os sentimentos de falta de equidade são expressos pela insatisfação quanto ao tratamento diferenciado entre os sócios, seja em relação ao pagamento de débitos ou na concentração da diretoria em um dos bairros:

*“(...) Teve um desentendimento por atraso de um pagamento meu, mas tinha outros que nem pagavam e não foram nem cobrados (...) muita gente nem pagou o que devia (...)”* (SFD4, ex-sócio da APAMSP)

*“(...) Não achava certo; a Associação não dava desconto e tinha uns lá que não pagavam. Chorei um desconto não consegui. O vizinho comprou e não pagou. Não tá certo, né?”* (SCD7, ex-sócio da APAMSP)

*“Tinha que ter um membro de cada bairro na diretoria, mas ficou concentrado em um lugar só. No final, abriram espaço, mas já estavam todos aborrecidos.”* (SFD1, ex-sócio da APAMSP)

#### **4.4.3 A decisão de permanecer ou não na Associação**

Primeiramente interpreta-se o fenômeno da permanência ou não do associado na APAMSP em função dos benefícios que esta Associação oferece. Baseando-se na Teoria das Expectativas e na Teoria do Equilíbrio Organizacional, uma atuação positiva do indivíduo frente a organização (no caso, a permanência na Associação) decorre do valor que ele atribui às recompensas obtidas ou aos serviços oferecidos (Chiavenato, 1987b; Scalan, 1979). Como os serviços oferecidos constituíram-se principalmente na possibilidade de dispor de AT e nas “facilidades” para aquisição de insumos, esses são os primeiros fatores analisados.

Essas teorias partem do mesmo pressuposto daquele apresentado pela lógica da ação coletiva na qual a atitude individual segue um interesse calculativo e uma razão utilitária (Aguilar, 1991). De acordo com essa lógica, o indivíduo seria motivado a contribuir com a ação (no caso, ser membro do grupo) para

atender as suas micromotivações relacionadas aos resultados da ação coletiva, ou seja, quando existissem incentivos suficientes para que ele assim o fizesse.

A grande maioria dos atuais agricultores sócios do Laticínio e a maioria dos sócios da APAMSP valorizam positivamente a AT. Pode-se observar que são valorizados os conhecimentos obtidos, o aumento de produção agrícola, a facilidade de acesso à AT, bem como a existência de um sentimento de amparo devido a presença do grupo de intervenção. Observa-se, ainda, que a maioria dos sócios nunca havia recebido AT anteriormente, pois o serviço municipal não atuava na comunidade, segundo os depoimentos dos mesmos. Assim, a APAMSP representava, para esses sócios, um meio capaz de provê-los de um serviço desejado que, de outra forma, não obteriam. Esse maior contato e interação com a AT acaba implicando no aumento do consumo de insumos, outro serviço prestado pela APAMSP. Dessa forma, tanto a AT como a aquisição de insumos possuem valor positivo para a maioria desses sócios e atuam de forma a reforçar a sua manutenção no grupo.

Como todos esses agricultores obtêm sua principal fonte de renda das atividades agropecuárias, a importância atribuída à possibilidade de dispor de AT, bem como a de obtenção de insumos mais baratos através da Associação, relacionam-se ao atendimento de uma necessidade de segurança ou de estabilidade desses indivíduos. As necessidades de segurança são entendidas como a busca de proteção contra ameaças ou privações (Maslow, 1979) ou, no caso específico, a segurança de que desenvolvam suas atividades de produção da melhor forma possível dentro do conhecimento disponível e de suas capacidades.

O atendimento de uma necessidade dessa natureza é ainda reforçado pelos agricultores do Grupo 2, sócios do Laticínio, devido ao fato de vizinhos ou familiares em condições de produção semelhantes às suas (principalmente a limitação de área disponível) terem abandonado a atividade agrícola. Para os sócios classificados no Grupo 1, a importância da AT também está em vê-la

como um auxílio às suas atividades de plantio.

Quanto aos desistentes, a maioria não considerava a AT como um serviço capaz de trazer benefícios individuais e não possuíam expectativas de que esse serviço pudesse trazer recompensas individuais que compensassem o “custo” de sua participação. Dessa forma, quando a Associação passou a cobrar mensalidades atrasadas, multas e maior envolvimento em suas atividades, eles deixaram o grupo.

A partir desses dois grupos (desistentes e atuais sócios), percebeu-se, portanto, que existem interesses individuais diferenciados, que se traduzem em maior ou menor predisposição em permanecer na Associação. Entretanto, a expectativa que possuem da Associação pode também ser observada pela possibilidade de atender às necessidades de segurança individuais no longo prazo e não apenas pelos serviços diretos oferecidos.

Os desistentes concentraram suas expectativas nos serviços que atendessem as suas necessidades de curto prazo, ou seja, nos benefícios imediatos. Assim, observa-se a descrença de alguns deles, pois não vêem o associativismo como uma forma capaz de solução de problemas, não o percebendo como integrado a um processo de conquistas sucessivas a partir de uma perspectiva de longo prazo. Por associarem-se esperando obter um benefício individual imediato e não os considerarem como suficientes, deixam o grupo. Segundo Guareschi (1992), a maior atenção a esses interesses imediatos e instrumentais deve-se à falta de visão da possibilidade de mudança, ou seja, a inexistência de uma realidade que vá além do curto prazo. Pela teoria da “Educação Participativa”, a causa para essa falta de visão além do curto prazo seria o fato de esses indivíduos não terem desenvolvido a faculdade crítica (Oakley, 1980; Alencar, 1997). Dessa forma, eles não teriam se conscientizado dos problemas existentes em seu relacionamento com as estruturas comercial e política nas quais estavam inseridos; não percebendo problemas, não vêem as

vantagens que uma atuação em grupo pode proporcionar.

Todavia, para alguns dos sócios remanescentes, existe a percepção de uma possibilidade de mudança, sendo sua permanência atribuída tanto aos resultados imediatos, como à visualização de possibilidade de resolução de problemas próprios ou da comunidade através do associativismo. Essa crença no longo prazo é ainda maior naqueles sócios que integraram o grupo do Laticínio, pois, para a maioria deles, a contribuição individual com recursos próprios “não foi fácil” e ocorreu motivada pela “esperança” de uma mudança. Além das expectativas sobre o Laticínio, alguns sócios percebem que a Associação poderia ampliar seu raio de atuação e contribuir com seus vizinhos que encontram-se em situações mais desfavoráveis .

Entretanto, essa abordagem limita-se ao envolvimento calculativo dos indivíduos, ou seja, a análise fica centrada apenas na *lógica individual egoísta voltada ao resultado* (Aguiar, 1991). Além disso, se a análise em função da AT atendendo às necessidades de segurança pode explicar a maioria dos casos, ela não explica todos, pois há sócios que permanecem associados, mas não chegaram a realizar mudanças para aumentar sua produção, bem como existem alguns desistentes que consideraram a AT como favorável, apesar de não adotarem mudanças significativas.

A partir dos fatores desmotivadores apresentados pelos desistentes, também puderam ser observados alguns fatores intervenientes relacionados ao processo da ação coletiva, ou seja, resultantes do processo de interação e de envolvimento dos sócios nas atividades da Associação ao longo da sua trajetória. Um desses fatores identificados relaciona-se à disposição individual ou à satisfação ao desenvolver atividades em conjunto.

Os desistentes não demonstraram satisfação nas atividades desenvolvidas em grupo, considerando-as uma “*dor de cabeça*” ou dizendo que “*o povo não sabe trabalhar junto*” ou ainda estarem “*sem tempo para estarem juntos*”. Já nos

depoimentos dos diretores ou ex-diretores da Associação e da maior parte daqueles que participaram das atividades do GO, são feitas referências positivas à possibilidade de “união”, de trabalhar em “conjunto”, de “aprender a trabalhar junto” por estarem organizados em grupo. Esta disposição ou não para atividades em grupo poderia estar relacionada ao atendimento de necessidades sociais, entendidas como necessidades de associação, de participação, de trocas de amizade, etc (Maslow, 1979).

Dentre os desistentes, pode-se perceber ainda que existem pessoas que orientam suas ações a partir de uma natureza mais individual, pois dentre eles observou-se agricultores que demonstram insatisfação quanto ao trabalho em conjunto na própria unidade de produção, além de apresentarem maior dificuldade em envolver-se em atividades onde haja discussão e trabalho coletivo, como exemplificado por cinco sócios desistentes (SDF1, SDF4, SD5, SD6, SD7). Tratam-se de indivíduos com mais dificuldade em expressar-se em grupo, com barreiras individuais para entrar num processo mais discursivo e mais descrentes quanto às possibilidades do associativismo.

Além disso, dentre os argumentos apresentados pelos desistentes como desmotivadores à sua manutenção no grupo, observou-se a menção sobre alguns fatos que “ferem” as normas de equidade. Como exemplos, tem-se a insatisfação pela necessidade de pagamentos de multas ou a falta de “descontos” para esses sócios, vis-a-vis a uma atitude tolerante com outros sócios que não estavam em dia com a Associação<sup>104</sup>. Elster (1994) ressalta que uma das motivações básicas para a cooperação são as normas sociais e que, dentre elas, existem os indivíduos motivados pela “norma de equidade”, aqueles que se preocupam com as circunstâncias da ação coletiva e não querem cooperar quando poucos outros o

---

<sup>104</sup> Essa atitude tolerante observada refere-se a um sócio que ficou devendo 170 sacos de ração para a Associação e que mesmo após sucessivas cobranças, não chegou a pagar. Entretanto, os sócios não tinham conhecimento sobre o andamento do caso e consideraram essa falta de pagamento como uma atitude condescendente da Associação.

fazem. Pelo seu não comparecimento às reuniões, distanciamento das atividades do grupo e insatisfação quanto aos processos de argumentação e discussão, esse sentimento de falta de equidade acaba não sendo resolvido.

Quando entrevistado, o extensionista coordenador ponderou que não existiu uma atenção especial mais voltada para o engajamento dos sócios que não “acreditavam” no processo associativo, tendo a prioridade das ações se voltado mais para as atividades de produção do que para a organização do grupo (Seção 4.3.5). Mesmo nesse processo voltado à produção, como a atuação da AT ocorria a partir de uma demanda do agricultor, os descrentes dela não foram envolvidos, pois relataram que nunca a solicitavam. Pelo fato de representar um estímulo contínuo, ao não valorizar e/ou deixar de usar a assistência, foram afastando-se do grupo.

Considerando a faculdade crítica como um pré-requisito para visualizar a possibilidade de mudança e verificando que os processos envolvidos para o desenvolvimento dessa faculdade (discussões do grupo) ocorreram nas reuniões da Associação e que os desistentes incluíam-se nos sócios menos participativos, conclui-se que esse momento foi fundamental para o engajamento ou não dos sócios. Assim, a baixa frequência de participação às reuniões apresentou-se como uma barreira ao processo de integração desses desistentes ao grupo. Isso porque, se cabe à intervenção iniciar um processo de discussão com e entre os associados, para que possam desenvolver sua faculdade crítica e o espírito de grupo, essa desmotivação pelo trabalho coletivo, a “descrença” por parte de alguns membros e a sua falta nas reuniões, acabam dificultando a existência desses momentos. Dessa forma, afastam-nos ainda mais do grupo, ressentem-se pela “falta de equidade”, apresentando-se como limitantes para a permanência desses sócios.

No caso dos desistentes, o processo de socialização (entendido como processos de integração do indivíduo ao grupo nessa nova forma de trabalho) e a

falta de uma atenção especial para integrá-los ao grupo contribuíram para o seu afastamento. Não ocorreu, portanto, um processo de intervenção que trabalhasse as diferenças individuais, ou seja, faltaram discussões voltadas ao envolvimento dos sócios desistentes, buscando-se trabalhar com o exercício do diálogo e com as causas da sua não participação ou contribuição.

Dessa forma, pode-se dizer que o processo associativo e de intervenção foram seletivos, acarretando na permanência de alguns e na saída de outros. Se por um lado esse fato pode ser atribuído a características individuais dos desistentes, por outro lado deve-se ressaltar o papel da intervenção em centrar-se nas atividades de produção e não buscar discutir com os agricultores o próprio trabalho do grupo.

Conclui-se, portanto, que diferentes fatores influenciam no envolvimento dos indivíduos ao grupo: (a) diferentes necessidades individuais; (b) diferentes expectativas ou crença no associativismo como mecanismo capaz de trazer benefícios; (c) disposição ou não para desenvolver atividades em conjunto e (d) falta de ações que visassem a mobilização para o engajamento de agricultores com características menos favoráveis ao trabalho associativo.

A seção seguinte busca apresentar algumas características do processo de trabalho cooperativo e analisar a participação dos sócios nos processos de gestão da Associação. Essa divisão visa apenas organizar a discussão e não implica em assumir que consistem em processos que tenham causas diferenciadas ou que se excluam. Pelo contrário, tanto os fatores envolvidos na decisão de permanecer ou não na associação, quanto o processo de gestão da organização inter-relacionam-se e influenciam-se mutuamente. Os fatores de manutenção influenciam o desempenho do grupo que, por sua vez, influencia na manutenção ou não do indivíduo no grupo. Entretanto, como algumas particularidades relacionam-se principalmente aos fatores de satisfação oferecidos pela organização, enquanto outros referem-se ao processo de construção da organização a partir dos

indivíduos, optou-se por analisá-los em separado.

#### **X 4.5 A gestão da Associação e a participação dos membros**

Ao longo da trajetória da Associação pode-se identificar dois momentos: antes e depois da organização do Laticínio. Esses dois momentos diversificaram as áreas de atuação da organização e determinaram também uma participação diferenciada dos sócios, que pode ser identificada na participação dos membros nos benefícios (ou seja, nos serviços oferecidos pela Associação), na participação dos membros para “prover” esses benefícios (implementá-los de fato) e na participação dos membros no direcionamento das ações (tomada de decisões).

Essas “instâncias de participação” constituem-se, na visão de Verhagen (1984), em elementos para analisar a participação dos membros, segundo os princípios da “Nova abordagem cooperativa”. A participação dos membros nos benefícios foi discutida na seção anterior a partir da percepção individual dos sócios sobre os fatores que afetam sua permanência ou não na Associação. Assim, nessa seção busca-se analisar a participação dos membros em “prover” esses benefícios e nas decisões sobre quais benefícios ou quais áreas a APAMSP deve atuar.

Entende-se o processo de gestão como a organização das funções administrativas dentro da Associação para que ela atue prestando os serviços que se propõe a oferecer. Assim, a análise da gestão, sob o ponto de vista da participação, é feita nos diferentes momentos em que esse processo ocorre. Como a participação dos sócios na tomada de decisão se dá nas reuniões da Associação, esse é o primeiro ponto abordado. Para a análise da participação na implementação das atividades, verificou-se como ocorre a divisão do trabalho nas atividades da diretoria e nas demandas do Laticínio.

Partindo-se da descrição desses diferentes momentos, nos quais são apontadas as limitações para a participação, segue-se uma análise dessas

limitações a partir da perspectiva teórica dos processos de intervenção participativa e das contribuições das teorias que tratam da ação coletiva. Posteriormente, analisam-se as implicações que o ambiente externo impõe à organização, tendo como referência a teoria contingencial.

