

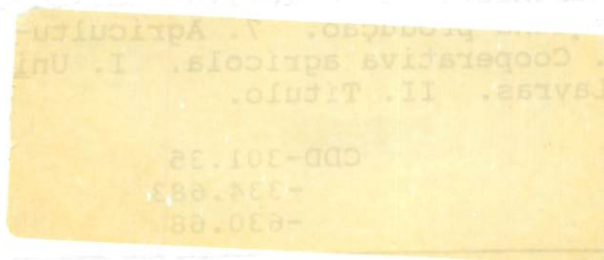
MARIA DE LOURDES OLIVEIRA SOUZA

**PARTICIPAÇÃO EM ASSOCIAÇÃO  
DE PEQUENOS PRODUTORES:  
DILEMAS DA ADMINISTRAÇÃO COLETIVA**

Dissertação apresentada a Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, área de concentração Administração e Desenvolvimento, para obtenção do grau de "Mestre".

**Orientador:**

Prof. Jovino Amâncio de Moura Filho



BRASIL - GERAIS

1995

FICHA CATALOGRÁFICA PREPARADA PELA SEÇÃO DE CATALOGAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFLA

Souza, Maria de Lourdes

Participação em associação de pequenos produtores : dilemas da administração coletiva / Maria de Lourdes Oliveira Souza. -- Lavras : UFLA, 1995.

134 p. : il.

Orientador: Jovino Amâncio de Moura Filho.

Dissertação (Mestrado) - UFLA.

Bibliografia.

1. Administração rural. 2. Associativismo rural. 3. Participação. 4. Administração coletiva. 5. Sociologia rural. 6. Pequena produção. 7. Agricultura de baixa renda. 8. Cooperativa agrícola. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-301.35  
-334.683  
-630.68

MARIA DE LOURDES OLIVEIRA SOUZA

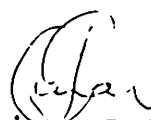
**PARTICIPAÇÃO EM ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES:  
DILEMAS DA ADMINISTRAÇÃO COLETIVA**

Dissertação apresentada a Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, área de concentração Administração e Desenvolvimento, para obtenção do grau de "Mestre".

APROVADA:



Prof. Edgard Alencar



Prof. Lucimar Leão Silveira



Prof. Jovino Amâncio de Moura Filho  
(ORIENTADOR)

Este trabalho é carinhosamente dedicado ao Bené  
e a todas as mulheres... simplesmente  
por serem mulheres

"É preciso sonhar  
mas com a condição de crer em  
nosso sonho  
De examinar com atenção a vida real,  
De confrontar nossa observação com  
nosso sonho,  
De realizar escrupulosamente  
nossa fantasia".

Lênin

## AGRADECIMENTO

Este trabalho foi construído com a participação de muita gente, que foi lhe dando vida das mais variadas formas.

Agradeço a toda minha família que esteve presente, cada um, segundo suas possibilidades: D. Geralda, Seu Walfrides, Dinha e Eli, Sandra e Kinkas, Lu e Jandir, Erberth e Lídia, os padrinhos Parex e Tadeu e toda "criançaada".

Agradeço ao Jovino e Edgard que dividiram a orientação com tranquilidade, muito apoio e confiança na autora.

Também sou grata ao Lucimar que no momento exato de muita confusão alertou: *"saia da dissertação e faça uma análise de fora, num quadro a parte"*. Que alívio!!

Faço ainda destaque carinhoso para Daniela da Paraíba, Patrícia e Custódio da UFLA, que participaram ativamente dos bastidores da dissertação.

De uma maneira especial agradeço aos amigos do Sapucaí, e da Associação de Poço Fundo pela paciência e dedicação que tiveram comigo: Luíz Carlos, Donizete, Rosinha, Seu Vicente, Rosângela, Aguinaldo, Cremilson, Zé Antônio e Gisele.

## BIOGRAFIA DA AUTORA

MARIA DE LOURDES OLIVEIRA SOUZA nasceu em Lavras no Sul de Minas em maio de 1958. É filha de Walfrides Alves de Souza e Geralda de Oliveira. Graduou-se em Agronomia em 1980 pela Escola Superior de Agricultura de Lavras - ESAL, hoje Universidade Federal de Lavras - UFLA. Trabalhou durante 9 anos no Ministério da Agricultura em Brasília e Pernambuco. Durante este período participou de dois cursos de pós-graduação, sendo um em Associativismo Rural (lato sensu) e outro em Planejamento e Desenvolvimento Rural Integrado (stricto sensu). Concluiu mestrado em Administração Rural e Desenvolvimento pela UFLA em 1995.

É professora da UNITINS - Universidade de Tocantins.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	vii
RESUMO .....	viii
SUMMARY .....	x
INTRODUÇÃO .....	01
<b>1 ESTÍMULO AO ASSOCIATIVISMO RURAL .....</b>	<b>05</b>
1.1 Capitalização da agricultura brasileira .....	06
1.2 Movimentos sociais no campo .....	08
1.3 Diferentes atuações institucionais - Igreja Católica e Extensão Rural .....	13
1.3.1 A Igreja Católica .....	14
1.3.1.1 Renovação: hierarquia eclesial próxima das classes populares .....	14
1.3.1.2 Alguns fundamentos metodológicos .....	16
1.3.1.3 As comunidades eclesiais de base.....	17
1.3.2 Assistência Técnica e Extensão Rural origem produ- tista e metodologia difusionista .....	22
<b>2 A PARTICIPAÇÃO POSSIBILITA A UNIDADE ENTRE TEORIA E PRÁTICA .....</b>	<b>28</b>
2.1 A participação situada no plano teórico e metodológico..	28
2.2 A compreensão da prática .....	42
2.3 A delimitação das relações entre teoria e prática para a definição da práxis .....	45
2.4 A relação dialética entre cooperação/participação .....	48
<b>3 ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA .....</b>	<b>53</b>
3.1 O tipo de pesquisa e as técnicas de coleta .....	57
3.2 A obtenção e análise das informações .....	61
<b>4 CONHECENDO A ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES DO MUNI- CÍPIO E COMARCA DE POÇO FUNDO EM MINAS GERAIS "O homem que só trabalha não cresce, vale a pena perder um dia na roça prá vir a uma reunião, curso ou encontro" .....</b>	<b>66</b>
4.1 Caracterização geográfica e econômica do município de Poço Fundo .....	66
4.2 Caracterização dos produtores "Tem bezerra criando no pasto, uma junta de bois para arar a terra, uns pés de cana....".....	68

4.3	Origem e bases metodológicas da Assessoria "A idéia inicial era criar um fórum de educação, até que em 83 surgiu o Centro de Assessoria Sapucaí, que se mantém até hoje" .....	70
4.4	Origem da Associação "Desde o início nós temos mexendo com Igreja e com política" .....	72
4.5	Processo de gestão "Participando da associação você vai mudando até sem perceber, lentamente, passando e recebendo uma coisa boa" .....	77
4.5.1	Realizações "Esta gente nova tá criando seus filhos neste ambiente de participação" .....	97
4.5.1.1	Resultados finais do Diagnóstico Rápido Participativo - DRP "A maior parte da arrecadação da prefeitura vem da zona rural e o prefeito só passa o trator na estrada e, ... olhe lá" .....	103
4.5.2	Limites e dilemas da participação "Não é fácil ficar junto... quando o pessoal se junta prá comprar adubo, o café tá barato prá vender e aí a gente não tem o dinheiro do adubo..." .....	108
4.5.3	Perspectivas futuras "A gente acredita que no futuro as coisas podem ser mudadas..." .....	113
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	118
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	123
	ANEXOS .....	126



## LISTA DE QUADROS

Quadro		Página
1	Características metodológicas da assessoria ..	71
2	A relação com a Igreja Católica .....	84
3	Relação com a EMATER .....	85
4	Relação político-partidária .....	86
5	Compreensão da atuação das mulheres .....	87
6	Aprofundando a prática solidária .....	88
7	Síntese de eventos da associação - Período nov/92 a set/94 .....	90
8	Projetos recebidos pela Associação - ano: 1994	99

## RESUMO

SOUZA, Maria de Lourdes Oliveira. **Participação em Associação de Pequenos Produtores: Dilemas da Administração Coletiva**. Lavras: UFLA. 1995. 134p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural e Desenvolvimento)\*.

Esta pesquisa teve o objetivo central de analisar a prática que caracteriza o processo de gestão participativa utilizado pela Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo no Sul de Minas Gerais. Sua importância é justificada por tratar-se de um tipo de organização criada a partir do interesse geral dos pequenos produtores daquele município em conquistar melhores condições de vida, sem ter recebido qualquer apoio governamental. A Associação tem demonstrado na prática, que através da gestão participativa a organização se fortalece, à medida que articula ações de curto e longo prazos, isto é: imediatas e estratégicas. Esta articulação amplia as possibilidades de se realizarem conquistas econômicas, sociais, políticas, culturais, etc. Quando a diretoria tenta resolver problemas de comercialização, por exemplo, simultaneamente vai aprofundando, de maneira participativa, as razões da ocorrência de tais problemas a nível

---

\* Orientador: Jovino Amâncio de Moura Filho. Membros da Banca: Edgard Alencar, e Lucimar Leão Silveira.

de pequena produção. Tal orientação se traduz na preocupação da diretoria e dos assessores em garantir um processo educativo, onde todos tenham possibilidade de decidir os rumos da Associação, conscientes de que estes objetivos representam direitos negados que devem ser conquistados. O estudo revela a importância de serem construídas teorias de administração rural voltadas para este tipo de organização. Aponta algumas questões relevantes sobre a estrutura organizacional que podem ser consideradas. O estudo ressalta que uma Associação de Pequenos Produtores não pode ser administrada como uma empresa privada, em que a administração é norteadada por objetivos particulares e não coletivos.

## **SUMMARY**

### **PARTICIPATION IN PEASANTS ASSOCIATION: DILEMMAS OF COLLECTIVE ADMINISTRATION**

This research was focused on the participatory management procedures used by the Peasants Association of Poço Fundo, in Southern Minas Gerais.

The Association is a type of organization that, without any governmental support, is trying to attain better conditions of life for local peasants, based upon a participatory praxis that combines both short and long run actions. This junction increases the Association's possibilities of economical, social, political, and cultural accomplishments. For example, when the Association's directors are dealing area dealing with commercialization problems, at the same time and in a participatory way, they attempt to link this question to its deep causes and to other related matters that affect agricultural small production in general. Both the Association's formal leadership and the external advisors area committed to an educational process wherein all members can have the opportunity to decide upon the Association's future.

The research shows also the need to develop theories of agricultural administration related to this type of organization, for example, as regards appropriate organizational structures. A peasants association with collective objectives cannot be managed like a private business enterprise.