#### 4.5.1 A participação nas reuniões

Maximiano (1986:81) afirma que em toda reunião existem dois aspectos que se podem analisar: o conteúdo e o processo. O *conteúdo* relaciona-se com a tarefa em que o grupo está empenhado, ao passo que o *processo*, ou dinâmica, é o conjunto dos comportamentos e interações que se estabelecem dentro do grupo para lidar com o conteúdo. O *processo* compreende ainda o *método* e as *relações*. O *método* está relacionado com a mecânica do funcionamento da reunião como, por exemplo, a administração do tempo e a disciplina da participação. As *relações* referem-se ao comportamento dos participantes entre si. Dessa forma, para analisar a participação nas reuniões, primeiramente são apresentados os seus conteúdos e, posteriormente, os elementos envolvidos no processo.

##### 4.5.1.1 Conteúdo das reuniões

Para a análise sobre o conteúdo das reuniões da Associação utilizou-se o caderno de reuniões do extensionista coordenador do processo de intervenção e as atas de Assembléia da APAMSP.

As principais áreas de atuação da Associação foram definidas nos primeiros anos de sua existência. Nos primeiros cinco anos (1989-1994), as reuniões baseavam-se na discussão das tarefas da Associação, ou seja, versavam sobre a definição de normas ou das ações a serem adotadas para que se resolvessem os problemas imediatos que o grupo vinha enfrentando (por exemplo, as normas de funcionamento da Associação e de admissão de novos

sócios) e a decisão sobre como implementar as ações (opções de aplicação imediata dos recursos recebidos, negociações com fornecedores de insumos, quantidades de insumos a serem comprados, distribuição de tarefas na diretoria, etc.). Essas decisões são questões importantes relacionadas à resolução de problemas cotidianos. Entretanto, com o passar do tempo, torna-se fundamental avaliar os rumos que a organização está seguindo.

Todavia, não foram estabelecidas reuniões freqüentes para a avaliação e o controle das atividades. Apesar do extensionista coordenador ter realizado uma avaliação geral (balanço) das atividades, ao final da gestão de cada diretoria fazia-se apenas um resumo das ações desenvolvidas. Portanto, não ocorreram momentos específicos destinados a uma análise do desempenho do grupo como um todo.

A falta de reuniões periódicas mais voltadas para a avaliação também interferiu no direcionamento do planejamento feito pelo grupo. Assim, o planejamento centrou-se basicamente nos níveis operacionais e táticos, não havendo planejamento estratégico relacionado aos objetivos de longo prazo e nem uma avaliação global das atividades, o que poderia redefinir objetivos ou levar a um replanejamento.

Para ilustrar a falta de uma avaliação global das atividades e de uma preocupação com as necessidades sentidas pelos seus associados, podem ser citados como exemplos dois casos: o da qualidade da ração oferecida pela APAMSP aos associados e outro sobre as decisões em relação aos rumos do Laticínio.

O caso da ração referiu-se à falta de percepção por parte de alguns associados, de que comprar este insumo na Associação possibilitaria uma aquisição mais vantajosa do que as obtidas em outros distribuidores. Alguns sócios só percebiam a vantagem da compra no aspecto de preços e a APAMSP, ao adquirir seus insumos, buscava qualidade. Tinha-se, portanto, de um lado, os

associados insatisfeitos com esses serviços, e de outro lado, os membros da diretoria que continuavam adquirindo um produto que não satisfazia a todos os sócios. Esse fato ilustra a incompatibilidade de interesses cuja origem está na falta de avaliações que visem adequar os desejos dos sócios aos serviços prestados pela Associação ou na falta de esclarecimento sobre as vantagens da ração de melhor qualidade.

A opção pela expansão do Laticínio ilustrou uma orientação nas decisões do grupo para atender aos problemas de curto prazo e a uma falta de conciliação com os objetivos para o qual foi criado, qual seja, a comercialização da produção de todos os seus sócios. Isso porque, apesar de sua expansão visar atender ao aumento de uma demanda de mercado, que poderia ser considerada uma opção estratégica para o empreendimento, ela acabava desviando-se dos objetivos do grupo de agricultores. Ao construir o Laticínio, pensando como grupo de agricultores, visavam atenuar as forças de mercado que agiam sobre eles buscando maior participação no preço final do produto. Entretanto, a partir da expansão, a preocupação com as estratégias de mercado e de produção passou a ser maior, mas sem que houvesse correspondente aumento da produção de leite dos associados.

Dessa forma, ilustra-se a falta de uma avaliação das atividades como um todo e apesar de existir uma idéia de aumentar a produção individual de cada sócio para que usufruam mais da possibilidade do Laticínio, não houve uma mobilização para tanto.

O direcionamento maior de atenções para o Laticínio iniciou-se a partir da chegada dos recursos, em 1994, quando as reuniões centravam-se na formação do grupo do Laticínio. Posteriormente, esta atenção voltou-se para as tarefas demandadas para a sua construção e, a partir de meados de 1997, sobre seu funcionamento. As reuniões para resolver as questões ligadas ao Laticínio, ao longo dos anos, foram ocupando o espaço onde antes ocorriam as reuniões da

APAMSP, que eram organizadas para abordarem assuntos referentes tanto à APAMSP como ao Laticínio. Posteriormente, passaram a realizar somente reuniões com o grupo do Laticínio e as da Associação foram ficando raras. No momento desta pesquisa havia praticamente 10 meses que não se realizava uma reunião para tratar exclusivamente dos assuntos da Associação.<sup>105</sup>

A prioridade atribuída às reuniões para tratarem dos assuntos do Laticínio determinou o afastamento daqueles sócios que não compunham esse grupo. Apesar de alguns queixarem-se da falta de reuniões com o grupo, nenhum associado tomou a iniciativa de retomá-las visando a discussão dos assuntos referentes à Associação.

#### ✕ 4.5.1.2 Os processos

A principal preocupação do extensionista coordenador ao referir-se aos processos de reunião estava em obter a participação dos associados, mas a presença de grandes números de sócios não foi conseguida desde as primeiras reuniões. O momento inicial da aplicação dos recursos já ilustra alguns dos problemas para essa falta de participação. Na primeira reunião, em que iria ser definido o destino dos recursos que retornariam para a Associação, havia presença de apenas um terço dos associados. Entretanto, como na pauta de convocação não constava que esse assunto seria abordado, os associados presentes optaram por agendar outra reunião na qual o tema seria explicitado. Entretanto, na reunião seguinte, a presença continuou sendo de apenas um terço dos sócios. Esse fato ilustra a problemática relacionada tanto com a capacidade de se reunir todos os agricultores para discutir as questões do grupo como aos

---

<sup>105</sup> Em maio de 1998 os produtores relataram que as últimas reuniões destinadas a todos os sócios da APAMSP (não exclusivas para tratar do assunto Laticínio) haviam sido para discussão sobre plantio de milho, em agosto de 1997, e uma assembléia no mesmo mês para decidir o adiamento das eleições para a diretoria devido ao início do funcionamento do Laticínio. Entretanto, estavam sendo

problemas de comunicação e organização da pauta.

Segundo depoimento do extensionista coordenador, nas primeiras reuniões os técnicos se responsabilizavam pela convocação dos sócios, indo de casa em casa. Posteriormente, a diretoria da Associação ficou encarregada de comunicar os “líderes” de cada bairro para que esses repassassem a notícia da reunião.

Todos os entrevistados disseram-se informados a respeito da ocorrência das reuniões, entretanto, os menos participantes alegavam problemas pessoais que os impediam ou se diziam desmotivados para frequentá-las, alegando “falta de tempo”.

*“...A gente sempre sabe das reuniões e acontecidos da Associação (...) O presidente sempre vem e avisa das reuniões, palestras (...) antes nós faltando com eles do que eles com a gente.”* (NG, sócio da APAMSP)

*“Tenho sempre que levar meu pai para cidade para fazer tratamento. Então, não posso participar sempre, me comprometer, né? (...) Mas quando dá, eu vou [as reuniões].”* (SLC2, sócio da APAMSP e Laticínio)

*“Uns são sócios por ser, só exploram a Associação: pegam ração, medicamento. E olha que a gente briga, participe das reuniões (...) Os 18 que formaram o Laticínio são os que mais se entenderam para trabalhar em conjunto, os que mais participam. Mesmo nesses 18 tem aqueles que não abrem a boca para falar a, mas participam, contribuem”* (SFL11, sócio APAMSP e Laticínio)

A partir desse último depoimento observa-se que os sócios percebem que há diferença na participação ativa dos presentes na reunião, pois apenas uma parcela pequena dos sócios expressa suas opiniões e idéias, enquanto a maioria adota uma postura de ouvinte. Alguns dos depoimentos que ilustram a percepção

---

previstas novas reuniões para junho e julho de 1998, para discutirem as eleições a serem realizadas em agosto.

dos sócios sobre as reuniões são apresentados a seguir:

*“ (...) O pessoal se abre um pouco mais hoje, mas ainda precisava de mais coragem...São muito medrosos para colocar as idéias... mas às vezes falta essa mentalidade de abertura, não aceitam os defeitos dos outros.”* (MD, esposa de um sócio APAMSP e Laticínio)

*“Em todas as reuniões que eu fui, o ADL [extensionista coordenador] estava junto. Ele ajuda bastante, puxa a turma, sem ele deve ser mais enrolado porque o povo fica atrás do toco e não fala.”* (SAC21, sócio APAMSP)

*“(...) Ainda falta um pouco mais de união nessa parte de discussão...porque às vezes a gente está discutindo o assunto e bate um silêncio (...) Outro dia levei os filhos para a reunião e um deles dormiu e começou a roncar e só se escutava barulho do ronco. As vezes aparece um assunto e joga para todo mundo responder e fica tudo no silêncio. Sempre tem os mais faladores. Às vezes nós ficamos quietos para ver qual é a opinião dos outros e é quando ficam tudo no silêncio, nenhum fala. Eles acatam o que a maioria falou e decidiu. Se tiver coisa de votação eles falam: eu quero, eu não quero, tá bom, sim, não, então é desse jeito. Então ficam cinco ou seis falando e os outros dez que estão lá só vão aceitar se querem ou se não querem. Eles não dão a opinião deles e muitas vezes o ADL [extensionista coordenador] obriga a todos a darem sua opinião e mesmo assim eles não acostumaram. Não é em toda reunião que eles falam...”* (SLF12, sócio APAMSP e Laticínio)

Dentre as características do processo de condução e organização das reuniões, os agricultores referem-se à carência de objetividade e lentidão para a tomada de decisões, considerando que gasta-se muito tempo para discussões que não chegam a resultados práticos. Essas características podem ser ilustradas pelos depoimentos.

*“(...) Tinha muitas reuniões que se ia e pouco saia (...)”* (SLF5, sócio APAMSP e Laticínio)

*“Os assuntos são tantos, que não tem tempo para discutir todos”* (MD, esposa de sócio APAMSP e Laticínio)

Um dos diretores reconhece que a falta de objetividade devia-se a uma falha da própria diretoria em organizar os assuntos. Para evitar que as reuniões ficassem muito longas, ele afirma que passaram a fazer pauta, a fazer reuniões da diretoria antes das reuniões com os sócios e também a controlar a duração das reuniões.

Segundo depoimento de um dos ex-diretores da APAMSP, as reuniões dos primeiros anos foram organizadas pelo extensionista coordenador do projeto. No entanto, a partir da segunda diretoria (1991) eles mesmo as organizavam. A diretoria se reunia para a discussão de alguns problemas operacionais e quando surgia a necessidade de uma decisão que envolvesse todo o grupo convocava-se uma reunião com os demais sócios. Sentindo a falta de reuniões mais constantes, a partir de 1993 a diretoria passou a realizá-las mensalmente, o que ocorreu até o início da construção do Laticínio (1995).

Tais considerações são indicativas de uma mudança nos processos de reunião. Todavia, tais mudanças não contribuíram para melhorar as relações entre seus participantes, estimulando os fatores de manutenção. Falando de uma forma geral, as mudanças introduzidas buscaram sanar os problemas relacionados ao método de administração do tempo e organização da pauta, e pouco foi feito para encorajar a participação dos associados.

Como ressaltado por Alencar (1997) os subprocessos participação, organização, solidariedade e articulação não ocorrem em um período de tempo determinado, mas desenvolvem-se com as experiências que o grupo adquire ao longo do tempo. Assim, vale ressaltar que, apesar dos “problemas” identificados nas reuniões, a obtenção da participação e o aprendizado para o trabalho em grupo são processos cumulativos e contínuos. Em alguns momentos, os agricultores integrantes da APAMSP foram capazes de perceber o quanto se diferenciavam de outros grupos e o quanto já haviam aprendido ao longo de seus anos de trabalho associativo:

*“ A gente era bem recebido na cooperativa e sempre elogiado (...) Inclusive fomos de ônibus pra uma reunião (...) e numa cooperativa de 500 associados, nós fomos em 24 e éramos a maioria na reunião (...). Nós tínhamos uma cabeça diferente porque trabalhávamos em grupo, e aprende muito. Então, quando chegávamos para conversar, nós tínhamos respeito e eles não sabiam nem organizar a reunião. Nesse ponto, o ADL [extensionista coordenador] é muito valorizado, porque conseguiu educar bastante a gente para trabalhar em grupo.” (SLF 11, sócio APAMSP e Laticínio)*

#### **4.5.2 A participação nas diretorias e a implementação das ações demandadas**

O objetivo dessa seção é indicar os fatores limitantes encontrados pelo grupo para o funcionamento da APAMSP. Assim, inicialmente são descritos os aspectos relacionados à participação dos sócios nas atividades administrativas, bem como as disfunções encontradas. Posteriormente, apresenta-se a participação deles nas atividades da diretoria, que é entendida como contribuição individual dos sócios para o grupo.

##### **4.5.2.1 Atividades administrativas limitantes**

As tarefas demandadas à diretoria consistiam nas compras e distribuição dos insumos, bem como no controle de estoque, das entradas de pagamentos (mensalidades e percentual cobrado na venda de insumos) e a elaboração e apresentação da prestação de contas. As atividades demandadas pelo Laticínio representavam todas as ações necessárias para sua construção e, posteriormente, as ações necessárias para seu funcionamento. As tarefas eram distribuídas segundo os cargos da diretoria.

Quanto à organização administrativa, a diretoria já havia conseguido sistematizar as atividades de compra e distribuição dos insumos. Entretanto, os aspectos financeiros da Associação ainda eram problemáticos. Segundo

depoimento dos diretores, a partir do início da cobrança de mensalidade (junho de 1990) foi necessário contratar também um contador. Apesar de já terem mudado duas vezes de escritório de contabilidade, a prestação de contas a cada mudança de diretoria “*é sempre complicada e tá sempre atrasada*”. Parte dos entrevistados, inclusive os próprios membros da diretoria, apontou as questões financeiras, principalmente o controle de estoques, como os fatores administrativos mais problemáticos. O depoimento de um dos diretores da Associação ilustra essa situação:

*“ O problema de organização da Associação é controle de estoque (...). No início dessa diretoria definiu-se dias para ir pegar ração e se conseguiu controlar, mas depois bagunçou de novo. A Associação nunca apresentou balancete, desde 1989. Até hoje não sabe o que se faz com o dinheiro de 1% das compras e das mensalidades. Sempre foi um “rolo” com o contador; diziam que faltava nota e dois mais dois nunca era igual a quatro.(...)”* (SLF8, sócio APAMSP e Laticínio)

Dessa forma, o controle de estoques e a contabilidade eram áreas em que a Associação ainda enfrentava problemas e, conseqüentemente, a diretoria não possuía uma visão mais ampla sobre o desempenho da entidade, o que dificultava a avaliação de sua movimentação financeira e a prestação de contas aos demais sócios. A falta de informações dessa natureza foi apontada por três ex-sócios como fatores negativos percebidos na APAMSP.

O controle financeiro ficava sob responsabilidade dos tesoureiros. Foram principalmente dois sócios os responsáveis pelas contas da APAMSP a partir da 2ª. diretoria<sup>106</sup>. Entretanto, nas entrevistas com esses dois sócios, eles apontaram que a principal causa dos problemas com o controle de estoque e a contabilidade era a “falta de disposição” para realizar as tarefas, pois consideravam-na

---

<sup>106</sup> Um deles foi o 2º tesoureiro na primeira e terceira diretoria e era 1º tesoureiro na quarta diretoria e o outro, que foi 1º tesoureiro na segunda e terceira diretoria.

desagradáveis.

Visando contornar a falta de “disposição” das pessoas encarregadas de proceder o controle de estoque, optou-se por realizá-lo de forma conjunta em reuniões da diretoria. Entretanto, essa “falta de disposição” continuou permanecendo, segundo o depoimento de um dos ex-responsáveis por essa tarefa:

*“O estoque era para ser feito em cada reunião mensal da diretoria, cada um contava, mas acabava não fazendo (...)”.* (ex-1º tesoureiro na 2ª e 3ª diretoria da APAMSP)

O controle financeiro das atividades da Associação, por ser dependente do controle de estoque que era problemático, também acabou não sendo feito a contento.

*“ Parte mais enrolada é a parte financeira e da parte de estoque, o controle. A parte de organização financeira, quem tinha que fazer não fazia (...) E não é complicado, só precisa fazer as marcações direitinho (...).É enrolado se nós deixarmos as coisas enrolar. Todos esses anos parece que não tem nenhum balanço direitinho. Essa dificuldade é rolo nosso. É só questão de marcar certo, é só organização. Organizar e fazer (...). Então, é complicado porque não tem organização. O ADL [extensionista coordenador] sempre cobrou, mas os alunos não davam conta de fazer. Teve sócios que falaram que iam fazer e não conseguiam. Mas é só porque é desorganizado e não fazia.(...) O Sr. E [sócio contribuinte especial] começou a fazer controle de estoque várias vezes, mas não foi para frente.”* (ex-2º tesoureiro da 1ª e 3ª diretoria e atual 1º tesoureiro)

*“ O A.L. [agrônomo que trabalhou no Projeto] fazia a prestação de contas junto com o tesoureiro. Eu aprendi muito com ele. A gente pagava em cheque que era mais fácil de controlar. AL sentava e conversava dias inteiros com ele. Quebrava o pau (...) nunca era perfeito. Por mais que pagassem em cheque, entrada e saída de produto era difícil de controlar. Estoque era difícil demais.”* (ex-1º tesoureiro na 2ª e 3ª diretoria da APAMSP)

Assim, os seguintes fatores podem ser apontados como possíveis causas

dos problemas da gestão financeira: a atribuição dessas funções a agricultores que não estavam dispostos e/ou capacitados para realizá-las; falta de discussões específicas sobre um planejamento para a utilização de recursos no médio e longo prazo, pois priorizou-se a aplicação imediata de recursos recebidos; falta de cobrança por parte dos próprios agricultores ou dos agentes para que o controle fosse feito.

O Projeto de Acompanhamento já havia detectado as questões financeiras e organizacionais como problemáticas. O depoimento dos agricultores mostra que houve preocupação por parte de um dos extensionistas e de alguns alunos em auxiliar os responsáveis para realizar os controles, buscando capacitá-los para a tarefa. Entretanto, como o foco central do processo de intervenção não se direcionava para essa área e não se desejava impor aos produtores uma tarefa que eles não estavam “dispostos” a realizar, tanto o controle de estoques como a contabilidade deixaram de ser feitos ao longo dos anos. Além disso, apesar das cobranças e das “dúvidas” dos demais sócios, estes também não se prontificavam a ajudá-los.

Pode também ser observado que quando existia um recurso disponível, o que ocorreu em 1990 e 1992, o grupo discutia a sua aplicação imediata, mas não se pensava a sua aplicação posterior, ou seja, não se fazia um planejamento de médio e longo prazo para sua aplicação. Sem esse horizonte de planejamento, não se percebia a importância do controle das contas para possibilitar outros investimentos e nem se preocupou com a continuidade desse capital ao longo do tempo.

Assim, para contornar os pontos de estrangulamento que impediam a realização dessas atividades os seguintes fatores deveriam ser considerados: (a) necessidade de atribuir essas tarefas a pessoas que assumam de fato as funções para as quais são designadas; (b) capacitação dos agricultores; (c) a necessidade de mostrar a importância dos controles, visando estimular a “disposição” dos

responsáveis por essa tarefa. Esse estímulo pode ser desencadeado a partir de um planejamento financeiro específico com uma visão de médio e longo prazo, ou ressaltando-se a importância dos controles financeiros para o esclarecimento dos demais membros do grupo, eliminando suspeitas e acusações de falta de equidade, bem como a importância desse fato para o desenvolvimento da confiança no grupo.

Sendo o Laticínio uma unidade de prestação de serviços da Associação na qual nem todos os sócios da APAMSP envolveram-se, optou-se por fazer sua contabilidade em separado, embora ela também fosse controlada pelo tesoureiro da APAMSP. No início das atividades do Laticínio (julho 1997), os agricultores estavam receosos em controlar essa atividade, uma vez que envolvia fluxos de caixa constantes e quantias maiores. Assim, um dos sócios contribuintes especiais se dispôs a fazê-la juntamente com uma nova contadora, passando a realizar controles mensais para colocar a contabilidade em dia, o que só veio a ocorrer em maio de 1998. No entanto, as contas da Associação ainda continuavam em aberto. Esse fato mostra que quando se percebeu a importância de se realizar a contabilidade, os sócios encontraram um meio de fazê-la. Todavia, deve-se ressaltar que não houve capacitação dos próprios agricultores, mas sim a atribuição da função a um sócio contribuinte especial

Um outro problema, concernente às questões financeiras e que também foi levantado, refere-se ao atraso nos pagamentos das mensalidades dos sócios. Para a diretoria, a realização de cobranças é considerada um problema, pois existem relacionamentos interpessoais próximos que deixam o “cobrador” numa situação propícia a desentendimentos, uma vez que encontram dificuldade em separar os interesses da APAMSP sem se envolverem pessoalmente. Tal dificuldade pode ser percebida sob dois ângulos de análise: dificuldade em ser totalmente “eficaz” numa organização entremeada pelo “sentimento” e relações de amizade e a falta de pagamento como um descompasso entre “deveres” e

“direitos” dos sócios.

A interferência do “sentimento” na realização das cobranças deve-se ao fato de os agricultores viverem numa mesma comunidade, e não desejar se indispor com seus vizinhos. Entretanto, para evitar tais problemas, a existência de uma contabilidade em dia poderia minimizar esse sentimento e o “cobrador” passaria a ser visto como o encarregado de prestar um serviço necessário, reforçando a necessidade da tarefa para o grupo como um todo e não como uma cobrança sua em particular.

Este aspecto relaciona-se com a noção que o grupo tem da relação entre os seus direitos e deveres. Observou-se uma tendência, entre os sócios que adotaram uma postura mais crítica frente a Associação, de priorizarem seus direitos mas não de arcarem com seus deveres. Desta forma, querem os benefícios ou serviços mas não os analisam paralelamente às suas contribuições individuais. Pode-se caracterizar esse fato através do: (a) ressentimento pela falta de visitas da assistência técnica, embora não as tenham solicitado; (b) desejo de usufruir da Associação, mas na hora de pagar a mensalidade atrasam ou deixam de pagar por algum tempo; (c) insatisfação com as multas, mas não pagando em dia; (d) desinformação, sem no entanto, comparecerem às reuniões.

Assim, como **limitações para a gestão da organização**, observou-se que a Associação enfrentou problemas: (a) nos aspectos de controle (estoques e financeiros); (b) na capacitação de seus sócios para executar algumas funções; (c) limitação do planejamento em decorrência da falta de avaliação; (d) não observância por parte dos sócios das normas de equidade (direitos e deveres).

#### **4.5.2.2 A participação na diretoria no sentido de contribuição**

O trabalho na diretoria da APAMSP é voluntário e não remunerado. Seus membros são os responsáveis pela execução das atividades administrativas que viabilizam a prestação dos serviços.

Como os agricultores estudados empregam exclusivamente mão-de-obra familiar em suas atividades de produção, o seu tempo de trabalho é um recurso fundamental. Dessa forma, no caso dos associados que se prontificam em integrar a diretoria, ocorre um redirecionamento do trabalho para as atividades administrativas em detrimento do trabalho na propriedade. Na opinião dos agricultores, esse redirecionamento só pode ser feito se existir disponibilidade de mão-de-obra entre os familiares residentes na propriedade, ou seja, mulher e/ou filhos que “cubram” sua falta, como ilustra um dos sócios que foi presidente da APAMSP por dois mandatos consecutivos.

*“Nós tocamos a Associação graças às mulheres que assumem os serviços do sítio na nossa ausência”* (SLF13, sócio APAMSP e Laticínio, jornal da APAMSP 1993)

Assim, parte dos sócios expressa pouco interesse em participar da diretoria, pois alegam que ocorreria “sobrecarga de trabalho”. Em decorrência, verificou-se uma concentração de trabalho naquelas pessoas dispostas a redirecionar parte de seu tempo de trabalho. Observa-se, no Quadro 3, que quatro sócios participaram de três diretorias e dois sócios de duas diretorias. Esses sócios posteriormente viriam a compor o grupo do Laticínio, reforçando o fato de que a contribuição individual com trabalho, segundo Verhagen (1984), é reflexo do comprometimento do associado com a organização.

Alguns dos sócios que mais ocuparam cargos de direção ressentiam-se da falta de uma maior contribuição dos demais associados na divisão dos trabalhos e declaravam que existiu abertura para a maior participação na diretoria mas não houve interesse. Dessa forma, os diretores e ex-diretores afirmavam que os sócios mais ativos, aqueles que mais participavam da diretoria, ficavam sobrecarregados. Alguns deles chamavam de “exploradores” os sócios que pouco participam. Com o aumento da demanda de trabalho decorrente da implantação do Laticínio, a concentração das atividades na diretoria tornou-se

mais acentuada. Algumas declarações ilustram a concentração do trabalho na diretoria e a falta de contribuição por parte de alguns sócios.

*“Tem um pessoal que paga a mensalidade e não usa a Associação, quase que vem só nas assembléias ou quando tem algum assunto urgente e mesmo assim uns não aparecem. Dentro do grupo do Laticínio, tem o grupo que anda junto mas não sai para fazer nada (...) Para a construção [do Laticínio] e para correr atrás das coisas foram os mesmos. Para correr atrás de vender foram os mesmos e nós somos em 19 sócios. E por que isso não é dividido em 19? Todos deram partes iguais e tem aqueles que ainda estão fazendo. Isso é falado em reunião: não é porque você está pagando que não tem mais o que fazer. Tem gente que está pagando a parte dele e está executando.”* (SLF12, sócio APAMSP e Laticínio)

*“A Associação é puxada pelo ADL e pelo presidente, que deixa as coisas do sítio para cuidar das coisas da Associação.”* (SLC1, sócio APAMSP e Laticínio)

*“ Para quem tá fora tá bom, mas quem está na diretoria fala que está muito carregado (...).”* (SLF5, sócio APAMSP e Laticínio)

Sob a ótica dos sócios mais ativos, a causa da participação desigual resulta, em parte, de uma falta de “cobrança” da diretoria. Eles entendem que a participação deveria ser espontânea mas, como isso não ocorre, acabam se ressentindo:

*“ Não sei se somos nós aqui que não vamos e não chacoalhamos o camarada, porque às vezes [demais sócios] está esperando. (...) Talvez falte a iniciativa de quem tá fazendo, de fazer o nego acordar (...) Eu acho que qualquer um que tinha que fazer, não é que tal pessoa foi obrigado (...) Acho que todos deviam chegar e ajudar, mas não tem essa, tem que pedir. Precisava que mais gente ajudasse por causa disso, senão saem sempre os mesmos e aí fica pesado em casa e nas coisas para fazer. O pessoal fala: eu dou o carro. Mas não é problema só do carro. Eu posso ir um dia, dois dias mas depois não posso ir mais. Então, não é só o carro é mais um pouquinho, é o tempo dele que ele tem que dispor também (...). Mas o pessoal, no geral, se tiver que fazer alguma coisa boa que ele vai ter vantagem, ele não atrapalha em nada, mas também não*

*se mexe para fazer. Vai se sair bem? Vai se sair bem. Então tá bom. Mas tem que pedir, não parte deles.”* (SLF12, sócio APAMSP e Laticínio)

Na visão de alguns dos sócios que nunca participaram das diretorias, as justificativas para a não participação devem-se, além da falta de tempo e/ou mão-de-obra disponível no sítio, a uma insegurança pessoal, manifestada por um sentimento de incompetência ou incapacidade para as funções, como mostra o depoimento a seguir:

*“Eu mesmo não participo muito porque não tenho tempo [só ele e a irmã que trabalham no sítio], porque não sei, não me julgo competente para fazer(...).”* (SLC1, sócio APAMSP e Laticínio)

Os diretores e ex-diretores atribuem os seguintes fatores como causas da falta de participação para desenvolver atividades do grupo: “falta de confiança”, “formação dos indivíduos” (socialização diferenciada), “falta de perspectivas futuras” e ao “jeito de cada um” (diferenças individuais).

*“Eu sempre fiz as coisas pensando no dia de amanhã. Alguns não pensam amanhã, só pensam hoje, então não se preocupa como está fazendo as coisas.(...)”* (SLF6, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

*“É o problema de decisão e nem todos conseguem ter decisão nas coisas (...). O pessoal na nossa turma talvez não tenha confiança naquilo que eles fazem, não tem confiança para fazer o que é de todo mundo.(...) Só que tem aqueles que preferem que outros façam. (...) Tem uns que têm o instinto e eu acho que tem pessoa que não tem a mesma vocação.(...) A nossa turma é muito inibida, não tem iniciativa, mas é do jeito de cada um, não é que a pessoa é má, eu acho que é formação.”* (SFL12, sócio fundador da APAMSP e Laticínio)

Quando questionados sobre sua contribuição individual para a APAMSP, estes agricultores constatam que:

*“Da nossa parte o que ajudou a Associação ao longo dos anos são*

*as compras que a gente faz (...).*” (SAC18, sócio contribuinte da APAMSP)

*“(...) Minha contribuição é pagando a mensalidade (...).”*  
(SAC19, sócio contribuinte da APAMSP)

*“(...) Minha contribuição para a Associação é comprando (...).”*  
(SLC1, sócio contribuinte da APAMSP e Laticínio).

O agrônomo que inicialmente trabalhou na Associação<sup>107</sup> também considera a participação diferenciada uma característica natural em organizações voluntárias. Ele ilustra a participação diferenciada classificando-a em três tipos: “carregadores”, “apoiadores” e “colaboradores”. A Figura 8 ilustra essas diferentes posturas de participação dos indivíduos dentro de um grupo.