## INTRODUÇÃO

Por volta do início da década de 80, ao serem implantadas as CEB's (Comunidades Eclesiais de Base) na zona rural de Poço Fundo/MG, um grupo aproximado de 12 pequenos agricultores passou a se reunir com o objetivo de buscar alternativas que lhes proporcionassem uma vida mais digna.

Inicialmente, o grupo disputou a diretoria do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e, tendo perdido a eleição, optou pela criação da Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo. Este tipo de organização identificava-se com o interesse geral dos pequenos produtores de conquistar melhores condições de vida.

Já era entendimento do grupo que se tratava de um processo de conquista de direitos negados e, portanto, a estrutura e funcionamento da associação deveria viabilizar estas conquistas.

Optou-se pela gestão participativa, priorizando o processo educativo como estratégia de fortalecimento da organização. Era fundamental que a organização se orientasse visando a transformação do jeito de viver dos pequenos produtores rurais.

Motivados pela descoberta de sua importância enquanto classe trabalhadora, o grupo estimulou um processo de superação

da acomodação rural e religiosa da maioria dos pequenos produtores, pela clara proposta política de construir mudanças.

O objetivo inicial da Associação foi o de buscar uma vida melhor, que significava a conquista de poder político, econômico e social. Esta conquista traduzir-se-ia em melhores condições de produção, comercialização, educação, acesso a renda, e aos serviços de saúde.

A renda principal desses produtores é proveniente das culturas de café, arroz e fumo, com destaque para o café, que tem maior inserção no mercado.

Após 4 (quatro) anos de sua criação, a Associação, hoje, entre outras realizações, está prestes a exportar café para a Bélgica, através da Fundação Max Havelaar. Foi também convidada a participar de um Encontro Internacional de Pequenos Produtores a se realizar em Gana, na África, em 1995.

Esta pesquisa tem o objetivo central de estudar a prática que caracteriza o processo de gestão participativa utilizada pela Associação, desde a sua origem. A compreensão desta prática envolve a identificação da percepção da diretoria, dos sócios e da assessoria sobre o desempenho e as estratégias adotadas pela associação.

Pretende-se demonstrar que o processo de gestão participativa interfere diretamente nos resultados obtidos por uma organização. Fortalece a organização por viabilizar a definição clara dos objetivos a serem alcançados e das articulações estratégicas que devem ser adotadas. Isto significa ainda que o "sucesso" econômico político e social de uma

organização depende diretamente da "capacidade" de seus membros de criarem instrumentos que viabilizem a participação em todo o processo de gestão.

Esta dissertação insere-se na linha de pesquisa Organizações Públicas e Privadas no Meio Rural, do Departamento de Administração e Economia - DAE da Universidade Federal de Lavras - UFLA.

O trabalho está estruturado em quatro partes. Inicialmente, relaciona-se contextualmente o processo de capitalização da agricultura com a emergência dos movimentos sociais no campo, a renovação da Igreja Católica, as Comunidades Eclesiais de Base (CEB's) a partir da década de 80, e as principais características da atuação da EMATER na zona rural, com orientação produtivista e adoção do modelo difusionista.

No segundo capítulo, encaminha-se a reflexão teórica sobre a compreensão da prática. Procura-se delimitar as relações que devem existir entre teoria e prática, em uma perspectiva de transformação de ambas, se for o caso. A participação é situada no plano teórico e metodológico possibilitando a união entre teoria e prática. Discutem-se ainda a relação dialética entre cooperação/participação e os processos de ressocialização.

A seguir apresenta-se a perspectiva metodológica, adotada em função do referencial teórico exposto, e o porque da opção pela utilização de técnicas de coleta de natureza qualitativa, mais adequadas a este tipo de pesquisa.



No quarto capítulo procede-se à análise interpretativa das informações obtidas, sobre o processo de gestão da Associação.

As considerações finais representam para a autora as principais articulações conceituais provocadas pela dissertação. A partir do esforço exigido pelo trabalho para efetuar a ligação entre a teoria (academia) e a prática (o campo), que novas reflexões surgem referendando e/ou reorientando todos os pressupostos iniciais?

## 1 ESTÍMULO AO ASSOCIATIVISMO RURAL

O processo de desenvolvimento econômico no Brasil, acentuado a partir da década de 60, apresentou uma orientação eminentemente urbana. Esta orientação viabilizou a capitalização da agricultura e, contraditoriamente, contribuiu para a emergência de movimentos sociais no campo, de diversas naturezas.

Percebe-se, nesse período, uma conjuntura favorável ao associativismo, com a presença de distintas organizações no campo, quer sejam governamentais, não governamentais nacionais ou internacionais, partidos políticos, a Igreja Católica, entre outras. Verifica-se intenso movimento de apoio ao sindicalismo rural, ao cooperativismo e à criação de associações notadamente de pequenos produtores. As assessorias presentes no campo levam consigo orientações de sua origem institucional.

Especificamente, em relação às associações de pequenos produtores, observa-se que estas foram constituídas sob diferentes perspectivas metodológicas e com objetivos diversos.

A reconstituição da trajetória histórica de uma associação, envolve o estudo da participação dos sócios, da diretoria e da assessoria nos diversos aspectos conjunturais e estruturais que vão definindo o contexto em que a associação está inserida. É fundamental uma breve reflexão sobre este contexto,

aqui analisado a partir da década de 60, para que se tenha clareza do processo que originou as diretrizes metodológicas assumidas atualmente pela Associação que está sendo estudada.

A delimitação deste contexto envolverá aspectos referentes ao processo de capitalização da agricultura a partir da década de 60, com a emergência de movimentos sociais no campo, incluindo-se a Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo. Apresentar-se-ão, ainda, as principais diretrizes da Pastoral Católica e da Extensão Rural no Brasil, neste período.

### **1.1 Capitalização da agricultura brasileira**

Analisando-se o desenvolvimento da agricultura brasileira após a década de 60, pode-se observar que a ação do Estado viabilizou, rapidamente, a transformação do setor rural em um segmento da indústria.

O setor rural é entendido aqui como uma estrutura social com peculiaridades histórico-culturais e sócio políticas, não se constituindo apenas de relações fundiárias (Lewin, 1985). Sua transformação, portanto, além de ter resultado em intenso processo de concentração de terras, viabilizou ainda a constituição dos complexos agroindustriais; a transformação das relações de produção e de trabalho no campo; e o processo de diferenciação social (Grzybowski, 1987; Sorj, 1980; Delgado, 1985).

É fundamental ressaltar que as relações do Estado com a economia se deram através do processo conhecido por política de

modernização, ou capitalização da agricultura que, privilegiando médios e grandes produtores das regiões sul e sudeste e, notadamente, dos produtos agrícolas de exportação, esteve orientado para solucionar problemas urbano-industriais (Santos, 1985; Sorj, 1980). Isto significou que o papel reservado a agricultura foi consumir insumos e equipamentos industriais, produzir matéria prima, mão-de-obra barata e alimentos a baixo custo para que a industrialização obtivesse êxito.

Com efeito, o processo de constituição dos complexos agroindustriais (CAI's) é caracterizado fundamentalmente, *"pela implantação no Brasil, de um setor industrial produtor de bens de produção para a agricultura. Paralelamente desenvolve-se ou moderniza-se, em escala nacional, um mercado para produtos industrialmente de origem agropecuária, dando origem à formação simultânea de um sistema de agroindústrias, em parte voltado para a exportação"* (Delgado, 1985, p.34-35).

Simultaneamente, ocorreram no campo intensas transformações nas relações de produção e de trabalho. Fundamentando-se no estudo de Wilkinson (1986), constata-se que os trabalhadores permanentes (colonos, agregados e moradores) foram substituídos por trabalhadores temporários (bóias-frias, volantes), remunerados pela produtividade do trabalho.

No que diz respeito ao processo de diferenciação social no campo, Sorj (1980), ao discutir o processo de transformação da nova estrutura de classes na agricultura brasileira, destaca três grandes setores:

- a) um setor de empresas fundadas nas relações de produção capitalistas e tecnologia moderna;
- b) um setor de empresas familiares altamente capitalizadas, fundadas no trabalho familiar, com pouca ou nenhuma utilização de trabalho assalariado;
- c) um setor de produção tradicional baseado na pequena propriedade familiar ou arrendamento e parceria tradicional (unidades camponesas) e na exploração pecuária extensiva (latifúndios).

De acordo com Santos (1985), observa-se que a orientação do processo de modernização da agricultura trouxe consequências estruturais (deterioração das condições de vida, expulsão de camponeses e trabalhadores agrícolas, manutenção especulativa de áreas inexploradas) que, aliadas às diferentes respostas do Estado às reivindicações de classes ou frações de classes sociais, contribuíram para a emergência de alguns movimentos sociais no campo.

## 1.2 Movimentos sociais no campo

A análise dos movimentos sociais no campo deve vincular-se à questão da democracia no Brasil. Estudos recentes sugerem que *"trata-se de construir a nível do conhecimento o processo contraditório onde diferentes segmentos de trabalhadores rurais, ao fazer valer seus direitos, agrupam-se, aliam-se e enfrentam as outras classes e o Estado, forjando-se a si mesmos como sujeitos coletivos históricos, força social e política, com*

*identidade sócio cultural própria e práticas específicas de organização e participação"* (Grzybowiski, 1987, p.14).

Desta ampla perspectiva é que se propõe a estudar a participação, enquanto instrumento de conquista da democracia e da transformação social, em uma Associação de Pequenos Produtores no Sul de Minas Gerais.

Participação será aqui considerada como instrumento de conquista dos direitos de cidadania. Entende-se o exercício da cidadania como interferência na definição e gestão da "coisa pública" (Costa, 1994).

O cidadão brasileiro ao produzir bens e serviços para a sociedade adquire o direito de repor as energias empregadas no trabalho em saúde, lazer, educação, habitação, acesso ao mercado, etc. Essa busca de reposição de energias contribuiu para a emergência de movimentos sociais no campo.