Os “carregadores” são aqueles sócios mais ativos e mais dispostos a assumir os desafios e enfrentá-los; “carregam” a iniciativa do grupo nas costas e viabilizam a iniciativa. Seriam, na terminologia de Verhagen (1984), os líderes instrumentais os quais, na maior parte das vezes, são poucos. Os “apoiadores” acompanham e dão suporte aos “carregadores”, mas não assumem as funções de liderança. Esse grupo seria formado por um número maior de associados comparativamente ao número dos “carregadores”, mas ainda não seria a maioria. A grande maioria do grupo, entretanto, seria composta pelos “colaboradores”. Esses indivíduos são aqueles que “fazem número”, que utilizam-se dos benefícios ou serviços disponibilizados pelo grupo mas não assumem as tarefas, nem auxiliam para sua realização. No caso, esses indivíduos seriam aqueles que não participam das reuniões, não compõem a diretoria, mas continuam fazendo parte (aumentando o volume de compras e poder de negociação do grupo).

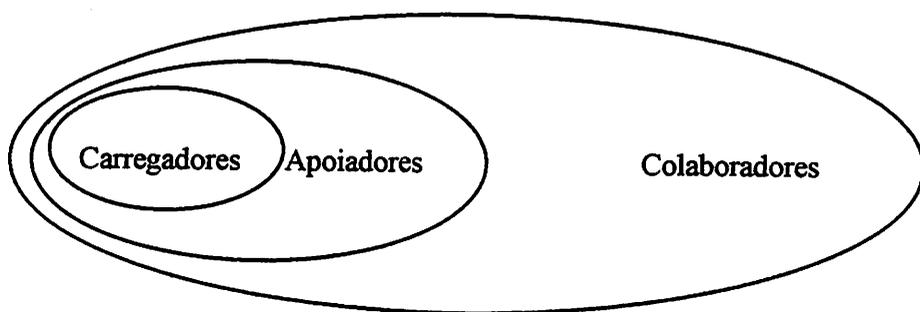


FIGURA 8 - Diferentes atitudes encontradas nos membros da associação, segundo um dos extensionistas.

O agrônomo extensionista observa que se por um lado os “colaboradores” não se dispõem a “carregar” a Associação, sem eles, ela não se sustentaria, pois precisa desse contingente para formar a sua base de legitimação enquanto grupo e aumentar seu poder de barganha. A participação desigual dos sócios é estudada pela teoria da ação coletiva que denomina essa questão como o “problema do carona” (Aguiar, 1991; Guareschi, 1992; Elster, 1994).

Apesar de ressentirem-se de uma divisão mais igualitária nas demandas de trabalho da diretoria, o mesmo não pode ser dito de algumas atividades esporádicas, nas quais existia um objetivo concreto de curto prazo a ser atendido, pois, em situações como estas, houve uma participação efetiva da maioria dos sócios. Tais situações podem ser exemplificadas pelo mutirão realizado para a construção do barracão da Associação e pela participação ativa dos sócios na organização de quermesses para arrecadar fundos destinados a construção do Laticínio. Esses acontecimentos mostram que a natureza da tarefa influencia a participação para a ação coletiva.

A contribuição individual dos integrantes do grupo do Laticínio com recursos financeiros (pagamento das parcelas para sua construção) também pode

<sup>107</sup> Atualmente tem desenvolvido trabalhos com grupos na área de desenvolvimento social.

ser vista como um momento em que se evidencia o comprometimento dos indivíduos com o grupo. Entretanto, como não foram todos os sócios que se prontificaram a despender recursos próprios, ocorreu um comprometimento diferenciado e aqueles que não se integraram ao grupo do Laticínio afastaram-se da Associação.

Assim, como fatores limitantes encontrados pelo grupo para a participação dos sócios nas diretorias e nas tarefas da APAMSP observou-se: a contribuição individual desigual para a realização dos trabalhos necessários e a dificuldade em se conseguir uma participação ativa da maior parte dos sócios.

#### X 4.5.3 A análise da participação dos atuais sócios da APAMSP

J

Na seção anterior (4.4.3) ressaltou-se que a desistência de alguns sócios pode ser atribuída, entre outras razões, à dificuldade em se obter a participação deles nas reuniões, momentos em que o grupo estaria desenvolvendo sua faculdade crítica. Como fatores geradores dessa dificuldade apontou-se : (a) o processo de intervenção mais voltado para atividades de produção e menos para a organização do grupo; (b) as diferentes percepções sobre o associativismo como meio de solução de problemas e (c) a insatisfação dos membros nos processos de trabalho em grupo, particularmente às reuniões e (d) sentimento de iniquidade.

No início da presente seção foram apontadas as limitações enfrentadas pelo grupo, buscando-se centrar tanto na participação para as tomadas de decisão quanto na participação para a implementação das tarefas. Assim, a seguir serão analisadas essas limitações, a partir de duas vertentes principais: sob a ótica das teorias de intervenção e, pelo fato de elas não abordarem dimensões dos condicionantes da organização para participação, tarefas da Associação e funções administrativas, essas questões serão analisadas segundo as contribuições das Teorias da Ação Coletiva.

Visando analisar a participação dos membros nas tomadas de decisão descreveu-se os processos envolvidos na organização do grupo para as reuniões, focando-se no conteúdo e no processo das mesmas. A participação na tomada de decisão remete à análise para a organização (estruturação interna do grupo para que este assuma seu controle), conforme Oakley (1980) e Verhagen (1984). Essas teorias ressaltam a importância de se obter a participação nesses momentos para que o grupo assuma o seu controle e obtenha sua autonomia organizacional, de forma que seus membros estabeleçam as áreas prioritárias de ação e objetivos da organização, bem como escolham o instrumental para atingir tais objetivos. Pode-se dizer que o grupo abriu espaço para a ocorrência dessa participação e que houve consenso na sua estruturação e definição das áreas de ação e objetivos. Entretanto, algumas questões importantes se fizeram notar: ocorreu dificuldade em obter a presença da maioria dos sócios nas reuniões; a participação ativa obtida foi desigual; não ocorreram reuniões de avaliação para definição ou redefinição do objetivo do grupo como um todo, priorizando as decisões imediatas; houve insatisfação por grande parte dos sócios quanto ao processo de reunião, quanto a sua forma e metodologia para a tomada de decisões. Tais questões serão discutidas a seguir.

A dificuldade de se obter a presença dos sócios nas reuniões mostra que a solidariedade, entendida como predisposição para a cooperação entre membros do grupo, objetivando o desenvolvimento de ações que visem a solução de problemas comuns, conforme Alencar (1997), não é obtida facilmente apenas abrindo-se um espaço para que ela ocorra. Segundo a abordagem “Educação Participativa”, o primeiro passo a seguir, visando a obtenção dessa solidariedade, seria o de procurar desenvolver a faculdade crítica nos membros do grupo (Oakley, 1980; Alencar, 1997).

Como apontado anteriormente, o desenvolvimento da faculdade crítica no grupo sobre a interpretação de sua realidade como produtores foi limitado,

dificultando a visualização da importância do grupo enquanto tal, o que fez com que apenas alguns produtores mais participativos, mais envolvidos e sensibilizados percebessem essa “nova realidade” e passassem a acreditar em uma possibilidade de mudança.

Para a teoria da “Educação Participativa” (Oakley, 1980), a falta do desenvolvimento da faculdade crítica seria uma das causas de não se conseguir com que todos membros assumam efetivamente o controle da organização ou, no caso, uma participação mais ativa (participação nas reuniões e a solidariedade). Segundo essa teoria, o desenvolvimento da faculdade crítica dependeria fundamentalmente de que o processo de intervenção auxiliasse os produtores a identificar os problemas e as possíveis causas. Como o foco centrou-se na comercialização, na produção agropecuária e na AT agrícola, aqueles que não visualizavam a importância dessas questões não participavam.

Ao concentrar suas atividades nessas áreas, o envolvimento do grupo passa a ser do tipo utilitário e voltado para ações e objetivos imediatos (melhores preços ou maior facilidade de acesso aos insumos pela proximidade). Dessa forma, buscou-se estimular os sócios a envolverem-se com o grupo devido a esse interesse calculativo pelos benefícios imediatos, os quais, apesar de mobilizarem alguns indivíduos, só têm efeito de continuidade se permanecerem atendendo ao grupo. Para isso, a avaliação seria fundamental. Caso contrário, a mobilização deveria passar a buscar a motivação para auto-expressão, ou seja, identificar o trabalho associativo como uma mudança de longo prazo, estimulando o envolvimento moral e motivacional dos participantes.

Pela análise do conteúdo das reuniões observou-se que as prioridades de ação foram estabelecidas em função das demandas de trabalho imediatas (aplicação dos recursos, aspectos administrativos práticos) e pouca atenção foi despendida para reuniões avaliativas, seja para a avaliação dos resultados das atividades desenvolvidas, de identificação ou discussão dos problemas do grupo

como um todo ou mesmo de discussão das causas e inter-relações desses diferentes problemas.

Ao atuar voltado para ações e objetivos imediatos, adquire-se um conhecimento melhor do mercado e, em alguns casos, até consegue-se um poder de barganha maior com fornecedores de insumos (ilustrado pela “malícia” de alguns diretores que dizem ter percebido as estratégias dos vendedores, fazendo cotações e identificando as melhores alternativas de preço ao comprarem insumos em conjunto). Entretanto, sem uma discussão maior sobre estrutura de mercado ou contato com outras associações e entidades de representação de classe, o poder de reivindicação não ocorre, restringindo a autoconfiança, segundo o ideal do “counterdevelopment” (Galjart, 1981; Alencar, 1997).

Dessa forma, ao enfatizarem as ações imediatas, a capacidade de estruturar os problemas restringe-se aos fatos cotidianos, o que limita o desenvolvimento de uma estrutura explicativa mais geral para os problemas que enfrentam, ou utilizando-se do próprios objetivos do Projeto de Assessoria:

*“(...) de contribuir para que os produtores familiares consigam desenvolver-se (...) socialmente, tornando-se cada vez mais capazes de assumir seus próprios papéis na sociedade ou mesmo de que desenvolva-se nos produtores uma consciência crítica em relação a suas realidades e potenciais (...).”*

Para as teorias que pregam o “counterdevelopment”, o poder de contraposição é uma das condições estratégicas para as organizações cooperativas (Verhagen, 1984). Por um lado, existiu um canal aberto para exercer um poder de reivindicação no nível municipal e regional, através da participação de agricultores associados em conselhos de desenvolvimento. Todavia, pouco se conseguiu em relação a transformar a participação em resultados e, dessa forma, poucos agricultores valorizaram essa “conquista” e perceberam-na como possibilidade de uma maior participação social.

Vale ressaltar, no entanto, que qualquer processo de mudança dessa natureza é lento e, mesmo que produtores não atribuíssem conquistas significativas a essa forma de participação, a sua existência pode ser considerada de grande importância, porque, através destes canais já abertos, as conquistas podem ocorrer mais facilmente. Por exemplo, o extensionista coordenador relatou que o antigo desejo dos produtores de que a Casa de Agricultura do município substituísse seus técnicos (pois estes não visitavam os produtores e possuíam baixa capacitação técnica, na visão dos produtores) havia sido atendida, o que podia ser atribuído a uma antiga reivindicação por parte dos agricultores junto ao prefeito.

Ainda observa-se que uma das causas para a falta de sensibilização dos agricultores para a relevância da participação externa consistia na própria falta de comunicação ou repasse das informações aos demais sócios.

A conquista da participação social, conforme preconizado pelas teorias do “counterdevelopment”, apesar de socialmente desejável, é um processo desafiador. Seria necessário encontrar estímulos para que o grupo de agricultores, visando resolver problemas de comercialização e de produção, se mobilizasse na busca de uma maior articulação em um contexto onde possuem pouco tempo disponível e cujo espaço já é ocupado pelas diversas tarefas da associação. No caso estudado, essa busca encontra algumas dificuldades como a carência de um espírito “transformador” ou reformista dentro do grupo. Além disso, para o desenvolvimento da faculdade crítica nesse sentido, seria necessário uma intervenção de outra natureza e um outro tipo de socialização dentro do grupo, voltando-se a mobilização para essas questões. No presente caso, a intervenção buscou atuar nessa área estimulando um maior contato com a política local, trazendo candidatos a cargos eletivos de diferentes partidos e discutindo a questão da representação. Entretanto, no cotidiano da organização essas questões não eram abordadas e nem foi construído um espaço para que uma mobilização

nesse sentido ocorresse.

Outro fator relacionado à desmotivação do indivíduo para a sua participação no grupo refere-se ao descontentamento nos processos de trabalho em grupo. Nesse contexto, as reuniões assumiram um importante papel, devido à insatisfação de parte dos sócios quanto à forma ou metodologia das decisões (processos de reunião). Se para os desistentes as reuniões mostravam-se “desmotivadoras”, para os atuais sócios elas eram apontadas como “carentes de objetividade” e onde ocorria uma “lentidão para tomada de decisões”. Observou-se também a existência de um grupo com maior dificuldade em participar mais ativamente das reuniões, ficando a cargo de apenas uma parte do grupo as tomadas de decisão.

Entretanto, mesmo constatados os problemas, não foram alteradas as dinâmicas das reuniões visando encorajar uma maior participação e envolver os participantes, pois as modificações ocorridas centraram-se na pauta ou em sua duração (nos métodos).

Até o momento, discutiram-se os fatores limitantes à obtenção da participação dos sócios no processo de decisão. A seguir, será discutida a participação na implementação das ações a partir da tomada de decisões, ou seja, na contribuição individual com recursos próprios (trabalho ou recursos financeiros) para o grupo, de forma a se comprometerem e dedicarem-se à organização.

Segundo a Teoria da Expectativa, essa participação seria obtida quando o benefício alcançado fosse maior que o custo de participar (Scalan, 1979). Entretanto, somente essa relação pouco contribui para uma análise explicativa ou prescritiva sobre como enfrentar a dificuldade de conseguir a contribuição individual com recursos próprios.

Pode-se ainda analisar essa questão como uma dificuldade para a obtenção da solidariedade, entendida como predisposição para a cooperação

entre os membros do grupo e um dos subprocessos da “Educação Participativa” (Oakley, 1980; Alencar, 1997). Nessa teoria, a existência da solidariedade implicaria na capacidade de percepção, por parte dos agricultores, das raízes dos problemas que os cercam, a fim de se conseguir uma mobilização para mudança (fim coletivamente desejado), que implicaria numa cognição que abrangesse a expectativa dessa mudança. Atribui-se o fato dessa expectativa não existir à falta da percepção estrutural (faculdade crítica), que retorna à importância das diferenças individuais e ao processo de intervenção.

Entretanto, os motivos apresentados pelo grupo como fatores relacionados a diferentes formas de participação dos membros e a contribuição desigual do trabalho foram: “o fato da Associação ser composta por agricultores familiares que utilizam sua mão-de-obra para as atividades do sítio”; a “falta de contribuição espontânea” e “a necessidade de solicitar contribuição de todos os sócios”; um “sentimento de incapacidade para desempenhar as tarefas da Associação”; “diferenças individuais”, “formação diferenciada”; “problemas próprios aos trabalhos em grupo”; “a natureza do trabalho em grupo”; “natureza do trabalho que não depende de todos”; “problemas na relação entre direitos e deveres”; “participação diferenciada em tarefas diferenciadas”; e “informalidade nas decisões que fazem com que haja forte envolvimento pessoal nas ações”. Resumindo, trata-se de fatores relacionados tanto aos próprios indivíduos como aos processos de trabalho em grupo em que se necessita cooperação. Para analisar alguns desses fatores relacionados à cooperação, a Teoria da Ação Coletiva oferece algumas contribuições importantes.

Nos grupos em que se necessita do trabalho voluntário de seus membros, o estudo dessa cooperação mostra-se fundamental. As teorias que estudam a “ação coletiva” buscam analisar porque os indivíduos falham em resolver seus dilemas sociais (Aguiar, 1991); ela parte da existência de indivíduos com atitudes diferenciadas e de grupos com características diferenciadas para analisar

as situações encontradas na ação coletiva e “alternativas de resolvê-las”.

A dificuldade em se conseguir a participação de todos na ação coletiva, principalmente a dos “colaboradores” (definidos pelo agrônomo que trabalhou no projeto), é tratada como o “problema do carona”. Trata-se daqueles indivíduos que adotam uma atitude egoísta e oportunística junto ao grupo, buscando o máximo benefício às custas dos demais, pois preferem “pegar carona” nos benefícios disponibilizados pelo grupo e não arcar com os custos de provê-los. Segundo Guareschi (1992:82), o “problema do carona” ocorre em situações em que para cada participante potencial de uma ação coletiva existe também um custo, e o resultado dessa ação traz vantagens para todos, sejam eles participantes ou não. Assim, os indivíduos preferem “pegar carona” e não arcar com os custos. É o caso da organização interna para prover serviços de compra e venda de insumos, pois o serviço é para todos, mas para provê-los apenas alguns arcam com o custo.

Elster (1994) ressalta que nos casos em que as atividades não requerem a cooperação de todos (o caso do trabalho da diretoria), deve haver a preocupação em decidir quem vai cooperar primeiramente e quem não vai. Dessa forma, percebe-se a importância de que essas questões sejam abertamente debatidas e que seja buscado trabalhá-las no grupo.

Entretanto, para que a Associação ofereça o bem coletivo (compra de insumos a preços mais acessíveis, em local mais próximo das propriedades com maior facilidade de acesso e oferta de AT) ela funcionaria basicamente como um Grupo de Privilégios (Olson, 1971), em que não há necessidade de uma organização ou coordenação propriamente dita, pois uma ação unilateral (de poucos) pode prover o bem coletivo. A possibilidade de que a organização ofereça o serviço através do trabalho de um pequeno grupo ou de um indivíduo, possibilita as atitudes manifestadas pelos sócios em não se envolverem nas diretorias e deixar que o grupo mais ativo responsabilize-se por oferecer o

serviço.

A partir das demandas do Laticínio, em que o bem coletivo (a comercialização da produção sem intermediários) implica no funcionamento de uma atividade que acarreta um volume maior de trabalho, seu funcionamento não seria mais possível através de uma ação unilateral, uma vez que passa agora a necessitar de maior coordenação e controle, passando assim para um Grupo Intermediário. Todavia, não é apenas o crescimento do grupo que coloca em cheque a continuidade dessa distribuição desigual do trabalho, pois deve-se observar a atitude de contribuição ou não pelo seu caráter dinâmico. Como a continuidade da cooperação demanda reciprocidade, que pode ser reforçada ou não ao longo do tempo, a continuidade da cooperação fica comprometida no caso estudado. Como o grupo se encontra em sua quarta diretoria e a atitude “egoísta” já foi percebida pelos sócios com uma atitude de “simpatia” (Aguiar, 1990)<sup>108</sup>, a existência dos “caronas” já foi percebida.

Essas questões mostram a dificuldade que há em se conseguir com que todas as pessoas cooperem para seu benefício mútuo. Assim, o trabalho na associação, entendido como cooperação ou solidariedade, não é incondicional, mas dependente de diferenças encontradas nos indivíduos, formações diferenciadas, tamanho do grupo, tempo de atividade e não ocorre espontaneamente.

Somente a percepção custo/benefício não se sustenta no longo prazo, pois não há reciprocidade e ninguém continua cooperativo incondicionalmente. Assim, dentre as soluções teóricas apontadas, tem-se a preocupação com as normas de equidade e para atendê-las deve haver uma preocupação na decisão de

---

<sup>108</sup> A *atitude de simpatia* estaria entre uma atitude de altruísmo e egoísmo. Existe uma preocupação com o bem-estar alheio porque, de alguma forma, os interesses coletivos afetariam o interesse de si próprio. Com essa atitude, o indivíduo desenvolve uma atitude de cooperação e pode se propor a arcar com os “custos” em prover o bem porque o bem coletivo é de seu interesse (Aguiar, 1990).

quem vai cooperar primeiro e quem vai cooperar ou não, sem esquecer-se do caráter dinâmico desse processo.

O caso dos desistentes mostra que a organização, ao cobrar o mínimo que se espera numa ação coletiva (mensalidade, participação em reuniões), afastou os desistentes, mas ainda restam os atuais “caronas”. Assim, a participação na divisão do trabalho torna-se uma questão importante a ser observada na associação. Até o momento, os líderes instrumentais estavam “carregando” a Associação, entretanto, a médio prazo uma discussão maior sobre essa divisão do trabalho torna-se fundamental para a continuidade do grupo.

Outro ponto importante na participação na gestão refere-se ao desempenho das atividades administrativas importantes para o grupo, bem como a sua “estruturação” para que elas se realizem. Além da carência das avaliações e dos controles, outro fator limitante para o grupo são os aspectos financeiros. Mostrou-se como o próprio processo de planejamento e avaliação interfere na realização ou não dessa função e identificou-se a importância da capacitação dos agricultores e a necessidade de atribuir importância à tarefa para que ela seja feita.

Dessa forma, a organização interna do grupo, entendida como estruturação interna do grupo para desenvolver a capacidade dos membros em efetivamente assumir o controle da organização, depende do desenvolvimento de capacidades e habilidades para os aspectos organizativos, sendo que o papel da intervenção deve voltar-se para despertar a consciência do grupo para essas necessidades.

O momento atual é uma fase crucial do empreendimento. Nos estudos sobre cooperativismo ressalta-se essa dificuldade quando uma exigência pela profissionalização da administração é demandada, quer pelo desenvolvimento de novas capacidades dentro do grupo, quer pela contratação de profissionais. Pelo fato, ainda, de centrarem-se em uma atividade (Laticínio) da qual grande parte

desconhece particularidades importantes dos aspectos financeiros, por exemplo, a tomada de decisão fica condicionada a uma pessoa que desenvolva essas capacidades, e até que isso ocorra a autonomia conseguida deve ser relativizada. Dessa forma, a interdependência do grupo fica limitada pela especialização em atividades que o grupo não domina.

#### ✕ 4.6 A incorporação de uma atividade agroindustrial: o Laticínio

Essa seção pretende fazer uma análise de algumas particularidades relacionadas à incorporação de uma atividade industrial pela Associação, bem como levantar algumas questões sobre as perspectivas futuras da entidade enquanto uma associação de agricultores familiares na busca pelo desenvolvimento.

A opção pela atividade de beneficiamento da produção dos sócios (implantação do Laticínio) pode ser analisada como busca por uma possibilidade de escoamento da produção destes que, por agregar valor ao produto, amplia a participação dos produtores no seu preço final, além de constituir-se numa autonomia maior para negociação. Entretanto, essa opção também implica em custos, entre os quais o de “participar”, bem como a necessidade de uma administração mais profissionalizada para enfrentar problemas maiores do que a compra de alguns insumos. Assim, se por um lado tem-se uma independência maior quanto aos agentes oligopolizados do mercado, por outro tem-se uma demanda maior e diversificada, pois os associados passam a atuar em um campo até então longe de seu alcance e de seu trabalho tradicional de produção agrícola.

##### 4.6.1 A participação e a gestão do Laticínio: as mesmas questões?

Ao descrever a estrutura organizacional, observou-se que a mesma diretoria da APAMSP ficou responsável pela administração do Laticínio, encarregando-se das novas tarefas surgidas destinadas a compra e venda de leite.

(conseguir mercado, negociar preços, conversar com vendedores) e relacionadas aos aspectos da produção (resolver problemas com equipamentos, com funcionários). Essas tarefas passaram a ser realizadas paralelamente às atividades relacionadas com as compras da Associação, entretanto, as demais atribuições demandadas pela Associação aos seus diretores, ocupavam dias e horários definidos e podiam ser planejadas e organizadas em função da disponibilidade de cada um. A partir das novas demandas surgidas com o Laticínio, passou a ser exigido um tempo indefinido e não previamente determinado, para solucionar problemas imprevistos com equipamentos, negociações com vendedores, etc. Dessa forma, a demanda de trabalho voluntário para cada diretor ficou maior e a continuidade da concentração desse trabalho em poucos, sem uma atenção especial para que outros sócios venham a se comprometer em dividi-lo, faz com que esse sistema não pareça sustentável no médio prazo, tornando-se necessário uma discussão maior sobre a divisão do trabalho, como foi ressaltado anteriormente.

*“A diretoria atual é esforçada, mas eles estão cansados e não têm outras pessoas interessadas (...) Os outros associados não querem responsabilidade..”* (SAC18, sócio APAMSP)

A gestão financeira, apontada como limitante para a APAMSP, conseguiu ser realizada no Laticínio. Entretanto, apesar da divisão das novas funções entre a diretoria, não foram os próprios agricultores que assumiram as tarefas relacionadas ao controle financeiro, as quais foram atribuídas a um dos sócios da categoria “contribuintes especial”, com experiência de trabalho nessa área. Se esse fato pode ser avaliado positivamente devido aos agricultores disporem de alguém dentro do próprio grupo qualificado para assumir a função, como aspecto negativo tem-se o fato de não desenvolverem essa capacidade entre os indivíduos pertencentes a mesma categoria social, fator preconizado por Verhagen (1984:24). Esse fato merece destaque por apontar a dificuldade de

contar com pessoal disposto e qualificado dentro do próprio grupo de agricultores.

No caso estudado, a presença do sócio que se dispôs a assumir essa função pode ser avaliada como uma contribuição da sociedade local ao desenvolvimento rural. Deve ser ressaltado, todavia, que essa possibilidade não é freqüentemente encontrada. A presença dos sócios contribuintes especiais na APAMSP é uma particularidade que deve-se à localização da região em um local “agradável” que favorece a presença de “produtores de fim de semana” e que podem sensibilizar-se com a iniciativa. Mas não é uma possibilidade facilmente encontrada na maioria das áreas rurais do país.

Não houve, portanto, uma discussão mais ampla sobre as conseqüências ou implicações relacionadas à implantação do Laticínio, não sendo refletida e previamente planejada a necessidade de especialização e de capacitação dos associados para as novas funções demandadas.

A analogia de Adizes (1998:35) ao ciclo de vida nas organizações ilustra as fases pelas quais a Associação passou. Segundo o autor, as organizações passam por uma fase de namoro (quando se tem a idéia), por uma de infância (quando se põe a idéia em prática) e então para uma fase de “toca-toca” (quando a idéia está em funcionamento e crescendo), antes que cheguem à sua fase de “plenitude” ou “estabilidade”. A fase pela qual a organização estaria passando no momento da pesquisa poderia ser caracterizada como a fase de “toca-toca”, quando não vislumbra problemas, só oportunidades, reagindo ao seu ambiente operacional ao invés de planejá-lo (na opção pela expansão do Laticínio sem pensar nas implicações organizacionais). Segundo o autor, é nessa fase que se inicia a elaboração de regras e diretrizes, indicando o início da ênfase ao subsistema administrativo, um demonstrativo de transição para o estágio seguinte (fase de “plenitude” e “estabilidade”). Segundo Adizes (1998:46), nessa fase a organização enfrenta uma grande “crise” causada, principalmente, pelo

crescimento rápido e descontrolado, falta de sistemas, orçamentos e diretrizes, falta de estrutura, etc. Esta é justamente a fase em que o Laticínio se encontrava à época do final da pesquisa de campo (junho/1998): optando pela ampliação de sua capacidade de produção, captando leite de não associados e “quebrando” sua decisão inicial de não captar mais do que 30% do volume de leite beneficiado de dois sócios contribuintes especiais em resposta ao crescimento da demanda. Ao fazer essa opção, fugiu da diretriz inicial (escoamento da produção de seus sócios) e aumentou o trabalho administrativo sem, contudo, possuir estrutura adequada para tal empreendimento. Como as atividades administrativas eram baseadas na colaboração voluntária, os diretores ficaram ainda mais sobrecarregados.

Pelo fato de a pesquisa de campo ter sido conduzida no primeiro ano do funcionamento do Laticínio, essas indefinições se mostraram fortes. Entretanto, elas também evidenciam novamente a orientação do trabalho do grupo para a ação fundamentada no planejamento de curto prazo e pouco voltado para as atividades que visassem um planejamento de maior alcance. Assim, os mesmos problemas enfrentados anteriormente nas atividades da Associação (falta de um planejamento mais estratégico e a falta de avaliação constante), mostram-se presentes no Laticínio.

Deve-se ressaltar que a própria construção do Laticínio foi uma decisão estratégica do grupo, uma opção visando atenuar um problema de comercialização enfrentado por grande parte dos agricultores. Todavia, a prioridade das atenções ao Laticínio acarretou na falta de reuniões e discussão sobre a Associação. Assim, caso essa prioridade não seja invertida, a Associação tende a resumir-se nas atividades do Laticínio e de compra e venda de insumos. Dessa forma, ao observar a Associação como um grupo de agricultores familiares organizados visando *“propiciar aos seus associados e ao meio rural condições básicas de desenvolvimento econômico, de promoção humana e*

*integração comunitária*”, como prega o seu Estatuto, a retomada das discussões sobre as outras áreas de atuação da Associação tornam-se necessárias. A existência atual do Laticínio, inclusive, pode possibilitar um maior influxo de capital e assim esses recursos podem contribuir para um maior desenvolvimento econômico. Entretanto, a promoção humana e o desenvolvimento comunitário são áreas em que ainda se tem um longo caminho a seguir. E, mesmo para o desenvolvimento econômico, as limitações apontadas no trabalho mostram-se como dimensões importantes a serem observadas nesse processo.

Cabe ressaltar que os aspectos relacionados a “política financeira” apresentam-se às cooperativas como um fator polêmico. Bialoskorski Neto (1994) ressalta que na doutrina cooperativista inexistente o lucro, levando a uma situação em que há uma tendência a maximizar o ganho isolado do produtor e não de sua cooperativa, ou seja, propicia situações em que o ganho individual é evidenciado em detrimento do coletivo. Dentre as sugestões a serem observadas para enfrentar essa limitação, ele aponta a necessidade de atenção para a política de preços da cooperativa (pagos e recebidos), da sua transferência ao cooperado e, no caso de existirem sobras, da sua utilização.

Na APAMSP essas questões ainda não foram discutidas. Entretanto, alguns agricultores demonstraram dúvidas e incertezas relacionadas à forma de retorno do investimento feito pelos sócios, bem como sobre o “destino dos lucros” do Laticínio. Mostrando-se, portanto, indicativos de que preocupações dessa natureza já se encontram presentes.

#### **4.6.2 A organização e o ambiente**

Um aspecto que não poderia deixar de ser ressaltado é o ambiente tarefa da organização. O conceito de ambiente operacional é relevante para se ter uma idéia do alcance da interação entre a organização e ambiente. Também é denominado de tarefa, pois é nele que a organização obtém seus recursos e é nele

que coloca o resultado de suas operações. Ele é constituído, no mínimo, por clientes ou usuários, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores (Chiavenato, 1987b).