Grzybowski (1987), na tentativa de agrupar e qualificar os diferentes movimentos sociais segundo sua emergência histórica, propõe um esquema que pretende salientar a grande diversidade de atores sociais existentes no campo. A síntese deste esquema é apresentada a seguir:

**A) Luta contra a expropriação: movimentos dos camponeses pela terra:**

*As lutas pela terra, segundo Grzybowski (1987, p.18), "forjam, como classes diferentes, frações do campesinato em clara oposição à expropriação imposta pela expansão capitalista. Heterogêneas são as formas de expropriação, envolvendo diferentes*

*agentes e camponeses não homogêneos que a elas se opõem. Expropriação constituiu-se na separação dos trabalhadores rurais da terra e dos meios de produção".*

A oposição ou reação à expropriação se manifesta sob diferentes formas de movimentos sociais: posseiros; sem-terra; atingidos pelas barragens; lutas indígenas. Estes movimentos de acordo com Grzybowski (1987), são assim caracterizados:

- a) **Movimento de posseiros:** tratam-se de movimentos localizados, específicos e em grande número. Compreendem três situações:
- Áreas tradicionais de ocupação (mais antiga) - grande parte do Nordeste e algumas áreas do Centro Sul;
  - Áreas de fronteira agrícola - Amazônia, Centro Oeste, Oeste da Bahia e Norte de Minas;
  - Áreas de seringais do Acre.
- b) **Movimento dos sem-terra:** é o que apresenta maior grau de articulação interna entre os movimentos de reação à expropriação. Articula-se com o movimento sindical de oposição e recebe grande apoio da Igreja Católica. Está organizado em núcleos, comissões municipais e estaduais, coordenação e executiva nacional, tendo uma secretaria e um jornal, com o título o "Sem Terra". Participam da Coordenação Nacional representantes de 15 Estados.
- c) **Movimento dos atingidos pelas barragens:** representa novas faces de luta pela terra, onde a expropriação é conduzida por empresas estatais coligadas da ELETROBRÁS (CHESF, ELETRONORTE,

ELETROSUL, ITAIPU BINACIONAL), baseadas no princípio legal da utilidade pública. A expropriação é feita pelo Estado em nome da sociedade. Destacam-se três frentes: Barragens do Rio São Francisco no Nordeste, bacias dos Rios Paraná e Uruguai; barragem do Tucuruí.

d) **Lutas indígenas:** fração do campesinato brasileiro onde a terra é fundamental para sua reprodução material e preservação dos valores étnico-culturais. A luta entre posseiros e índios pode ser considerada uma das contradições mais absurdas da expansão capitalista no Brasil. A questão indígena recebe apoio das Igrejas através do CIMI (Conselho Missionário Indigenista) e entidades da sociedade civil (ANAI - Associação Nacional de Apoio aos Índios). Os índios brasileiros são tutelados e dependentes da FUNAI.

O mesmo autor ainda identifica e caracteriza outras formas de luta contra a exploração do trabalho pelo capital, como a busca de alternativas de produção, acesso à previdência social e resgate de direitos negados, sob os seguintes títulos:

#### **B) Movimentos dos operários do campo:**

Nestes movimentos a luta não é contra a expropriação direta e a exclusão, mas contra as formas e o caráter de sua integração na estrutura e processo de produção capitalista. Caracterizam-se pela luta por salário digno, melhores condições de trabalho (cumprimento da legislação trabalhista) e conseqüentemente, a conquista dos direitos de cidadão.



### C) Movimentos dos camponeses integrados:

O eixo central destes movimentos é a sua inserção mais direta no mercado, o que se traduz na luta por preços de armazenamento, comercialização, etc. Os atores principais constituem-se na fração do campesinato que mais se modernizou e se integrou sob o impulso da industrialização e internacionalização da economia brasileira.

### D) Novas frentes de luta no campo:

Destacam-se, aqui, algumas experiências localizadas, embora presentes em todo o País, estando geralmente articuladas com as grandes lutas. Surgem de "projetos econômicos", por exemplo; roças comunitárias; associações ou cooperativas de produtores para aquisição conjunta de máquinas e equipamentos e/ou produção coletiva; casas de farinha; busca de tecnologia alternativa de produção e comercialização. Recebem o apoio de organizações não governamentais, discutindo questões com nítido sentido político, na tentativa de resgatar direitos negados.

Aqui também estão incluídos os movimentos de "mulheres trabalhadoras rurais" ou "agricultoras", cujas reivindicações estão centradas, por exemplo, no reconhecimento social e legal de sua situação como mulher e trabalhadora, no direito à sindicalização, à terra e à previdência social.

Pertence, portanto, a este último tipo de movimento, a experiência da Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo/MG objeto de estudo desta pesquisa. A reconstituição da sua trajetória histórica será apresentada no Capítulo 4.

Além do processo de capitalização da agricultura e da emergência de movimentos sociais no campo, ligados ao ordenamento do capitalismo no Brasil, destaca-se, nesta contextualização geral, a presença de diferentes tipos de organizações atuando no meio rural, com perspectivas metodológicas distintas. Dentre estas organizações, é importante considerar a atuação da Igreja Católica e da Extensão Rural, no período abrangido pela pesquisa.

### 1.3 Diferentes atuações institucionais - Igreja Católica e Extensão Rural

A prática de uma organização orienta-se segundo as diretrizes ideológicas incorporadas conscientemente ou não por esta organização. Simultaneamente à implantação destas diretrizes pelos agentes envolvidos nas atividades de campo (técnicos, padres), recriam-se outras diretrizes e outras práticas.

A presença de padres e/ou técnicos da EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) nas comunidades rurais, ao mesmo tempo que repassa valores técnicos e religiosos destas instituições, incorpora valores e crenças culturais dos pequenos produtores. Na prática, esta junção modifica o comportamento de ambas as partes, que passam a contar com novos valores em sua compreensão de mundo. Trata-se de um processo educativo que lentamente vai transformando a vida das pessoas.

Analisar-se-ão, a seguir, alguns aspectos ligados a opção metodológica da Igreja Católica e da EMATER, para atuação junto aos pequenos produtores.

### 1.3.1 A Igreja Católica

São discutidos, neste item, a orientação "renovadora" da Igreja a partir de 1968, alguns fundamentos metodológicos de sua intervenção e a situação atual.

#### 1.3.1.1 Renovação: hierarquia eclesial próxima das classes populares

A partir de uma reunião do episcopado latino americano ocorrida em Medellín em 1968, foram criadas na América Latina as condições para que se levasse a efeito a renovação da Igreja, iniciada com o Concílio Vaticano II. Esta renovação tinha como um dos objetivos fazer com que a hierarquia eclesial se aproximasse mais das classes populares, das quais o Estado se encontrava bastante distanciado.

O distanciamento entre o Estado e as classes populares, sobretudo as aglutinadas em organizações sindicais, foi característica do período da ditadura militar que, entre outras práticas de centralização de poder, matou e torturou brasileiros através das forças repressivas associadas ao poder político e econômico dominantes na época (Bursztyn, 1985).

Fruto das resoluções de Medellín, a Igreja passou a empenhar-se na campanha de denúncia às torturas e no respeito aos direitos humanos. Como consequência dessa nova postura, também sofreu repressões, com a condenação e assassinato de padres e religiosos, o que fez com que o povo redescobrisse a Igreja não apenas como espaço de expressão da fé, mas também como espaço de organização e mobilização.

A prática resultante da renovação da Igreja pós-Medellin foi representada pelo começo da organização das primeiras Comunidades Eclesiais de Base (CEB's), em torno da paróquia urbana ou da capela rural, por iniciativa de leigos, padres ou bispos.

O número de membros de uma CEB dependia das características locais; na zona rural a participação iniciava-se com 100 ou até 200 pessoas, reunindo-se numa capela, aos domingos, para celebrar o culto.

As CEB's representaram uma nova forma de organização pastoral, onde a simbologia eclesiástica foi reforçada, na zona rural, com a utilização de instrumento de trabalho e bens produzidos pela própria comunidade: facão, enxada, peixe, cacau, cuscuz, etc. Também os cânticos litúrgicos passaram a ser elaborados pelos membros da comunidade com o apoio do agente pastoral, além das novenas e missas, roteiros de celebrações e festas dos santos (Betto, 1984).

### 1.3.1.2 Alguns fundamentos metodológicos

A cultura do homem rural bastante impregnada de religiosidade viabilizou a grande proliferação das CEB's, tornando-se a Igreja seu principal referencial ideológico. Ali buscavam um sedativo para o sofrimento oriundo da expropriação da terra e da exploração no trabalho, temas já introduzidos nas celebrações dos cultos.

No discurso dos agentes pastorais, o eixo principal era a conquista da libertação através da politização, confiança na organização popular, consciência dos direitos do povo, consciência de classe e transformação social.

A metodologia de trabalho adotada inicialmente baseava-se em ver-julgar-agir, sob a fundamentação de que o ver traz em seu bojo elementos para o julgar e exigências para o agir. Atualmente verifica-se uma ampliação metodológica, incluindo-se ao ver-julgar-agir as ações de rever e celebrar.

A função do agente pastoral era encaminhar a reflexão sobre a ação dos trabalhadores a fim de que todos pudessem (inclusive o agente) consolidar a visão de conjunto de seu próprio trabalho e descobrir seu projeto histórico.

Tratava-se de uma relação dialética que revelava uma nova pedagogia de trabalho com as classes populares. Considerava-se que o processo de conscientização ocorre de fato, quando ocorre a correspondência entre a prática e as idéias verbalizadas (o discurso conceitual).

Para que o agente pastoral pudesse modificar sua maneira de entender o homem e a vida e de ler a história, era fundamental a compreensão de que a *"... teoria nunca é uma verdade acabada, dogmática, pronta a ser assimilada. A teoria se faz e se aprofunda associada à prática popular, submetida à reelaboração e à crítica da comunidade que subverte as categorias abstratas e os esquemas intelectualistas do agente. A teoria se reformula a cada momento, como subsídio às novas etapas alcançadas pela prática"* (Betto, 1984, p.53).

A utilização desta metodologia foi sofrendo alterações à medida que se modificava a conjuntura política nacional. Estas alterações são discutidas no próximo sub-item.

#### 1.3.1.3 As Comunidades Eclesiais de Base

A partir da "abertura política" de 1979, inicia-se um processo de emancipação entre o movimento popular e a Igreja. Vários grupos políticos emergem da clandestinidade, novos canais de expressão política são criados e a reformulação partidária reflete a necessidade de se construir um novo cenário para o embate das diversas correntes que se formaram durante o período de ditadura militar.

A atuação do agente pastoral torna-se mesclada pelas alterações conjunturais, que criaram uma situação de impasse, ao mesmo tempo em que se apresentavam como desafio metodológico ao próprio agente. Os princípios veiculados pelas diferentes correntes políticas no meio rural são considerados incompatíveis

com a hierarquia eclesiástica da Igreja católica, aí reside o impasse. A conjuntura apresenta-se como desafio aos segmentos da Igreja, quando estes avaliam o discurso pastoral como genérico, simbólico, carente de propostas alternativas, baseado em princípios éticos e inadequado para exprimir as contradições brasileiras daquele momento (Betto, 1984).

Em análise mais recente, Azevedo (1989) afirma que as CEB's, apesar de sofrerem crise de crescimento e não influenciarem substancialmente nos rumos da pastoral popular da Igreja Católica, continuam sendo o principal espaço de participação dos leigos na vida da Igreja e do diálogo ecumênico entre católicos e pessoas de outras religiões, sobretudo aquelas de renda baixa e média.

O mesmo autor argumenta que o acentuado avanço das CEB's ocorreu devido a sua desparoquialização (separações dos movimentos paroquiais), marcada por uma progressiva autonomia e por um engajamento crescente da militância sócio-política. Complementa, ainda, que um dos sinais da atual crise das CEB's é, justamente, a sua reparoquialização. A reparoquialização tem consistido no afastamento entre a Igreja Católica e as classes populares.

Desde o início do processo de renovação da Igreja Católica no Brasil, a partir do final da década de 60, alguns grupos começaram a ser criados internamente, ora se identificando com as propostas renovadoras, ora as rejeitando. Tratava-se de um processo de delimitação de perspectivas ideológicas distintas, que se faziam representar, por um lado pelos adeptos da chamada

Teologia da Libertação e, por outro, por aqueles que negavam este processo renovador. Estas divergências internas refletiam diferentes posturas adotadas pelos membros da Igreja e que passaram a ser percebidas e discutidas pelos mais diversos segmentos sociais.

No meio rural o afastamento hierárquico da Igreja Católica frente às classes populares pode ser percebido no depoimento de um pequeno produtor rural:

*A Igreja hoje é só a parte eclesiástica, a vida da gente que é bom nada. Há 10 anos atrás era muito diferente..."*

(Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94)

Parece que a orientação pastoral da Igreja Católica e das CEB's, atualmente, tem sofrido influência de correntes metodológicas distintas, disputando incessantemente espaços de atuação. Trava-se intenso debate interno inclusive na hierarquia católica sobre as funções que a Igreja Católica deve assumir hoje, que segmentos sociais deve privilegiar e, conseqüentemente, que orientação política deve apoiar.

Por exemplo, o relatório Santa Fé II, elaborado pelo Comitê de Santa Fé em 1988, assim se expressa:

*"... a Teologia da Libertação é uma doutrina política disfarçada de crença religiosa, com uma conotação antipapal e anti-livre empresa, destinada a debilitar a independência da sociedade civil... Como estratégia de trabalho, as instituições públicas e privadas dos Estados Unidos devem empenhar-se em educar os líderes comunitários e os meios de comunicação sobre a natureza da estratégia marxista-leninista adaptada pelos nacionalistas aos temas de subdesenvolvimento. O matrimônio entre o comunismo e o nacionalismo representa o maior perigo para os interesses norteamericanos e para a região... Os Estados Unidos devem*



**ajudar o Brasil antes que a crise da dívida solape a frágil democracia"** (Comitê de Santa Fé, 1989, pág. 27).

Na mesma época, Betto (1989) descreve o 7º Encontro Nacional das Comunidades Eclesiais de Base, realizado em Duque de Caxias no Rio de Janeiro:

**"... Durante cinco dias, dois mil (2000) participantes, vindos de todo Brasil, debateram o tema Povo de Deus a caminho da libertação da América Latina. Representações de 18 países do continente, 90 bispos brasileiros, lavradores e operários. Os subtemas versaram sobre a realidade latino-americana, a relação fé e política e a eclesialidade das CEB's. Com base em pesquisas e estudos feitos por teólogos e cientistas sociais, aprofundou-se também a participação dos militantes das CEB's na política partidária, além da questão do trabalho assalariado. Constatou-se que a dívida e(x)terna é causa principal da miséria e da frágil redemocratização do continente... O eixo principal do Encontro foi a eclesialidade das CEB's nesse novo modo de ser Igreja e da Igreja ser, em comunhão com os pastores e no compromisso com a luta por uma nova sociedade... a Igreja dos pobres saiu mais fortalecida e unida..."**  
(Betto, 1989, p.09)

O conteúdo do relatório Santa Fé II e a argumentação de Frei Betto sobre o 7º Encontro Nacional das Comunidades Eclesiais de Base demonstram, por um lado, a dimensão que se pode alcançar com o trabalho de organização popular, ao mesmo tempo que se colocam às claras a presença de diferentes correntes ideológicas no interior da Igreja Católica, conforme anunciado anteriormente.

Pode-se observar ainda a descrição do relato da visita do Papa João Paulo II ao Brasil, em 1991, elaborada por Contini (1991, pág.11) que afirma:

**"... João Paulo II diz que a Igreja deve se preocupar com as questões espirituais e não políticas. No entanto desde que se tornou papa, em 1978, fez 53 viagens e visitou mais de 100 países orientando a ação dos padres e das entidades ligadas à Igreja, sobre os mais diversos problemas morais e sociais... A viagem do papa ao Brasil, como aos outros Países, tem um objetivo preciso: contribuir ideologicamente para que a exploração capitalista, seja pacificamente aceita pelos católicos."**

Sob outra perspectiva de análise, Souza (1992a, pág.11) contribui para a compreensão da evangelização no Brasil hoje:

**"O 8º Encontro Intereclesial realizado em Santa Maria - RS em setembro de 92, revelou os novos desafios que a caminhada pastoral e o processo social delineiam... Há resistências inconscientes difíceis de remover. Aliás entre a consciência de uma dominação e a criação de novos hábitos que a superem corre um tempo longo e cheio de contradições e atitudes defensivas... As CEB's devem ser um espaço de experimentação com práticas diferenciadas umas das outras, a partir de situações múltiplas e bases culturais bem variadas... Experimentam-se novos jeitos participativos e comunitários de ser Igreja, amadurecendo-se na conquista de direitos humanos e justiça social."**

O processo de renovação pastoral da Igreja Católica, atualmente expresso pela Teologia da Libertação, tem encontrado resistência e provocado mudanças nas CEB's, que no caso específico do município de Poço Fundo sofreram um retrocesso. Diversas pastorais foram criadas na zona rural - do batismo, da saúde, da criança, da mulher - que, na prática, atuam desconectadas, com reuniões separadas, propostas distintas e sem realizar a chamada celebração da vida anteriormente praticada pelas CEB's. Ressalta-se ainda que as CEB's não estão representadas na linha setorial da CNBB - Confederação Nacional

dos Bispos do Brasil. É como se a Igreja Católica não reconhecesse a legitimidade das CEB's.

Os pequenos produtores rurais absorvem esta mudança através de comportamentos que ora disvinculam a reza da vida, ora buscam ainda manter próximo o ritual litúrgico de sua rotina diária. Para a Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo, este é um dos desafios atuais, pois percebe-se que os Padres do município não estimulam as ações da Associação o que, de certa forma afasta alguns possíveis novos sócios.

No próximo item serão apresentados alguns aspectos que delimitam a metodologia de ação da EMATER no campo.

### **1.3.2 Assistência técnica e extensão rural: origem produtivista e metodologia difusionista**

A extensão rural no Brasil tem suas raízes institucionais na ACAR - MG - Associação de Crédito e Assistência Rural, criada em 1948, que evoluiu para a ANCAR (1954) - Associação Nacional de Crédito e Assistência Rural e ABCAR (1956) - Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural. Finalmente na década de 70, foi criado o Sistema Brasileiro de Extensão Rural - SIBRATER, coordenado pela EMBRATER - Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural, (Costa, 1982).

A atuação da EMBRATER no meio rural seguiu a orientação do modelo de desenvolvimento urbano - industrial, citado anteriormente no capítulo introdutório desta dissertação. Sua

racionalidade portanto voltou-se para a racionalidade capitalista da eficiência produtiva, preocupando-se essencialmente com aspectos quantitativos: rendimentos físicos, número de técnicos, número de escritórios, número de visitas a agricultores, número de relatórios, entre outros.

No que diz respeito à orientação teórico-metodológica, os princípios teóricos que nortearam a Extensão Rural no Brasil basearam-se no modelo difusionista-inovador proposto basicamente por Everett M. Rogers, citado por Fonseca (1985), segundo o qual se considera a "capacidade individual para inovar" como:

*"... um processo mental por onde passa o indivíduo desde a primeira notícia de inovação até decidir adotá-la ou rejeitá-la, e confirmar depois sua resolução. O processo consiste de quatro funções: 1) conhecer; 2) persuadir; 3) decidir e 4) confirmar. A adoção consiste em decidir usar plenamente a idéia nova como a melhor opção para atuar... Objetiva-se produzir elevação de renda per capita e melhores níveis de vida por meio de métodos de produção mais modernos e melhorar na organização social. O desenvolvimento é a modernização. A modernização é definida como o processo no qual os indivíduos modificam um estilo tradicional de viver, aumentando sua complexidade e inclinando-se para os avanços da tecnologia e das mudanças rápidas"*  
(Fonseca, 1985, pág.54)

Estas afirmações entretanto, são questionadas por Brandão (1986) ao dizer que expressões do tipo "nível de vida", "renda per capita", "grau de instrução", entre outras, são utilizadas quase sempre mais para espelhar uma falsa uniformidade, do que para revelar a realidade das diferenças que ali habitam.

A implantação do modelo difusionista foi apoiado em uma estrutura organizacional que mantinha uma clara divisão de

trabalho, separando a produção (agrônomos, técnicos agrícolas, veterinários) das atividades sociais (economistas-domésticas, auxiliares de enfermagem, extensionistas). Era como se o setor econômico e o setor social fossem dissociáveis e desintegrados de outras modificações que ocorriam no setor rural neste período. Houve uma nítida divisão entre quem planejava e quem executava em todos os níveis (escritório central, regional e local), (Oliveira, 1988).

No que diz respeito à participação, Oliveira (1988) afirma que o enfoque participativo foi utilizado a partir da década de 80, como instrumento de alcance de determinados objetivos pré-fixados fora da instituição e do setor rural. O mesmo autor complementa que a essência não era a participação de produtores e técnicos no processo de extensão e desenvolvimento rural e sim a adequação de ações "eficientistas" através do discurso participativo, para sutilmente cumprir a função que cabia ao setor rural de viabilizar o desenvolvimento industrial.

Esta orientação gerou no interior do processo extensionista a explicitação da contradição entre o discurso educacional "participativo" e as exigências do sistema econômico. A participação efetiva de pequenos produtores no Programa Geral da EMATER poderia se tornar um entrave ao processo de modernização agrícola, já que o difusionismo não aconteceu conforme o esperado. A adoção de tecnologia pelos pequenos produtores não obedeceu ao ritmo e volume previstos pelo modelo difusionista.