Analisando-o sob o ângulo do posicionamento da organização frente ao ambiente externo, evidencia-se uma modificação no ambiente tarefa da organização. O Complexo Agroindustrial (CAI) do leite é incompleto e a integração se faz com a indústria a jusante. Até a construção do Laticínio, os sócios integravam-se junto a uma cooperativa (COLARC) ou com laticínios particulares da região. A Associação, nesse relacionamento com a indústria a jusante, atuou de forma a buscar alternativas dentre as diversas indústrias concorrentes para a venda de sua produção. Nessa relação, ela posicionava-se como fornecedora da produção do associado a um segmento industrial.

A função básica de organização demandada pela APAMSP concentrava-se na compra de insumos. Nessa atividade posicionava-se como compradora diante dos seus relacionamentos no mercado, sendo sua tarefa básica a de cotação de preços. Como seus clientes (usuários) eram os próprios sócios que demandavam a quantidade desejada de insumos a serem comprados, garantindo assim a venda dos produtos comercializados pela APAMSP, o risco era baixo e dependia apenas da sua organização interna. Entretanto, ao passarem a comercializar a produção de seus sócios (opção da Associação em assumir a integração com a indústria a jusante) passam a ter como clientes também o mercado varejista. Nessa nova interface encontra relacionamentos diferenciados, passando a enfrentar uma concorrência maior e a encontrar incertezas antes inexistentes.

Ao modificar a contingência ambiental, é necessário que a organização se adapte a esse novo sistema, caso queira sustentar-se, pois, para essa nova contingência, as suas transações implicam em maiores riscos e em conhecimentos que antes eram desnecessários. Para a adaptabilidade da

organização no ambiente externo, deve-se considerar a diversidade e o grau de instabilidade do ambiente, bem como a tecnologia demandada (Chiavenato, 1987b).

Para Thompson, a estratégia organizacional de empresas que possuem ambiente tarefa definido por uma tecnologia fixa e produto concreto<sup>109</sup> que as diferenciam de empresas concorrentes é aquela destinada à colocação ou distribuição do seu produto: a área mercadológica (Chiavenato, 1987b:467-69). A tecnologia necessária ao beneficiamento do leite para sua venda na forma de leite tipo C poderia ser considerada como uma tecnologia fixa e produto concreto (produto fisicamente palpável e facilmente visualizável). Isso porque a tecnologia para sua produção precisa escolher ou adaptar os equipamentos de pasteurização (tecnologia) de que dispõe no mercado. Como a estratégia de venda priorizada foi justamente a de comercialização com preços baixos, visando conquistar consumidores, no momento da pesquisa estavam conseguindo colocar o produto no mercado.

Entretanto, apesar de ser um mercado que não sofre de grande diversidade, ele é instável, seja pelas oscilações em função da época do ano, seja pela concorrência com produtos semelhantes. Além disso, o mercado de leite C encontra-se em declínio, sendo progressivamente absorvido pelos leites esterilizados ou leite pasteurizado com embalagem cartonada, que exigem altos investimentos e onde a “concorrência é maior” (com empresas de maior porte) (Bortoleto, 1996).

Visando atenuar essas oscilações anuais, uma alternativa que se cogita é a de passar a trabalhar com a comercialização de derivados lácteos. Entretanto,

---

<sup>109</sup> Típico de organizações em que as possibilidades de mudança tecnológica são pequenas e difíceis e onde a grande preocupação consiste na possibilidade de que o mercado venha a rejeitar ou dispensar o produto oferecido pela organização. A formulação da estratégia global da organização procura enfatizar a colocação ou distribuição do produto, com especial reforço para a área mercadológica.

essa opção implica em mudança no mercado e a tecnologia necessária passa de fixa a flexível<sup>110</sup>. Quando a organização passa a atuar utilizando-se de tecnologia flexível e produto concreto<sup>111</sup>, sua estratégia deve se direcionar para a inovação e criação constante de novos produtos ou serviços e a ênfase deve voltar-se para a pesquisa e desenvolvimento.<sup>112</sup> Pode-se ainda dizer que a opção por derivados aumentaria a necessidade de atenção aos fatores humanos diminuindo os fatores tecnológicos, pois os processos de produção baseiam-se no indivíduo. Assim, a necessidade de desenvolvimento de tecnologias de processamento e a tecnologia interna passam a ser outras fontes de preocupação, pois para o processamento de derivados, a diferenciação dos produtos e sua qualidade passam a depender de “*know-how*”, de processos e habilidades e capacidades de uma pessoa que precisa ter uma capacitação diferenciada.

Essas colocações são importantes pois a contingência ambiental, ao passarem a atuar como agroindústria, determina outras preocupações/atensões que o grupo deve ter. Um planejamento de longo prazo não pode mais ser “esquecido”, bem como o trabalho demandado passa a ser mais qualificado e especializado. Dessa forma, exige-se que essa especialização ocorra, quer por contratação externa, quer desenvolvendo essas capacidades no grupo. A percepção dessa necessidade já foi sentida pelo grupo, que encontra-se discutindo e definindo as melhores alternativas.

Vale ressaltar novamente que o estudo de caso foi realizado no primeiro ano de atividade do Laticínio e, como um processo em curso, tanto a organização

---

<sup>110</sup> Por tecnologia flexível entende-se aquela em que máquinas e equipamentos, as matérias-primas e o conhecimento podem ser usados para outros produtos.

<sup>111</sup> Quando a organização pode efetuar, com relativa facilidade, mudanças para um produto novo ou diferente através da adaptação de máquinas e equipamentos, técnicas, conhecimentos, pessoas etc. (Chiavenato, 1987b:466).

<sup>112</sup> Apesar dos derivados de leite não serem um caso típico de tecnologia flexível, pois para a produção dos derivados mais comuns a tecnologia de processamento é parecida, faz-se necessária uma atenção maior aos processos.

como as pessoas envolvidas devem ser vistas como em constante mudança e transformação.

Analisando as relações agricultura-indústria, Wilkinson (1997) considera que o progresso tecnológico pode produzir efeitos específicos de reversibilidade nas relações entre a agricultura e indústria. Ele exemplifica essa relação com a miniaturização<sup>113</sup> das atividades produtivas primárias, como na pasteurização do leite e uma série de outras atividades produtivas, particularmente na fruticultura, que permitem a reintegração de certas fases agroindustriais ao empreendimento agrícola (o caso do presente estudado). Esse autor ressalta que a miniaturização tem importantes implicações para a apropriação local e regional do valor agregado na cadeia agroindustrial.

As observações sobre o tipo de tecnologia também são pontos importantes quando se deseja incorporar atividades agroindustriais a associações de produtores, pois o tipo de tecnologia interfere na capacitação necessária para o trabalho na indústria.

---

<sup>113</sup> Deve ser ressaltada, entretanto, a importância de um acompanhamento da AT a essas atividades, porque existiu um estímulo à formação de “miniusinas” de leite nas quais a tecnologia empregada não consistia num meio seguro para que o leite obtivesse a qualidade necessária ao consumo.

## X 5 CONCLUSÕES

O estudo de caso mostrou que através do associativismo e da atuação da intervenção externa conseguiu-se reunir em uma associação, um grupo de agricultores familiares sem uma propensão para o trabalho em conjunto. Mostrou ainda que, organizados, passaram a relacionar-se com o mercado de forma conjunta obtendo maior poder de barganha junto aos fornecedores de insumos e que, após nove anos de atividades, construiu um Laticínio próprio, permitindo a apropriação local do valor agregado da sua produção.

O estudo de caso da experiência associativa visando a organização de agricultores na forma de uma Associação centrou-se nas limitações enfrentadas para a formação e desempenho da Associação sob a perspectiva de uma Pesquisa Diagnóstico e também Avaliativa.

Assim, existiu um objetivo comum (a vinda de recursos para o grupo) que foi o mobilizador para o início da ação coletiva e desencadeou a formação da Associação. A partir desse objetivo comum inicial, o grupo foi incorporando outros objetivos que constituíram as diferentes áreas de atuação da APAMSP. A existência do objetivo comum pôde ser considerada como necessária, pois sem ele a comunidade dificilmente estaria organizada. Entretanto, a partir deste trabalho, observou-se que a percepção dos demais “objetivos comuns” deu-se de forma diferenciada pelos seus membros.

Analisaram-se as limitações enfrentadas pelo grupo basicamente sob dois ângulos: um enfocando as percepções, as necessidades e expectativas dos indivíduos que intervieram no seu envolvimento com a Associação e outro enfocando a participação dos indivíduos na gestão da Associação (tomada de decisões e na implementação das tarefas).

Partindo-se da identificação de algumas desistências de sócios no

processo associativo, foram analisados os fatores relacionados à manutenção do indivíduo no grupo visando determinar os fatores de satisfação oferecidos pelo grupo que atendiam às necessidades individuais de seus membros.

A partir de uma análise da manutenção do indivíduo, em função de um envolvimento calculativo ou de uma lógica individual egoísta voltada aos benefícios oferecidos (serviços), identificaram-se percepções diferenciadas no grupo dos atuais sócios e dos desistentes. Para grande parte do grupo que continua associado, tanto o serviço de AT como a aquisição de insumos eram percebidos como um benefício direto, uma “recompensa” por estarem associados apresentando uma “utilidade”. Contudo, para parte do grupo dos desistentes, a Associação não oferecia serviços que compensassem o “custo” de sua participação.

Considerou-se também o envolvimento dos sócios a partir de conseqüências não intencionais de atos dos mesmos, tendo-se observado que a atuação em grupo para aqueles que permaneceram associados também atendia à satisfação de necessidades sociais, como à possibilidade de associação e de trocas de amizade. Já no caso dos desistentes, constatou-se uma desmotivação para desenvolver atividades em grupo.

Entretanto, foi apontado que essa desmotivação para desenvolver atividades em grupo relacionava-se a descrença no associativismo como mecanismo capaz de trazer benefícios devido a uma visão imediatista. De acordo com a perspectiva da teoria da Educação Participativa esse fator seria causado pela falta de “conscientização” dos agricultores desistentes sobre a existência de problemas em seu relacionamento com as estruturas comercial e política nas quais estavam inseridos. Entretanto, a partir da análise sob as teorias da Ação coletiva, sentimentos de iniquidade também relacionavam-se à insatisfação quanto ao associativismo.

O processo de intervenção, visando focar ou direcionar as discussões

sobre a temática referente às dificuldades da produção e às tarefas a serem feitas, não procurou avançar na discussão sobre a problemática do próprio trabalho em grupo, em avaliar as atividades deste grupo e os desejos dos sócios. A não ocorrência de ações específicas visando mobilizar os agricultores com características menos favoráveis ao trabalho associativo também contribuíram para o afastamento desses sócios. Além disso, não foram realizadas reuniões de avaliação ou de discussões voltadas aos problemas enfrentados pelo grupo.

Assim, conclui-se que a manutenção do indivíduo no grupo foi diretamente influenciada pela orientação da sua ação neste ambiente e de como o grupo foi desenvolvendo sua faculdade crítica. Entretanto, esses fatores foram sendo influenciados diretamente pelo processo de integração do indivíduo (socialização), pela natureza da intervenção e sendo moldados pelas opções de atuação e de desempenho da Associação.

Ao considerar a análise do caso, tomando-o como instrumental, alguns pontos podem ser destacados. Pelo fato de constituir-se em uma organização democrática, em que existe liberdade para a permanência ou não dos sócios, esses desistentes poderiam ser considerados como indivíduos que não se adaptaram ao trabalho em grupo e, portanto, abandonar o grupo seria o caminho esperado. Assim, conclui-se que o processo de associativismo foi seletivo na medida em que algumas diferenças pessoais e mesmo culturais influenciaram a capacidade dos indivíduos de envolverem-se ou não. Por conseguinte, a participação em ações associativas foi possível apenas para determinados indivíduos. Diante desse quadro, pensando na busca de um processo associativo como uma alternativa para o desenvolvimento rural que deve preocupar-se em ampliar seu raio de ação na comunidade, os fatores individuais devem ser trabalhados pela intervenção de forma a possibilitar a formação de um grupo que incorpore esses indivíduos com características menos propensas ao associativismo.

Outro ângulo de análise centrou-se na participação dos indivíduos no processo de gestão da Associação. Observou-se que, mesmo para aqueles que compartilhavam dos objetivos comuns do grupo, apenas esse fator não foi suficiente para que os mesmos adotassem uma participação ativa. Dessa forma, o estudo evidenciou a importância de se ater às questões referentes a organização do grupo para as reuniões e para a distribuição do trabalho. Evidenciou-se, ainda, a importância dos momentos de reuniões e a falta de atenção despendida pela Associação em buscar organizá-la, visando aperfeiçoar os fatores de manutenção dos indivíduos. Isso porque, ao priorizar uma estratégia de ação a ser seguida, principalmente sobre alguns problemas imediatos que o grupo vinha enfrentando, não foram sendo realizadas reuniões visando estruturar os problemas ou estimular o grupo, ou avaliar as atividades demandadas em função de atender aos interesses de todo o grupo. Apesar de esse fato não ter acarretado em consequências desagradáveis manifestas pelo grupo, ele mostra a importância dessa atenção para manutenção dos indivíduos na Associação e para que o seu desempenho não seja desviado de seu foco maior.

Como alerta para a necessidade de atenção para esses objetivos maiores do grupo, deve-se ter em mente que as dinâmicas para essas discussões devem ser consideradas para torná-las motivadoras para o grupo. Isso porque o estudo mostrou que não foi apenas abrindo-se um espaço e solicitando abertamente a participação que ela ocorreu. Como sugestões prescritivas, tem-se as metodologias de planejamento participativo e algumas que incorporam a essa metodologia a dimensão estratégica do planejamento, com uma visão maior sobre o ambiente externo (ressaltam também a direção e não apenas o meio).

Ressaltou-se, ainda, que a participação nos trabalhos demandados para que a APAMSP preste os serviços que se propõe, não ocorre de forma igualitária, diferenciando-se as contribuições individuais para as atividades do grupo entre os sócios a partir da identificação de três atitudes encontradas dentre

eles: “os carregadores”, os “apoiadores” e os “colaboradores”. A contribuição individual de forma mais ativa à ação coletiva concentrada em poucos indivíduos, os “carregadores” identificados na pesquisa, já havia sido apontada pela teoria da ação coletiva como o “problema do carona”. A existência desses sócios mostrou-se fundamental para que a Associação tivesse continuidade. Entretanto, as mudanças nas características do grupo (pela incorporação de uma atividade industrial) e o tempo longo de trabalho dele sem reciprocidade e/ou contribuição, apresentam-se como limitantes para a atuação sem modificações. Dentre as modificações apontadas como necessárias para superar estas limitações destacam-se: maior intensidade nas discussões sobre a cooperação (processos de trabalho em grupo) e atenção especial às normas de equidade. Assim, o “problema da cooperação” mostra-se como um fator importante a ser incorporado nas discussões e na implementação dos processos associativos em que se depende de uma contribuição voluntária de trabalho.

A partir da trajetória do grupo, também foram analisadas algumas influências do ambiente externo sobre a organização, ao incorporarem a industrialização às suas atividades da comercialização. Se, por um lado, pôde-se analisar a construção do Laticínio como uma possibilidade de escoamento da produção, uma autonomia maior para negociação e ampliação da participação dos agricultores no preço final do produto, deve-se ponderar que essa autonomia também implicou em custos, entre os quais “participar” (trabalho), bem como a necessidade de uma administração mais profissionalizada. Se, por um lado, tem-se uma independência maior quanto aos agentes oligopolizados do mercado, por outro tem-se uma demanda maior e diversificada de trabalho interno a ser enfrentado pelos agricultores. Essa nova realidade apresenta dificuldades, pois os associados passam a atuar em uma área diferenciada das “tradicionais”, voltadas à produção. Eis aí uma questão importante a ser analisada, pois demanda “profissionalização” da administração, quer pela contratação, quer pela

capacitação interna de pessoal, sendo que a discussão dessas alternativas é outro ponto a que se deve ater ao trabalhar com o “crescimento” da organização de produtores.