Este choque entre o discurso institucional participativo e a sua ocorrência na prática refletiu-se na ação

dos técnicos, como pode ser comprovado através de alguns depoimentos obtidos em recente estudo sobre intervenção pública no meio rural realizado pela autora (Souza, 1992b):

*"Nestes 46 anos de existência, a EMATER tem passado por vários períodos de crise. A instituição muda de cara segundo os interesses políticos dos governantes. Tem momentos que há um pouco mais de participação, em outros não há nenhuma. Também a palavra qualidade, vai e volta na vida da EMATER. Depois da prefeiturização, o lema é executar o que dá votos a qualquer custo. Os prefeitos não respeitam o planejamento dos escritórios locais, e como as prefeituras mantêm quase 70% do custo dos escritórios, recebemos orientação superior de acatar o que o prefeito quer. Perdeu-se o fio da meada e até ultraleve para aerofotogrametria já teve. É um grande bate cabeças com informações incompletas e quem perde com isto é o produtor que não é considerado e o técnico que também não tem direito de pensar. Aliás acho que quem perde é a sociedade."*

(R. ex-chefe de escritório local da EMATER, 1992)

A qualificação dos técnicos não objetiva ampliar a visão de mundo:

*"Fala-se em melhoria da qualidade dos serviços prestados, mas para que isto aconteça nossos treinamentos não podem ser puramente técnicos. O treinamento deve nos dar uma visão de mundo e de como a sociedade se organiza. Eu não sabia disto até pouco tempo. Nos falta malícia e experiência política. Somos jogados às cobras e sacrificados pela própria empresa. Alguns até se acomodam."*

(R. 1992, ex-chefe de escritório local da EMATER)

Verifica-se uma orientação metodológica que se utiliza do termo "participação" como estratégia de envolvimento de técnicos e produtores em uma proposta que sutilmente mantém os pequenos produtores alijados do processo de "desenvolvimento

rural". Corrobora-se, assim, o que afirma Demo (1993, pág. 43) neste sentido: *"ao fazer um plano, é sábio cercar-se de consultas, fazer reuniões com componentes da sociedade organizada, colher críticas e sugestões. Mas isto não torna o plano participativo, pois não se gerou em ambiente de auto-planejamento. Por vezes é manobra do Governo "pintar" um plano de participativo, com vistas a obter aceitação mais fácil ou a dividir possíveis fracassos."* Na verdade, percebe-se que não há interesse em transformar a prática individual dos produtores segundo uma concepção associativista que os torne mais independentes dos atravessadores e lhes garanta melhores condições de vida.

O conteúdo deste sub-item revela que a presença de um técnico da EMATER no campo vem atrelada a objetivos estabelecidos fora da Instituição e que vão de encontro aos interesses dos produtores.

A presença no campo das organizações apresentadas anteriormente, aliada às mudanças conjunturais e estruturais ocorridas no meio rural, contribuíram para algumas transformações na ação prática dos produtores, tanto a nível individual quanto coletivo. Estas transformações se devem, entre outros fatores, à percepção das diferentes concepções metodológicas a que foram submetidos.

Sugere-se, então, no próximo capítulo, a reflexão sobre a compreensão da prática, através da delimitação das relações entre teoria e prática no processo de ressocialização, da discussão sobre participação no plano teórico e metodológico, e

da articulação conceitual entre cooperação/participação. Esta orientação teórica dará suporte à análise do processo de gestão da Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo, em Minas Gerais.



## 2 A PARTICIPACAO POSSIBILITA A UNIDADE ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Para identificar se o processo de gestão de uma associação é fundamentado na prática participativa, é necessário observar alguns pressupostos teóricos que auxiliam a compreensão desta prática.

Inicialmente, considerar-se-á que gestão participativa constitui-se de um conjunto de ações intencionais, articuladas entre si, cuja origem identifica-se com o próprio interesse em democratizar o processo gestor. Este interesse leva à criação de instrumentos que possibilitam a participação dos membros na gestão da organização. Estas afirmações sugerem a reflexão conceitual sobre participação.

### 2.1 A participação situada no plano teórico e metodológico

A utilização do termo participação, especialmente nos Países subdesenvolvidos passou a ser mais difundida através de projetos governamentais, no período pós-guerra. A participação da população em projetos de desenvolvimento constituia-se em uma das estratégias dos Países capitalistas para manter a chamada ordem social. Com a instauração da guerra fria entre o bloco capitalista e o bloco socialista, tornou-se preocupação central,

especialmente dos Estados Unidos, a receptividade que estava existindo nos Países pobres à propaganda anti-capitalista. Fez-se necessário àquele País financiar projetos de "ajuda social", implantados especialmente em áreas de bolsões de pobreza, para, entre outros objetivos, criar estratégias ilusórias de participação da população em projetos que promoveriam melhores condições de vida. Este discurso garantia certa satisfação pessoal aos "beneficiários" ao mesmo tempo que criava condições de consolidação do sistema capitalista. Assim ocorreu no Brasil, com início, em 1940, dos projetos de Desenvolvimento de Comunidades, os quais foram fornecendo subsídios para a criação de Assistência Técnica e Extensão Rural, campanhas de Educação Rural e Planos Nacionais de Desenvolvimento (Demo, 1993; Amman, 1980; Sales, 1987; Chalout, 1985; Machado 1987).

O significado genérico da palavra participação pode ser o de associar-se pelo pensamento, pelo sentimento (Ferreira, 1992). Associar-se pelo pensamento, pressupõe o entendimento do pensar enquanto um processo de ler e procurar entender o movimento da vida. É tentar ir construindo a nível mental imagens e símbolos que vão clareando e aprofundando a compreensão da geração, gestação e transformação das práticas individuais e coletivas, econômicas, políticas, culturais e afetivas (Oficina do Saber, 1992).

Ao considerar as dimensões subjetivas do pensamento e do sentimento, percebe-se que o entendimento sobre participação ocorre de várias formas e em diferentes níveis, o que permite a

utilização do conceito participação em situações bastante distintas.

Segundo Mendonça (1987), o entendimento sobre o que vem a ser participação na Alemanha, tem muito pouco a ver com a participação nos comitês de empresa franceses ou com a participação gerencial americana, em se tratando de países com características específicas e com orientação política claramente diferenciada.

O mesmo autor atribui esta amplitude de entendimento, ao caráter multidisciplinar do termo, abrangendo as áreas de Direito, Ciência Política, Sociologia, Psicologia, Administração, Comunicação e Educação.

Bordenave (1987) situa a participação, de um modo geral, em dois níveis:

Participação simbólica - ocorre quando há uma influência mínima nas decisões, mantendo-se os envolvidos na ilusão que exercem o poder.

Participação real - quando os indivíduos influenciam todos os processos da vida institucional. Esta influência pode ser expressiva (artistas, filósofos, comunicadores) ou instrumental (teóricos e profissionais).

Randolph (1985), ao considerar a participação no processo de tomada de decisões em uma organização, argumenta que participar representa um processo de aprendizagem que exige ousadia no exercício do questionamento em discussões e debates, sem que se assumam uma postura cômoda de ouvinte, embora em certas situações aprende-se mais ouvindo. Participar plenamente

significa poder apresentar sugestões, pleiteando opinar nos estágios finais do processo decisório.

O mesmo autor chama atenção para o efeito que a participação exerce sobre a atmosfera na qual as decisões são tomadas e na compreensão que os participantes têm dela. Não se sabendo o raciocínio que está por trás das decisões, pode-se hostilizá-la. Mesmo quando uma decisão não é totalmente agradável, pode-se estar mais disposto a aceitá-la, por ter participado dos debates que a precederam. A participação nesta perspectiva auxilia a passagem da categoria de espectador para agente do processo decisório.

Ao elaborar algumas críticas sobre o conceito de participação, Amman (1980) define participação social e participação política:

Participação social - concebida e implementada tendo em vista a distribuição dos bens sociais, como trabalho, educação, saúde e destinando-se exclusivamente às classes excluídas dos meios de produção, do consumo e do poder de decisão da sociedade. Assume caráter corretivo do sistema social pretendendo-se que ela propicie o acesso destas classes aos bens previamente garantidos às classes dominantes pela estrutura vigente na sociedade.

Participação política - objetiva tomar parte na gestão e determinação da sociedade, implicando a tomada de decisões nos diversos níveis da sociedade, a saber: formulação de leis e diretrizes globais, organização e representação partidária, delegação de poderes políticos, etc. Em termos formais a possibilidade de participação política se coloca igualmente para

todas as categorias sociais, mas à nível do exercício efetivo da participação ocorre em graus distintos, a depender do acesso e controle diferenciado que cada grupo social possui dos meios econômicos e políticos capazes de afetar e influenciar as decisões. As classes possuidoras têm uma participação política efetiva e direta que não está ao alcance das classes subalternas, reduzidas à participação política indireta e residual supostamente complementada por uma participação que não chega a modificar as estruturas de produção, distribuição e consumo da sociedade.

Até aqui apresentou-se a contextualização genérica da participação, além de algumas qualificações, como real, simbólica, social e política. Para melhor delimitação apresentam-se, a seguir os principais objetivos e canais da participação.

Demo (1993) define como principais objetivos da participação, a autopromoção, realização da cidadania, exercício democrático, controle do poder, consolidação da cultura democrática, controle da burocracia e capacidade de negociação.

Por autopromoção entende-se a característica de uma política social centrada nos próprios interessados, que possam autogerir ou pelo menos co-gerir a satisfação de suas necessidades, com vistas a superar a situação assistencialista de carência de ajuda.

A cidadania é entendida como a qualidade social de uma sociedade organizada sob a forma de direitos e deveres majoritariamente reconhecidos, tratanto-se de uma conquista histórica. A participação objetivando a realidade da cidadania pressupõe, sumariamente, que o cidadão é o homem participante.

A conquista da cidadania constitui-se em um dos objetivos da Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo, e por isto será discutida mais adiante.

A participação enquanto exercício democrático possibilita o aprendizado quanto a prática de eleger, a deseleger, a estabelecer rodízio no poder, a exigir prestação de contas, a desburocratizar, a forçar os mandantes a servirem à comunidade, e assim por diante.

Um dos fenômenos básicos da democracia é o controle do poder que não é feito diretamente pelo próprio poder, através de leis e decretos, mas substancialmente exercido pela base. Historicamente o poder tende a concentrar-se e a perpetuar-se, tornando-se ideologicamente legítimo. São necessárias formas efetivas de controle do poder além do voto e que podem ser obtidas através da participação. Destaca-se a rede de organização da sociedade civil ligada à dimensão sócio-econômica e política.

Uma sociedade organizada e participativa exercita o controle da burocracia, consciente de que a burocracia deve ser mantida com trabalho e produção da sociedade. A desburocratização, a eliminação da corrupção burocrática e a busca da qualidade da burocracia devem ser obtidas através de pressão da sociedade organizada.

Por negociação entende-se o tratamento de divergências sobre o pressuposto de oportunidades equalizadas de igual para igual, pelo menos em tese. Não se pretende que a negociação acabe com as divergências, mas acomode-as em patamares que permitam a convivência e a realização relativa dos interesses específicos.

Este entendimento pressupõe a definição de democracia como um sistema sócio-político, no qual se procura negociar os conflitos e as divergências.

Através da participação pode-se ainda consolidar a cultura democrática que significa democracia como cultura de um povo, marca característica de sua organização e sobrevivência. Esse entendimento assume o conceito de cultura como processo de identificação comunitária, cristalizando os traços mais característicos dos modos de ser e de produzir. Trata-se de uma situação construída e institucionalizada como regra de vida, como valor comum, como modo de ser.

Na tentativa de sistematizar didaticamente os canais da participação, Demo (1993) distingue a Organização da Sociedade Civil; o Planejamento Participativo; a Educação como formação à cidadania, a Cultura como processo de identificação comunitária e o Processo de Conquista de direitos.

Para que a participação possibilite a Organização da Sociedade Civil, deve-se compreender por sociedade civil a capacidade histórica de a sociedade assumir formas conscientes e políticas de organização. Esta organização se dá segundo um contexto de conflito de interesses sociais que admitem muitas gradações manifestadas nas mais diversas categorias sociais como: associações de trabalhadores em geral ou por categoria interna (da construção civil, lavradores, empregadas domésticas); de profissionais liberais (professores, engenheiros, médicos, técnicos); de empresários (da indústria, do comércio, etc.), além da organização sindical, partidária e assim por diante.

O Planejamento Participativo pode ser considerado como instrumento de participação, no sentido de colaborar em sua motivação. Trata-se, segundo Demo (1993), de uma concepção que, quando entendida em função do Estado não o considera como um bloco monolítico onde não há espaços para a participação, pressupondo ainda que nem todo processo participativo é revolucionário. Diversas considerações críticas sobre planejamento participativo são apresentadas por autores como Machado (1987), Chalout (1985) e Sales (1987) e que não serão objeto de estudo desta pesquisa.

Outro canal de participação citado por Demo (1993) é a cultura como processo de identificação comunitária, que considerando-se a definição de cultura ao nível da criação de símbolos e valores, que caracterizam o modo de ser de uma sociedade, de uma era, ou de uma determinada história. Significa ainda a ativação das potencialidades e da criatividade de cada sociedade, com relação ao próprio desenvolvimento e ao relacionamento com o ambiente. Tomando como referência a comunidade, o autor afirma que a cultura é condição básica para um grupo social sentir-se comunidade, possuir lastro próprio que o identifique. Este lastro cultural próprio cristaliza a história da comunidade, os valores e símbolos cultivados, o modo de ser, de fazer, e produzir. Sem estes traços, a comunidade não se materializa nem se organiza. Esta identidade de grupo possibilita a coesão comunitária e viabiliza o interesse pela participação em projeto comum de vida.



O mesmo autor aponta outros canais de participação que são a Educação como formação à cidadania e o processo de conquista de direitos, que receberão discussão conjunta nesta pesquisa. Inicialmente convém esclarecer que considerar-se-á a educação como instrumento de participação política. Significa, portanto, condição necessária para construção da cidadania, com vistas à formação do sujeito do desenvolvimento, num contexto de direitos e deveres.

A noção de direitos e deveres sintoniza-se com o processo de construção da cidadania, que representa um dos objetivos da conquista da participação. Destacando-se o significado da expressão conquista de direitos percebe-se que não basta consignar os direitos nos textos constitucionais, é fundamental conquistá-los na teoria e na prática.

A reconstituição da trajetória histórica da Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo, apresentada no Capítulo 4, demonstra que a origem da Associação vincula-se diretamente a um processo de luta por direitos negados. Os sócios fundadores acreditam que a conquista desses direitos deve ser obtida através de uma gestão democrática e participativa, fortalecida pelos aliados - assessoria e/ou sócios - construídos durante o processo gestor.

Torna-se necessário, portanto, situar historicamente, algumas dimensões dos direitos, a fim de explicitar-se a conquista por direitos negados:

a) Direitos ligados à sobrevivência material, onde sobressaem os direitos de trabalhar e produzir, bem como os direitos

- correlatos, que garantem condições físicas para trabalhar e produzir (nutrição, saneamento, educação, habitação, locomoção, profissionalização, lazer, etc.);
- b) Direitos ligados à necessidade de organização política democrática, através dos quais se viabilizam formas de coesão social dos respectivos interessados: direito de sindicalizar-se, de cooperativizar-se, de associar-se sob todas as maneiras, direito de reunir-se direito de representar-se em partidos, etc.;
- c) Direitos de ordem cultural, ligados às identidades sociais básicas na sociedade: direito à diferença cultural, à religião, à vida simbólica, a maneiras próprias de expressão criativa, etc.;
- d) Direitos difusos como o direito ecológico, ao consumo, à defesa da cidadania em geral, etc.;
- e) Direitos de minorias e assemelhados: direitos da mulher, do negro, do índio, do idoso, da criança, etc. (Demo, 1993).

Há categorias de direitos individuais que não serão tratados especificamente nesta pesquisa, cujo enfoque fundamenta-se na participação organizada, considerando-se desta maneira os direitos sociais.

Os direitos que devem ser conquistados para que se exerça uma cidadania plena, na prática sobrepõem-se. A conquista de um tipo de direito implica às vezes na descoberta de outros direitos localizados em outros níveis. Esta constatação se deve ao fato de que a construção do cidadão compreende um processo de aprendizagem que vai se amadurecendo à medida em que é exercitado de maneira participativa. Este amadurecimento pode inclusive exigir uma mudança de postura que se apresenta como parte

integrante das possíveis soluções buscadas pelos indivíduos envolvidos na construção da cidadania.

A Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo passa por este processo, como será apresentado no capítulo 4. Ao tentar criar condições de acesso ao mercado, os produtores passaram a descobrir que têm direito a uma assessoria que atenda seus interesses, que sua relação com o setor público deve ser transformada por direito, que devem e podem cuidar de sua saúde, ter acesso a educação, se organizar politicamente e assim por diante.

É interessante ressaltar aqui que os produtores da Associação, ao iniciarem o processo de descoberta de direitos, passaram a construir o perfil de assessores que pudesse satisfazer seus "novos" interesses.

Era necessário buscar o apoio de profissionais que atuassem em questões técnicas inerentes ao processo produtivo, porém sob uma perspectiva de apoio à organização política destes produtores. Isto significava discutir as origens das dificuldades do processo de produção e distribuição, acreditando no direito e nas possibilidades de se construir alternativas coletivas.

Nesta perspectiva, a Associação rejeitou a assistência técnica tradicionalmente individualizada e optou pelo trabalho de um grupo de profissionais de uma ONG - Organização Não Governamental. Reside aí o caráter do termo assessoria. O assessor neste caso, é representado pelo profissional que orienta suas ações no sentido de fortalecer as atividades coletivas do grupo para o qual presta serviços. Procura permanentemente

aprofundar questões vinculadas à organização popular, como estratégia de aprendizado simultâneo de ambas as partes. Privilegia o significado das funções de assessor enquanto aliado dos pequenos produtores na conquista de direitos negados.

Para Demo (1993), à conquista de direitos deve vincular-se ainda a correspondência entre direitos e deveres, o que define as diferentes noções que se pode ter de cidadania. Faz parte do processo de organização da sociedade civil a compreensão de que à exigência de direitos deve corresponder o cumprimento de deveres sociais, sobretudo o compromisso de cooperação e coresponsabilidade.

A noção de cidadania pode ser entendida como cidadania individual e cidadania organizada. A cidadania individual pressupõe o Estado de direito, que parte da igualdade de todos perante a lei. A cidadania organizada é construída através de processos participantes, quando se toma consciência das injustiças, descobre-se os direitos, vislumbra-se estratégias de reação e tenta-se mudar o rumo da história. Cidadão é o homem participante e o exercício da cidadania pode ser compreendido como a interferência na definição e gestão da "coisa pública" (Demo, 1993; Costa, 1994).

A realização da cidadania, segundo Demo (1993)), constituindo-se em um dos objetivos da participação, não significa uma visão funcionalista que torna possível inaugurar o consenso definitivo. Na unidade de contrários o cidadão consciente sabe que vive dentro do conflito de interesses.

De certa forma, Weffort (1981) concorda com Demo (1993) ao afirmar que existe uma tensão permanente entre o princípio de igualdade implícito no conceito de cidadania e a desigualdade inerente ao sistema capitalista e à sociedade de classes.

Weffort (1993) argumenta ainda que na Inglaterra o sindicalismo urbano tem utilizado a chamada cidadania industrial como forma complementar à cidadania política. Isto significa capacitar os trabalhadores a exercitar a cidadania coletiva na fábrica, para se tornarem capacitados como cidadãos a obter certos direitos sociais, passando de uma cidadania mais individual, para uma mais coletiva.

Este mesmo autor ainda destaca que no Brasil tem se verificado o exercício da chamada cidadania regulada, cujas raízes se encontram não em um código de valores políticos, mas em um sistema de estratificação ocupacional definido como norma legal.

Dois aspectos importantes devem ser considerados na definição da cidadania regulada:

- 1º) A extensão da cidadania se faz via regulamentação de novas profissões e/ou ocupações;
- 2º) A cidadania torna-se embutida na profissão e os direitos dos cidadãos restringem-se aos direitos do lugar que ocupam no processo produtivo, tal como reconhecido por lei.

Finalmente, o autor afirma que a cidadania regulada introduz desigualdade, via estratificação ocupacional, no próprio conceito de cidadania, a qual deve ser entendida enquanto instituição em desenvolvimento que pode assegurar o processo de igualdade.

Esta discussão da cidadania enquanto um dos objetivos da participação permite tecer inicialmente duas considerações:

1ª) A questão da participação deve ser colocada sempre como conquista e não como dádiva. Está situada historicamente por diversos autores, entre eles Freire (1992); Demo (1993); Sales e Santos (1993), dentro do processo de dominação que consequentemente produz desigualdade social. Participação e dominação representam as faces complementares e antagônicas da mesma moeda, dentro da unidade de contrários, definida pela dialética. A dominação traduz sempre conflito, porque é feita de desigualdade: um lado minoritário comanda, outro majoritário é comandado. Neste conflito de interesses reside contraditoriamente a oportunidade de se conquistar a participação.

2ª) O tratamento do fenômeno participativo exige revisão no plano teórico e metodológico, em muitos sentidos: superação da relação verticalizada entre sujeito e objeto, união dialética entre teoria e prática, vivência do fenômeno participativo avançando na discussão qualitativa da participação (Demo, 1993).

A reflexão sobre a participação realizada até aqui sugere a afirmação de que participação é metodologia. Nesta perspectiva, Demo (1993) argumenta que a participação deve ser colocada no equilíbrio da teoria e da prática, na condição autêntica de unidade de contrários. A participação pode possibilitar assim a unidade entre teoria e prática.

Desta forma, discussões contidas neste item possibilitam a definição de mais um objetivo da participação, que seria viabilizar a unidade entre teoria e prática na perspectiva de transformação de ambos, se for o caso.

Para que se tenha mais clareza desta articulação conceitual entre participação, teoria e prática, inicialmente se encaminhará, no próximo item, a reflexão sobre a compreensão da prática.