Quanto à agroindustrialização, deve ainda ser ressaltada a particularidade do produto escolhido, isto é, as diferentes tecnologias internas demandadas para diferentes produtos são importantes para a análise de outros casos. As particularidades de tecnologia interna referiram-se ao leite, mas para outros produtos as particularidades já seriam diferenciadas. Para a análise dessas particularidades, a teoria contingencial auxilia a compreensão de diferentes contingências ambientais.

O processo de intervenção também apresentou suas particularidades. Dentre elas, tem-se a presença marcante e o comprometimento do extensionista coordenador, bem como a presença de alunos atuando como agentes prestadores de serviços de AT. A presença marcante do extensionista coordenador no processo ocorreu através do acompanhamento intenso e freqüente às atividades da Associação, sendo indicado pelos sócios como um dos determinantes para a continuidade do grupo. Se esse fator ilustra uma forma de atuação que não permite aos agricultores uma autonomia interna, ele também indica a importância desse acompanhamento para que o grupo fosse mantido. O oferecimento da AT através de alunos de graduação possui alguns aspectos positivos e negativos. Dentre os negativos, tem-se a limitação de conhecimento sobre os processos de produção dos alunos, devido à sua formação incompleta. Outro ponto negativo relaciona-se à falta de conhecimento e experiência em outras áreas que não as técnicas agrícolas, devido a prioridade a essas questões dada pela universidade. Entretanto, como fatores positivos tem-se a possibilidade de que os alunos entrem em contato com a realidade da agricultura familiar antes de sua formação profissional completa, auxiliando-os a visualizar uma realidade que “não se ensina em sala de aula” (Atividades de Extensão).

A atuação de alunos em projetos de desenvolvimento fez surgir outra questão que poderia ser aprofundada: como e de que forma os projetos de extensão nas universidades têm preparado seu alunos para enfrentarem a realidade rural? Ou seja, em que sentido as universidades têm contribuído para formar profissionais para trabalharem com o desenvolvimento rural? Como o presente estudo centrou-se na percepção e visão dos produtores, outros poderiam analisar experiências de extensão sob a ótica desses futuros profissionais e das instituições de ensino, sobre extensão e desenvolvimento rural.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contribuição desta dissertação foi a de mostrar que, num processo associativo visando o desenvolvimento, é importante a observação dos diferentes ângulos que acabam interferindo ou influenciando no processo. Para isso buscou-se analisar alguns fatores individuais, como os de interação entre o indivíduo e a organização, e outros relacionados à própria organização, ao ambiente externo e à intervenção.

Dessa forma, apontou-se diferentes fatores que afetam, influenciam e norteiam a manutenção do indivíduo no processo associativo e aqueles que influenciam o desempenho da organização.

A dinâmica de pesquisa utilizada, modelo interativo de pesquisa em ciências sociais, possibilitando as idas e vindas ao campo e o confronto simultâneo do trabalho de campo e das teorias, permitiu que fossem sendo indicados diferentes fatores intervenientes ao processo associativo e incorporados outros ângulos de análise, apresentando assim um caráter revelador de pesquisa.

As teorias utilizadas auxiliaram na análise de algumas das limitações enfrentadas pelo grupo. Entretanto, nenhuma construção teórica deve ser tomada como completamente aplicável na prática, devendo ser vista como norteadora para a análise. Vale ressaltar, ainda, que a prática constitui-se numa dimensão bem distinta do ideal. Mas, pela análise interpretativa, apontam-se algumas relações causais.

As teorias de intervenção utilizadas, por originarem-se das ciências políticas, analisam a participação como um processo de obtenção de poder, ou seja, pregam a busca pela conquista de maior participação social. Elas se mostram importantes como norteadoras para a ação quando se busca um processo de mudança, mas não se atêm à análise microssocial que é importante

para a compreensão das decisões dos indivíduos.

As teorias de administração utilizadas (clássica, estruturalista, desenvolvimento organizacional, contingencial) mostraram-se importantes como auxiliares na compreensão dos caminhos da organização e de alguns processos relevantes em que as organizações devem centrar-se.

As teorias da ação coletiva, por centrarem-se na limitação da cooperação, contribuíram para analisar uma organização que dependia do trabalho voluntário de seus membros. Essas foram as teorias utilizadas no presente estudo, as quais foram sendo incorporadas à dissertação à medida que as limitações enfrentadas pelo grupo eram identificadas. Todavia, como o estudo abrangeu os artefatos visíveis, eles acabam por esconder os objetivos últimos, os pressupostos básicos das ações dos indivíduos e mesmo os valores da comunidade, ou seja, dimensões básicas para uma análise mais profunda. Assim, partindo-se desse posicionamento, não se chega às raízes, origens e às razões de criação e persistência do comportamento.

Outras questões se fizeram notar, principalmente na dimensão psicossocial, e não são abarcadas pelas teorias utilizadas. Apesar de não se dispor de subsídios para a análise, evidenciou-se que as redes de relacionamento, alguns valores e mesmo a própria cultura do grupo também são dimensões importantes que influenciam no envolvimento e participação dos sócios.

Pelo fato das teorias utilizadas centrarem-se na dimensão consciente dos indivíduos (e, mesmo assim de forma superficial, pois não chegam nos pressupostos básicos da cultura e do indivíduo, limitando-se a alguns artefatos visíveis), não abarcam a dimensão inconsciente, que poderiam ser importantes pela análise que fazem da personalidade e estrutura de caráter dos envolvidos. Dessa forma, como o estudo centrou a análise nos comportamentos cognitivos racionais, não abrangeu a dimensão afetivo-emocional que pode estar influenciando o comportamento.

Nesse sentido, outras questões de pesquisa poderiam ser direcionadas para identificar essas outras dimensões psicossociais no nível microssocial: a natureza desses valores presentes no grupo e os pressupostos básicos que influenciam na cooperação ou não dentro do grupo, podendo ser este um primeiro passo para a identificação das crenças pessoais, normas sociais e valores do grupo. Essas dimensões poderiam ainda ser analisadas dentro das redes de relacionamento informais dentro do grupo. E, pela natureza do processo circular da pesquisa, esse seria o próximo passo a ser retomado, pois a partir do momento que forem construídos os quadros geradores dessas relações e as concretizações obtidas ao longo dos diferentes processos associativos, ter-se-á, cada vez mais, maiores chances de compreensão do funcionamento desse processo.

Vale ressaltar, ainda, que o estudo centrou-se em um caso e que para diferentes situações ocorrem diferentes possibilidades. Entretanto, a partir da construção dos citados quadros geradores, poderiam ser aprofundados a cada estudo outros fatores e outros ângulos de observação para sua construção.

A dissertação também não buscou avaliar a adequação das tecnologias propostas à realidade dos agricultores. Todavia, a natureza e a direção das tecnologias propostas poderia ser outro ponto a ser explorado, buscando estabelecer outras inter-relações entre alternativas tecnológicas e possibilidades de atuação da intervenção.

Outra questão relevante é a própria natureza da Associação. Ao utilizar-se abordagens teóricas que analisam organizações normativas (grupos de classe, grupos de pressão), a análise de organizações que passam a assumir um caráter mais utilitário (associação comercial) fica limitada porque uma tipologia diferenciada de organização influencia na “dimensão ideológica” presente no grupo e na dimensão da mudança em que a organização atua. Essa é uma importante questão a ser ressaltada pois observou-se que a APAMSP, ao centra-

se em ações utilitárias, não passa a atuar na diminuição das desigualdades encontradas dentro do grupo.

Entretanto, apesar das limitações deste trabalho e daquelas enfrentadas pelo grupo, o associativismo apresentou-se como uma forma de organização avaliada positivamente pelos atuais sócios, pois vem conquistando a cada dia melhores possibilidades de relacionamento com o mercado e com a sociedade local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R.; VICENTE, M. C. M.; BAPTISTELLA, C. da S. L.; FRANCISCO, V. L. F. dos S. Novos dados sobre a estrutura social do desenvolvimento agrícola do Estado de São Paulo. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v.43, n.2, p.67-88. 1996.

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações*: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito. 4.ed. Tradução por Carlos Afonso Malferrari. Supervisão técnica de Carlos Valdesuso. São Paulo: Pioneira, 1998. 379p. Tradução de: Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it.

ADIZES, I. *Gerenciando as mudanças*: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 3.ed. Tradução por Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1997. 219p. Tradução de: Mastering change: the power of mutual trust and respect in personal life, family life, business and society.

AGUIAR, F. La logica de la cooperacion. In: AGUIAR, Fernando. (org.). *Intereses individuales y accion colectiva*. Madri: Editora Pablo Iglesias, 1991. p.1-42.

ALENCAR, E. *Associativismo rural e participação*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997. 99p.

ALENCAR, E. Formas de intervenção e associações comunitárias: apresentação de três casos. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.1, n.10, p.97-115, set. 1995.

ALENCAR, E. Intervenção tutorial ou participativa: dois enfoques da extensão rural. *Cadernos de Administração*, Lavras, v.2, n.1, p.23-43, jan./jun. 1990.

ALENCAR, E.; ORTIZ GOMES, M. A. *Metodologia de pesquisa social e Diagnóstico Participativo*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 212p.

AMMANN, S. B. *Ideologia do desenvolvimento de comunidade no Brasil*. 9.ed. São Paulo: Cortez, 1997. 211p.

ARAÚJO, N.B.; WEDEKIN, I; PINAZZA, L.A. *Complexo Agroindustrial: o agribusiness brasileiro*. SP: Agroceres, 1990.

ASSESSORIA técnica, organizacional e financeira a associações de pequenos produtores e suas microunidades produtivas. Piracicaba: ESALQ/FEALQ, set., 1993.

BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971. 322p. Tradução de:

The function of the executive.

- ✓ BASSO, N. *Prática associativa em uma associação de pequenos produtores no RS*. Lavras: ESAL, 1993. 76p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)
- ✓ BEBBINGTON, A. J.; MERRILL-SANDS, D.; FARRINGTON, J. *Farmer and community organizations in agricultural research and extension: functions, impacts and questions*. London: Overseas Development Administration (ODA), 1994. 33p. (Network paper 47)
- BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 3.ed. São Paulo: HUCITEC, 1997. 178p.
- BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982. 175p.
- ✓ BERGAMINI, C. W. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1986. 122p.
- ✓ BIALOSKORSKI NETO, S. *Agribusiness Cooperativo: economia, doutrina e estratégia de gestão*. Piracicaba: ESALQ, 1994. 135p. (Dissertação - Mestrado em Agronomia / Economia Agrária).
- BLAU, P. M.; SCOTT, W.R. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970. p.54-74.
- ✓ BORDENAVE, J. *O que é participação*. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1983. 84p.
- BORTOLETO, E. E. Cadeia Agroindustrial do leite no estado de São Paulo: tendências e demandas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 34., 1996, Aracajú. *Anais...*Brasília-DF: SOBER, 1996. v.1, p.716-736.
- ✓ CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987a. v.1. 487p.
- ✓ CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da administração: abordagens descritivas e aplicativas*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987b. v.2. 606p.
- ✓ COHEN, J.M.; UPHOFF, N.T. *Rural Development Participation*. Concepts for measuring participation for project design. Implementation and Evaluation. Ithaca, NY: Cornell University. Rural Development Committee, 1976.
- ✓ CORREA, A. N.; CUNHA e SILVA, Francisco. *Agricultura em grupo*. Brasília: EMBRATER, 1984. 86p. (Estudos diversos, 16)
- DELGADO, G. C. *Capital financeiro e agricultura no Brasil*. Campinas: Unicamp/Ícone, 1985. 240p.

DELGADO, G. C. Agricultura familiar e política agrícola no Brasil : situação atual e perspectivas. In: RAMOS, P; REYDON, B.P. (org.). *Agropecuária e Agroindústria no Brasil*: situação atual e perspectivas. Campinas: ABRA, 1995. p.199-235.

*DIAGNÓSTICO da Pecuária Leiteira de Minas Gerais*: relatório de pesquisa SEBRAE-MG. Belo Horizonte: SEBRAE / FAEMG, 1996. 102p.

DUTRA, J. S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L. et. al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p.155-168.

ELSTER, J. *Peças e engrenagens das ciências sociais*. Traduzido por Antônio Trânsito. Revisão técnica de Plínio A.S. Dentzien. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. 211p. Tradução de: Nuts and bolts for the social sciences.

ETZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas*: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. São Paulo: Ed.Universidade de São Paulo/ Rio de Janeiro: Zahar, 1974. 404p.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização-uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p.13-27.

FONSECA, M.G; GONÇALVES, J.S. Política de Desenvolvimento agroindustrial e crédito estatal de investimento: análise do programa nacional de desenvolvimento agroindustrial. (PNDA). *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v.42, n.3, p.117-161. 1995.

GAJ, L. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987. 184p.

GALJART, B. Counterdevelopment: a position paper. *Community Development Journal*, Oxford, v.16, n.2, p.88-96, apr. 1981.

GALTUNG, J. The politics of self-reliance. In: GALTUNG, J.; O'BRIEN, P.; PREISWERK, R. *Self-reliance*: a strategy for development. Genebra: Institute for Development Studies, 1980. p.355-83.

GASQUES, J.G.; VILLA VERDE, C. Crescimento da agricultura brasileira e política agrícola nos anos 80. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v.37, n.1, p.183-204, 1990.

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY JUNIOR, J. H. *Organizações*: comportamento, estrutura, processos. Tradução por Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981. 477p. Tradução de: Organizations: behaviour, structures, processes.

GONÇALVES, J.S.; FONSECA, M.G. Crédito estatal e o investimento na produção agropecuária: análise do programa nacional de desenvolvimento rural. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v.42, n.3, p.53-116, 1995.

GRAZIANO DA SILVA, J. Uma agenda de pesquisa ainda para esse final de século. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 21, 1997, Caxambú. *Anais...* Caxambú: ANPOCS, 1997. CD-ROM.

GRAZIANO DA SILVA, J. *A nova dinâmica da agricultura brasileira*. Campinas: UNICAMP, 1996. 217p.

GRAZIANO DA SILVA, J. Urbanização e pobreza no campo. In: RAMOS, P.; REYDON, B.P. (org.). *Agropecuária e Agroindústria no Brasil: situação atual e perspectivas*. Campinas: ABRA, 1995a. p.127-149.

GRAZIANO DA SILVA, J. Os impactos da tecnologia da informação sobre a agricultura. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, out./dez., 1995b.

GRAZIANO DA SILVA, J. As representações sociais da agricultura moderna. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 29, 1991, Campinas. *Anais...* Brasília: SOBER, 1991. v.1, p.261-85.

GRAZIANO DA SILVA, J. *Progresso técnico e relações de trabalho na Agricultura*. SP: HUCITEC, 1981.

GUARESCHI, P. *Sociologia da prática social: classe, estado e ideologia em diálogo com Erk Wright*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1992. 285p.