## 2.2 A compreensão da prática

Para se analisar uma prática social, deve-se conhecer esta prática. O ato de conhecer trata-se de um processo dialético, que segundo Vasquez (1986, pág.79) vincula-se ao conhecimento de:

*"objetos que se integram na relação entre o homem e o mundo, ou entre o homem e a natureza, relação que se estabelece graças a atividade prática humana."*

No entanto, a prática não fala por si mesma, os fatos têm que ser analisados, interpretados, já que seu sentido não é revelado a uma observação direta e imediata, ou a uma apreensão direta e imediata, intuitiva. Interpretar apenas é não transformar. É necessário compreensão e interpretação que tornem possível a transformação.

A prática é a transformação de um mundo com o qual o homem não está satisfeito (Vasquez, 1986).

Segundo o mesmo autor, pode-se definir a prática como:

*"Ação material, objetiva, transformadora, que corresponde a interesses sociais e que, considerada do ponto de vista histórico-social, não é apenas produção de uma realidade material, mas sim criação e desenvolvimento incessantes da realidade humana."*  
(Vasquez, p.213, 1986)

A delimitação do processo de gestão de uma organização, dessa forma, parte do princípio de que existe a prática e a compreensão dessa prática. Sem a sua compreensão a racionalidade da prática permanece oculta e não transparece diretamente.

Para que se perceba a amplitude da análise de uma prática gestonária de uma associação deve-se estar atento para o fato de que as pessoas, ao se incorporarem à associação, levam consigo características da sociedade em que vivem.

Cada sociedade, sendo assim, transmite às crianças as marcas culturais que lhe são próprias, desde o significado das palavras usadas por todos, até os valores dados à terra, ao homem, à mulher, às técnicas utilizadas e aos modos das pessoas se relacionarem. Trata-se do processo de socialização característico de cada sociedade e que consiste em práticas sociais de construção das pessoas (Costa, 1994).

Na sociedade capitalista o processo de socialização é caracterizado em grande parte por valores liberais individualistas, cuja perspectiva limita-se ao curto prazo. O cotidiano das pessoas deve garantir o processo de acumulação, sem que se perceba a importância da compreensão das relações sociais de produção, a fim de que não se possa transformá-las. A socialização se realiza sem privilegiar a compreensão das práticas sociais.



De acordo com Costa (1994), a atuação de assessores junto a associações de pequenos produtores, numa perspectiva de ressocialização, deveria ser no sentido de: perceber/compreender o que os participantes fazem, como fazem, as relações que constroem, valores que priorizam, modos de pensar que aprofundam e assumem, alternativas que criam, motivações que reforçam e articulações que estabelecem com outras práticas a fim de que se viabilize uma experiência socializadora onde as pessoas fortalecidas possam interferir na mudança da sociedade que as socializa.

Para a mesma autora, o aprofundamento de uma prática social deve avaliar:

- a) Proposta de trabalho dos agentes;
- b) Contexto social concreto onde o trabalho se insere;
- c) O processo de trabalho (novas condições de socialização).

Pode-se perceber, então, que o conhecimento de determinada prática é obtido através da relação teórica que se faz com esta prática. Esta relação corresponde à compreensão da práxis (Vasquez, 1986).

No próximo item será apresentada a articulação que deve existir entre teoria e prática, a fim de que esta prática possa ser transformada através da participação.

### 2.3 A delimitação das relações entre teoria e prática para a definição da práxis

O processo gestor de uma organização é orientado segundo uma perspectiva teórica, mesmo que não se tenha consciência disto.

Os membros da Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo, ao rejeitarem a assessoria da EMATER e buscarem a assessoria de várias ONG's - Organizações Não Governamentais, orientaram-se pela compreensão teórica que fizeram, conscientemente ou não, de ambas as atuações.

Para que a gestão de uma organização construa práticas transformadoras é fundamental que se busque clareza na articulação entre os fundamentos teóricos que dão suporte às ações práticas. Isto significa que para transformar uma prática é necessário compreendê-la segundo a teoria que a orienta. Não se dissocia teoria e prática.

Estas afirmações articulam-se com a definição de práxis de Vasquez (1986, p.207) como:

***"Uma atividade material transformadora e ajustada a objetivos. Não há práxis sem a produção de finalidades e conhecimentos que caracteriza a atividade teórica. O problema de determinar o que é a práxis requer delimitar as relações entre teoria e prática."***

O lugar da unidade entre teoria e prática é a própria prática. A atividade teórica só existe por e em relação com a prática.

Não se deve desconsiderar a unidade entre a teoria e a prática e, nesse âmbito, a autonomia e dependência de uma com relação a outra. Ambas apresentam funções específicas. A atividade teórica transforma nossa consciência dos fatos e nossas idéias. A atividade prática transforma os fatos (o mundo) (Vasquez, 1986).

Reside neste contexto a importância de não se dissociar teoria e prática, quando se pretende transformar a prática.

Nesta perspectiva, a atividade teórica proporciona um conhecimento indispensável para a transformação da realidade ou traça finalidades que antecipam idealmente sua transformação, mas num e noutro caso fica intacta a realidade efetiva.

Estas afirmações reforçam a proximidade que deve existir entre teoria e prática, apontadas anteriormente. A prática não existe sem um mínimo de ingredientes teóricos, que segundo Vasquez (p.240, 1986), podem ser:

- "a) Um conhecimento da realidade que é objeto de transformação;**
- b) Um conhecimento dos meios e de sua utilização - da técnica exigida em cada prática - com que se leva a cabo esta transformação;**
- c) Um conhecimento da prática acumulada, em forma de teoria que sintetiza ou generaliza a atividade prática na esfera em que ela se realize, posto que o homem só pode transformar o mundo a partir de um determinado nível teórico, ou seja, inserindo sua práxis atual na história teórico-prática correspondente;**
- d) Uma atividade finalista ou antecipação dos resultados objetivos que se pretendem atingir sob a forma de finalidades ou resultados prévios, ideais, com a particularidade de que essas finalidades, para que possam cumprir sua função prática têm de corresponder a necessidades e condições reais, têm de tomar conta da consciência dos homens e contar com os meios adequados para sua realização."**

A atuação de uma organização, cuja proposta é de transformar a prática das pessoas, deve orientar-se por finalidades antecipadas idealmente e constantemente checadas e/ou reorientadas segundo o conhecimento da realidade.

A atividade teórica só pode ser fecunda se não perder seus laços com a realidade que deve ser objeto de interpretação e transformação. E com a atividade prática que é fonte inesgotável de reelaboração da própria atividade teórica.

Este entrelaçamento entre atividade teórica e realidade deve ser obtido através de um processo educativo e participativo, onde os interessados desenvolvam a capacidade de estarem atentos às condições que podem transformar e à sua própria transformação pessoal.

Ainda, segundo Vasquez (1986), entre a teoria e a atividade prática transformadora se insere um trabalho de educação, de organização dos meios materiais e planos concretos de ação; tudo isso como passagem indispensável para desenvolver ações reais, efetivas.

Nesta proposta transformadora, é função da assessoria relacionar-se permanentemente com as questões teóricas ligadas aos objetivos da associação e reinterpretá-las, a seguir, junto aos produtores, através da lapidação dos conceitos. Busca-se coletivamente, de forma participativa, a transformação das relações sociais.

A teoria deve, além disso, relacionar-se com a teoria já elaborada e com uma prática que não existe ainda (só embrionária). Caso contrário não poderá adiantar-se à prática existente (Vasquez, 1986).

Segundo Vasquez (1986), o problema das relações entre a teoria e a prática pode ser formulado em dois planos:

- a) Num plano histórico-social como formas peculiares de comportamento do homem, enquanto ser histórico-social, com referência à natureza e à sociedade e;
- b) Em determinadas atividades práticas (produzir um objeto útil, criar uma obra de arte, transformar o estado ou instaurar novas relações sociais).

Pode-se considerar, portanto, que a instauração de novas relações sociais passa pela percepção que se constrói das relações entre teoria e prática. Incorpora o desafio de criar novas condições de socialização dentro da sociedade capitalista e aguçar as contradições que viabilizam a transformação da própria sociedade que socializa.

Trata-se, da mesma forma, de reconstruir diferentes maneiras de pensar, vivenciar relações de igualdade e de exercício de democracia (Costa, 1994). A possibilidade de se vivenciar relações de igualdade, implica na criação de condições favoráveis ao exercício da cooperação e na compreensão teórica elaborada a partir da articulação cooperação/participação. O próximo item trata destas questões.

#### **2.4 A relação dialética entre cooperação/participação**

Pode-se perceber que o processo de transformação da prática deve ser obtido coletivamente, sob condições que estimulem a participação dos interessados nesta transformação.

Não se trata de uma atividade isolada e deve ocorrer segundo a concepção de que muitos trabalham em função de objetivos comuns.

Neste entendimento, a organização de grupos associativos, isto é, a busca da prática coletiva, deve orientar-se segundo alguns princípios que efetivamente se contraponham ao exercício de atividades isoladas, sem os quais a consolidação coletiva pode ser inviabilizada, entre eles:

- a) A definição apurada e sistemática de interesses comuns;
- b) O respeito às limitações e possibilidades de cada um;
- c) O aprofundamento e avaliação constante da prática participativa.

Trabalhar em função de objetivos comuns, segundo as argumentações acima, pressupõe a compreensão do processo de luta de classes e do conceito de cooperação definido por Marx (p.259, 1983):

***"A forma de trabalho em que muitos trabalham planejadamente lado a lado e conjuntamente no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos, denomina-se cooperação."***

A elaboração do conceito sobre cooperação baseada na divisão do trabalho, adquire sua forma clássica na Inglaterra, ainda no período de manufatura artesanal, antes do estabelecimento das relações de produção, capitalistas desenvolvidas com o processo de industrialização. Naquela época, (a partir do século XVII), o dono do capital ao reunir vários operários (artífices) em um mesmo galpão de trabalho passou a se apropriar dos resultados da cooperação então exercida entre os trabalhadores, a fim de que a produção se concretizasse mais lucrativamente (Marx, 1983).

Nos tempos atuais, com o desenvolvimento dos grandes conglomerados industriais, a cooperação assume características mais complexas e a apropriação de seus resultados continua sendo efetuada pelos detentores do capital financeiro e industrial de origem nacional ou internacional. O trabalhador rural ou urbano coopera para a realização da produção, mas não participa proporcionalmente dos resultados dessa cooperação.

Não se tem a compreensão de que a conexão de cada processo produtivo isolado garante a sobrevivência de toda a sociedade, segundo os princípios, não revelados, da cooperação. Um pequeno produtor de Poço Fundo, por exemplo, geralmente desconhece o elo que existe entre a sua atividade produtiva e outras atividades diferentes mas conectadas sob o modo de se organizar a produção na sociedade capitalista. Coopera-se sem a compreensão da importância e significado da cooperação.

A cooperação desta forma representa uma força política e econômica, podendo ser entendida como a contribuição coletiva para um produto final. Entende-se por produto final a produção e circulação de bens e serviços, a produção do saber, a administração de uma organização, da sociedade, por exemplo. Como força econômica aumenta a produtividade do trabalho e como força política contém o poder da ação coletiva (Sales et al., 1987).