HECKATHORN, D. D. Overview: the paradoxal relationship between sociology and rational choice. *The American Sociologist*, v.28, n.2, p.6-15, summer. 1997.

HERBES, R. G. *Cooperativismo e desenvolvimento de comunidade rural: o caso da Holambra*. Campinas: UNICAMP, 1989. 255p. (Dissertação - Mestrado em Economia)

HUBERMAN, A. M.; MILES, M. B. Data management and analysis methods. In: DENZIN, N.K. & LINCOLN, Y.S. (eds) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 1994. p.428-444.

INSTITUTO DE ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO. *Associações de produtores rurais no Estado de São Paulo distribuídas por DIRA*. São Paulo: Secretaria da Agricultura e Abastecimento/Coordenadoria Sócio-Econômica/ Instituto de Cooperativismo e Associativismo, 1993. 74p.

KAGEYAMA, A. et al. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos

complexos agroindustriais. In: DELGADO, G; GASQUES, J.G.; VILLA VERDE, C.M. *Agricultura e políticas públicas*. Brasília: IPEA, n.127, 1990, Cap.2, p.113-253.

LAMOUNIER, B. *Determinantes políticas das políticas agrícolas*: um co-estudo de atores, demandas e mecanismos de decisão. Brasília: IPEA/PNUD, 1994.

LAUSCHNER, R. *Agribusiness Cooperativa e Produtor Rural*. São Leopoldo: UNISINOS, 1993. 296p.

MARTIN, N.B. O poder local e o desenvolvimento rural. *Informações Econômicas*, São Paulo, v.23, n.12, p.27-35, dez. 1993.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (eds.). *O Comportamento humano na empresa*: uma antologia. 4.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. p.337-366. Traduzido de: A theory of human motivation.

MAXIMIANO, A. C. A. *Gerência de trabalho de equipe*. São Paulo: Pioneira, 1986. 99p.

MEJIDO, J.L.T. *Cooperativa Batavo-Estudo de caso*. São Paulo: PENSA, 1992. 26p.

MIDGLEY, J.; HALL, A.; HARDIMAN, M.; NARINE, D. *Community participation, social development and state*. New York: Methuen, 1986. 181p.

MINICUCCI, A. *Dinâmica de Grupo*: teoria e sistemas. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 294p.

MOLINA FILHO, J. ; NEVES, E. M.; BURKE, T. J. *Acompanhamento e Avaliação das UP agrícola e das famílias dos mutuários do Projeto Microempresas*. Piracicaba: LBA/ESALQ/FEALQ, dez., 1989. (Relatório de pesquisa)

MOLINAR, E.C.B. *O crédito rural no Brasil*: relação com a modernização da agricultura e aspectos distributivos. Piracicaba: ESALQ, 1984. 160p. (Dissertação – Mestrado em Agronomia / Economia Agrária).

MÜLLER, G. *Complexo Agroindustrial e Modernização Agrária*. São Paulo: HUCITEC, 1989.

MÜLLER, G. Estado e Classes Sociais na Agricultura. *Estudos Econômicos*, v.12, n.2, p.81-94, ago.1982.

NAVES, F. L. *A construção social da organização*: um estudo de caso em duas comunidades rurais. Lavras: UFLA, 1997. 107p. (Dissertação - Mestrado em

Administração Rural).

- ✓ OAKLEY, P. Participation in development in NE Brazil. *Community development journal*, Oxford, v.16, n.1, p.10-22, jan. 1980.
- ✓ OAKLEY, P.; GARFORTH, C. *Manual de capacitación en actividades de extensión*. Roma: FAO, 1985. 152p.
- ✓ OAKLEY, P.; MARSDEN, D. *Approaches to participation in rural development*. Genebra: International Labour Office, 1985.
- ✓ OAKLEY, P.; MARSDEN, D. *Projects with people: the practices of participation in rural development*. Genebra: International Labour Office, 1991. 283p.
- OLIVEIRA, D. de P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1987. 267p.
- ✓ OLSON, M. *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press, 1971. 186p.
- ✓ PEREIRA, J. R. *Movimento associativista rural e igreja em São Domingos do Prata-MG*. Lavras: ESAL, 1991. 106p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)
- PEREIRA, M. T.; LUCAS, A. de. *Assessoria técnica, organizacional e financeira a associação de pequenos produtores e suas microunidades produtivas (MUPs)*. Piracicaba: LBA/ESALQ/FEALQ, ago., 1994. (Relatório de Atividades e de Pesquisa)
- PEREZ, L. H. Formas de organização de pequenos produtores rurais no Estado de São Paulo. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v.37, n.2, p.73-99. 1990.
- POMPEU, R.B. *Ações coletivas na citricultura - comparação entre as associações de produtores e das indústrias*. Piracicaba: ESALQ, 1997. 131p. (Dissertação - Mestrado em Economia Aplicada).
- POSSAS, M. L. Concorrência, inovação e complexos agroindustriais. *Rascunho*, Araraquara, n.19, p.29-63. 1991.
- ✓ QUEVEDO, J. M. G. *Organização de Pequenos Produtores e Assentados em Itaberá-SP: Análise de um Processo de Intervenção*. Campinas: UNICAMP, 1995. 147p. (Dissertação - Mestrado em Engenharia Agrícola / Planejamento e produção agropecuária).
- RAIFFA, H. *The art and science of negotiation*. Cambridge: Harvard University Press, 1982. 373p.

## ANEXOS

ANEXO A		Página
QUADRO 1A	Percepção dos sócios da APAMSP e Laticínio (Grupo 1) sobre a Assistência Técnica e sobre a APAMSP.....	200
QUADRO 2A	Percepção dos sócios da APAMSP e Laticínio (Grupo 2) sobre a Assistência Técnica e sobre a APAMSP.....	201
QUADRO 3A	Fatores negativos percebidos na APAMSP pelos desistentes.....	202

QUADRO 1A - Percepção dos sócios da APAMSP e Laticínio (Grupo 1) sobre a Assistência Técnica e sobre a APAMSP

Sócio	ASSISTÊNCIA TÉCNICA	PERCEPÇÃO, PARTICIPAÇÃO E PERSPECTIVAS SOBRE A APAMSP
SCI.1		"minha participação na Associação é comprando"
SCI.2	" (...) antes ninguém nunca tinha tido assistência técnica, o agrônomo da casa da agricultura nunca tinha ido nas propriedades. Agora tem o A. que cuida de vaca e os meninos da lavoura (...), eles ajudaram falando de ração, para por uréia na cama (...) antes eu não fazia análise de terra e não colocava calcário (...) para mim subiu bastante a produção de milho depois disso (...)"	" (...) Eu entrei porque todos estavam e eu queria ração, semente, adubo etc (...) agora com o Laticínio podia ajudar o pessoal que tem mais dificuldade (...)"
SCI.3	"Com o pessoal da escola comecei a escolher sementes e a colocar adubo, antes só colocava calcário(...)"	" (...) O benefício da Associação foi a verba e a assistência técnica, mas agora é o Laticínio"
SCI.4	"Antes [do entrar para Associação] eu nem plantava (...) a decisão de fazer silo veio quando surgiu a idéia do Laticínio."	"Entrei na Associação quando saiu a idéia do Laticínio. O benefício foi o Laticínio. (...) hoje eu compro adubo, calcário, semente. (...) Associação é conjunto, participação."
SI.F5	"Os alunos ajudaram a plantar, dimensionar e adubação do piquete de pastejo (...) o Grupo Operacional foi importante (...)"	" (...) mas hoje as reuniões são mais para ver a construção do Laticínio(...) Do jeito que vão indo as coisas, se não procurar melhorar não sai do lugar (...)"
SI.F6	"No início, os primeiros técnicos e alunos usavam pequenas áreas como exemplo e vieram toda semana (...). Em 1989 teve aumento de produção porque a gente passou a escolher a semente, a fazer análise de solo e colocar calcário por causa das palestras (...). Acredito nele [extensionista coordenador] porque ele sempre esteve pronto para ajudar. Se não tiver pessoa que nem ele não continuava, porque senão o pessoal daqui se acomoda(...)"	" (...) a Associação faz compras juntas de calcário e ração que diminui o frete e o preço, era principalmente bom na época inflação. Ela fez o barracão e conseguia a ração pela cooperativa. O nome da Associação representa muito (...) Mas foi a escola que ajudou a dar continuidade (...) Ela já tem o Laticínio de comércio, agora podia diversificar, dar mais atenção para as granjas que muitos têm, fazer feno (...) Eu sempre fiz as coisas pensando no dia de amanhã, e alguns não pensam amanhã, só pensam hoje, então não se preocupa em como está fazendo as coisas."
SI.F7	"Eu acho que falta os meninos virem mais (...) talvez falte cobrar mais (...)"	" (...) O empurrão para a vida própria foi a associação"
SI.F8	"No início, a Associação foi importante pela assistência que trouxe conhecimento sobre o plantio do milho(...)"	Com a Associação ganhei em tudo: para as compras e para união(...) mas a Associação hoje é só compra de ração (...) ela devia olhar quem está com dificuldade"
SI.F9	"tem o A. (veterinário), ajuda para plantação com análise de terra e adubação e para auxiliar no plantio. Antes não colocava nem calcário na terra; as palestras também ajudaram (...)"	" (...) Hoje os compradores e vendedores estão sempre por aqui, não precisa mais ir atrás, eles mandam preços (...) Ela [Associação] é boa pela união (...) É importante para espalhar o nome, a gente recebe muitas visitas de gente de fora (...). Os cabeças da cidade (prefeita) vêm que estavam progredindo e se preocupavam mais(...)"

QUADRO 2A - Percepção dos sócios da APAMSP e Laticínio (Grupo 2) sobre a Assistência Técnica e sobre a APAMSP

Sócio	ASSISTÊNCIA TÉCNICA	PERCEPÇÃO, PARTICIPAÇÃO E PERSPECTIVAS SOBRE A APAMSP
SIF1.10	"No dia em que AL. I agêndonno extensiomista) falou que tinha que colocar 1000 quilos de adubo em cada alqueire de terra quase cai churo. Só que valeu a pena (...)"	(...) meu interesse é sempre aprender a trabalhar junto (...) mas agora estão organizando o Laticínio e desorganizando Associação."
SIF1.11	"Eu já fazia silagem antes de ter os meninos (estagiários), mas fazia pouco, depois deles aumentei a produção. O professor também ajuda para plantar milho (...) a gente fez visitas a diferentes produtores e viu alternativas de tecnologias (...) eu acho que o estímulo para mudança é ver o resultado, e precisa de discussão ...)"	"o nosso primeiro objetivo era comprar ração porque a gente era muito explorado, depois comprou adubo financiado (...) Se não fosse a Associação não sei se tava no sítio (...) Antes eu nunca tinha saído tanto do sítio e falado com tantas pessoas diferentes (...) eu vejo diferente a Associação, ela não é um lugar para fazer um monte de dinheiro, ela é um lugar para aprender a trabalhar junto".
SIF1.12	"(...) se eu não fosse da Associação eu teria que ter a disposição de sair procurar por aí como é que eu faço para melhorar, teria que ver um lugar que está sabido bem, perguntar porque está indo bem. E hoje não, com a Associação vem tudo aqui, os técnicos vem aqui; se eles não sabem alguma coisa eles vão procurar. Então nós temos esse privilégio"	(...) Com a Associação, economizo na ração, porque como a gente compra uma quantidade razoável eles baixam o preço (...) ela é importante para se manter. Se estivesse fora da Associação já tinha parado com o leite (...) Ela dá confiança que ainda vai dar certo (...) pra mim o que dá confiança de tocar e continuar com leite é estar junto com o grupo."
SIF1.13	"....a Associação contribuiu com a insensinação artificial, no modo de fazer silagem, com as conversas, palestras (como fazer, melhoramentos)(...) tem o A.(veterinário), fez palestras, cursos..."	"Fornece adubo, semente (...) A Casa da Agricultura aqui é muito cara, explora muito. Então ajuda, né? (...) Também aprendi a comprar adubo, calcário, semente de milho, ração (...) Para comprar calcário foi muito difícil porque não conseguia comprar direto; é uma néfia, fiquei andando uns 15 dias até conseguir comprar direto da firma.(...)"
SIF1.14	"é boa pela turma da escola"	"Valeu a pena entrar para a Associação pelo grupo (...) Ela ajuda na compra de sal, ração, adubo (...) Para pagar as parcelas do Laticínio foi sofrido, mas ainda acredito na Associação".

QUADRO 3A - Fatores negativos percebidos na APAMSP pelos desistentes

EX-SÓCIO	Ano entrada	Ano saída	MOTIVO DE SAÍDA RELACIONADO A SITUAÇÕES ESPECÍFICAS	FATORES NEGATIVOS RELACIONADOS ÀS REUNIÕES OU À ADMINISTRAÇÃO DA DIRETORIA	PERCEBIDOS NA APAMSP RELACIONADOS A PERCEPÇÕES INDIVIDUAIS SOBRE A ASSOCIAÇÃO
SFD1	1989	1995	Insatisfação pela cobrança de juros por atraso no pagamento	"Não se resolvia nada nas reuniões" (...) Não organizavam os preços e a gente não sabia o custo"	"A diretoria ficou só em um bairro"
SFD2	1989	1994			"Não espero nada da Associação porque trabalho em grupo não dá certo, é melhor individual"
SFD3	1989	1994		"A diretoria não sabia administrar e faltava mostrar o que fazia com os recursos"	"Povo não sabe trabalhar junto" Sentimento de falta de equidade por haver pessoas que não pagavam as dívidas e não se "fazia nada".
SFD4	1989	1995	Insatisfação pela cobrança de multa por atraso no pagamento	"Nas reuniões tem muito contrarrios, discussões e aprova o que você não concorda" Sentiu-se sem esclarecimento o sem informação sobre o que era feito. "Sabiam cobrar, mas não mostravam (...) Desviou a atenção para o Laticínio e para compra não serve mais"	Insatisfeito por pagar a mensalidade: "devolveu o dinheiro para nós mesmos e ainda tinha que pagar..." -Sentimento de falta de equidade por haver pessoas que não pagavam as dívidas e não se toma atitude "associação é dor de cabeça, tudo que puder fazer sozinho é melhor"
SFD5	1989	1995	Montou laticínio concorrente	Acha que o extensionista coordenador faz valer sua opinião nas decisões da Associação	"Associação ficou com bairrismo e a turma de um bairro tomou conta (...) Remédio e ração são mais caros na Associação (...) Não ajudam uns aos outros(...)" Uso de recursos da APAMSP para pagar excursões dos sócios
SCD6	1990	1994	"Não beneficiava diretamente"	Extensionista coordenador fazia valer sua opinião, além de existir muita diferença de opinião	
SCD7	1990	1992	"Chorei um desconto e não consegui; o vizinho não pagou. Não está certo, né?"	"Fazia críticas e não eram atendidas" "Associação não fazia fechamento mensal nem anual das contas"	Sentimento de falta de equidade por comparar a falta de pagamento de um dos sócios e a não obtenção de desconto para aquisição de insumos (...) O pessoal lá gosta de estar junto mesmo para bater papo, a gente não tem tempo"
SCD8	1990	1992	"Eles falaram que era pagar [mensalidades atrasadas] ou sair. Decidi sair"		"Eles queriam mais participação e não dava (...) Não tinha tempo para reuniões" Não compensava pagar as mensalidades atrasadas"
SCD9	1990	1992	Não valia a pena pagar a taxa		"Não levava vantagem na ração, então não valia a pena pagar a taxa"