Os mesmos autores avançam na reflexão sobre participação, ao argumentarem que a articulação conceitual cooperação/participação de certa forma desaprisiona a cooperação em favor de quem coopera.

Metodologicamente conquistam-se condições para que, ao se desvelar o processo de cooperação, as pessoas também conquistem diferenciadas maneiras de resgatarem os resultados da cooperação através do fenômeno participativo. Trata-se de um processo dialético que, ao se desenvolver, estabelece sempre novas relações, novos resultados e novas formas de cooperação/participação.

Estas afirmações reforçam as argumentações contidas no item 2.1, ao situarem a participação no plano teórico e metodológico.

A articulação cooperação/participação engloba os conceitos de participação social e participação política. Nesta perspectiva ao se tratar a participação a nível mais micro, em uma organização por exemplo, dialeticamente estarão sendo criadas e/ou recriadas as condições para que a participação ocorra a nível mais macro. Caracteriza-se uma abordagem do fenômeno participativo que identifica um avanço na participação do ponto de vista qualitativo orientada segundo uma prática de transformação social. O interesse em gerir uma organização na perspectiva de cooperação/participação pressupõe o interesse em construir novas posturas, transformar práticas e vislumbrar a transformação de relações sociais.

Pode-se concluir que o processo de gestão participativa deve identificar e/ou criar condições práticas de cooperação/participação, para que se estabeleçam novas maneiras de socialização, se desencadeie um processo que viabilize permanentemente a articulação teoria/prática e, conseqüentemente, se possa transformar a sociedade.



Fundamentando-se neste referencial teórico é que se procurou delimitar a relação entre teoria e prática, como pressuposto para compreensão da práxis. Procurou-se ainda avançar na identificação da participação como viabilizadora da unidade entre a teoria e a prática, situando-a no plano teórico e metodológico.

No próximo capítulo, apresentar-se-á a orientação metodológica desta pesquisa.

### 3 ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA

A metodologia pode ser definida em Ciências Sociais, como a reflexão sobre o caminho ou caminhos seguidos pelo cientista em seu trabalho, nas diversas fases de proposição e realização da pesquisa, estando orientada pela própria práxis, pela ação do cientista sobre a realidade. Não se trata apenas da designação dada a um conjunto de instrumentos empregados para resolver um problema, segundo uma orientação normativa ou de valores ideais (Queiroz, 1991).

Nesta linha de raciocínio, a escolha dos procedimentos metodológicos de uma pesquisa depende da articulação que o pesquisador realiza, conscientemente ou não, entre ideologias, utopias, visões sociais de mundo, valores, posições de classe, posições políticas, por um lado, e o processo do conhecimento científico por outro.

De acordo com Lowy (1992), as três principais posições teórico-metodológicas que explicam esta articulação são o positivismo, o historicismo e o marxismo. Existem ainda os possíveis cruzamentos entre as três, indicando que não se trata de correntes hermeticamente fechadas, mas concepções fundamentais para clarear o problema da relação entre os valores e a ciência, as ideologias e a ciência, as utopias sociais e a ciência, o conhecimento e a luta de classes.

A concepção positivista é aquela que afirma a necessidade e a possibilidade de uma ciência social completamente desligada de qualquer vínculo com as classes sociais, com as posições políticas, os valores morais, as ideologias, as utopias, as visões de mundo. Todo este conjunto de elementos ideológicos, em seu sentido amplo, deve ser eliminado da ciência social. Geralmente o positivismo designa esse conjunto de valores ou de opções ideológicas como prejuízos, preconceitos ou prenoções.

A concepção historicista da relação entre valores e o processo de conhecimento científico, parte de três hipóteses fundamentais:

1. Qualquer fenômeno social, cultural ou político é histórico e só pode ser compreendido dentro da história, através da história, em relação ao processo histórico;
2. Existe uma diferença fundamental entre os fatos históricos ou sociais e os fatos naturais. Em consequência, as ciências que estudam estes dois tipos de fatos, o fato natural e o fato social, são ciências de tipos qualitativamente distintos;
3. Não só o objeto da pesquisa é histórico, está imerso no fluxo da história, como também o sujeito da pesquisa, o pesquisador, está, ele próprio, imerso no processo histórico.

A concepção marxista revela que o ponto de vista de classe e o conhecimento científico não são contraditórios. O conceito marxista de representação científica da classe mostra que o autor não via uma incompatibilidade total entre a ciência e o ponto de vista de classe. Ele observa que o processo de criação das ideologias não se faz a nível dos indivíduos, mas das classes

sociais. Os criadores das visões de mundo são as classes sociais, mas quem as sistematiza, dá-lhes forma de teoria, de pensamento elaborado são os representantes políticos ou literários da classe: os escritores, líderes políticos. Marx avança nesta reflexão afirmando que não basta definir o caráter de classe de um economista, por exemplo, para determinar o conteúdo científico de sua obra. Existe uma particularidade do conhecimento científico que não pode ser reduzido ao enfrentamento das posições de classes diferentes. Uma teoria elaborada por representantes da classe que detém o poder pode ser útil para novas descobertas teóricas úteis à classe que não detém o poder, através de sua análise e superação. De maneira geral, observa-se, ainda, que, segundo a concepção marxista, a história da ciência não pode ser separada da história da luta de classes, considerando-se ciência como um processo de conhecimento da verdade, da realidade (Lowy, 1992).

Percebe-se que a orientação teórico-metodológica de uma pesquisa pode-se mesclar de elementos específicos das três principais posições apresentadas acima.

No que diz respeito a realização desta pesquisa sobre a Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo, ao efetuar a reconstituição da trajetória histórica da Associação, a pesquisadora participou da delimitação de fatos que pudessem apoiar a construção do contexto histórico em que a Associação foi criada. Dessa forma manteve-se imersa na identificação desse processo histórico que aos poucos foi sendo analisado com o apoio de alguns conceitos marxistas.

Neste sentido, a pesquisa orientou-se por elementos contidos na concepção historicista e marxista, partindo do princípio segundo o qual as ciências sociais não são neutras.

No que diz respeito à administração rural, por exemplo, ao selecionar uma organização para ser estudada, o pesquisador leva consigo sua visão de mundo, ao mesmo tempo em que irá se deparar com as diferentes visões de mundo dos participantes da referida organização.

Toda organização - pública ou privada - é administrada segundo uma conotação ideológica explícita ou não. Esta afirmação fundamenta a adoção de processos administrativos onde há maior ou menor participação dos membros no processo de tomada de decisões.

Ao se considerar um processo de investigação científica, este é constituído de três momentos: a problematização, a pesquisa empírica e a interpretação de dados. Lowy (1992) argumenta que os juízos de valor, as ideologias e as opções morais do pesquisador estão presentes nos três momentos.

Isto significa que ao se formular as questões norteadoras da pesquisa, já se define em boa parte o conteúdo da investigação, as linhas mestras da teorização, a natureza dos instrumentos de coleta e análise das informações de campo, quer sejam qualitativas e/ou quantitativas.

Ainda, segundo Lowy (1992), a presença de juízos de valor, visão política, e visão social de mundo pode iluminar certos aspectos da realidade e obscurecer outros. A iluminação, entretanto, pode sobrepor-se à obscuridade, revelando intuições e

percepções que não existiam antes e podem contribuir para o avanço do conhecimento científico.

### 3.1 O tipo de pesquisa e as técnicas de coleta

Para se proceder a investigação sobre as características da gestão participativa utilizada atualmente pela Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo, parte-se do princípio segundo o qual analisa-se todo o processo de gestão, não limitando a pesquisa aos principais resultados obtidos pela Associação. Isto significa que a preocupação central da pesquisadora é com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Para Triviños (1987) esta é uma das principais características da pesquisa de natureza qualitativa, o que permite a análise dos fenômenos sociais em profundidade, não atendo-se necessariamente aos aspectos quantitativos.

Segundo o mesmo autor, a categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, denomina-se Estudo de Caso.

O Estudo de Caso, portanto, é um tipo de pesquisa qualitativa onde nem as hipóteses nem os esquemas de inquirição são definidos a priori, o que significa que a complexidade do exame aumenta à medida que se aprofunda no assunto.

Em uma pesquisa de natureza qualitativa, a escolha das técnicas de coleta de informações vincula-se ao referencial teórico- metodológico. Isto significa que a definição da

metodologia decorre da formulação do problema de pesquisa que, por sua vez, só se explica devidamente em relação ao referencial teórico que o originou (Luna, 1989).

A partir da definição das questões norteadoras da pesquisa já se tem uma indicação de que o objeto de estudo é um processo que não se mostra claramente na situação sob observação.

Especialmente em relação à Associação a ser pesquisada, considera-se que a compreensão da sua prática atual só pode ser obtida através da reconstituição de sua trajetória histórica. Trata-se de obter os relatos dos sócios, da diretoria e da(s) assessoria(s) sobre ações que foram definindo o processo de gestão da Associação. Acompanhou-se ainda todos os eventos que a Associação promoveu e/ou participou durante o período compreendido entre novembro de 92 a setembro de 94. Este acompanhamento foi realizado através da presença da pesquisadora nos eventos referenciados acima e do estudo dos relatórios e atas produzidos pela diretoria e/ou assessoria. Procurou-se delimitar como se estruturou a organização interna da Associação e de que forma foram definidas as ações estratégicas que permitem a Associação se relacionar com o mundo.

Para buscar respostas às questões formuladas pela pesquisa, optou-se por técnicas de natureza qualitativa mais adequadas quando se deseja compreender as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e de sua razão de ser (Haguette, 1987).

Nesta perspectiva, as técnicas de coleta de informações utilizadas nesta pesquisa foram: história oral, história de vida,

observação participante, análise documental e entrevista semi-estruturada. A História oral *"se baseia em depoimentos gravados de atores sociais que recorrem à sua experiência e memória para recompor fatos acontecidos no âmbito de sua temporalidade"* (Haguette, 1987, p.56).

A História oral pode ainda captar a experiência efetiva dos narradores, também recolhendo tradições e mitos, narrativas de ficção e crenças existentes no grupo. Pode-se narrar a história de alguém ou a história de um grupo.

Dentro do quadro amplo da história oral, a história de vida constitui-se em uma espécie, ao lado de outras formas de informação também captadas oralmente. Entre elas, as entrevistas, os depoimentos pessoais, as autobiografias e as biografias (Queiroz, 1991).

Especificamente sobre história de vida, Queiroz (1988) a define como o relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, tentando reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que adquiriu.

A mesma autora avança na reflexão conceitual acima, afirmando que a história de vida se coloca justamente no ponto de interseção das relações entre o que é exterior ao indivíduo e o que ele traz em seu íntimo. E fundamenta, ainda, que sua utilização prática necessita de uma reflexão metodológica.

Outra colocação interessante sobre história de vida é feita por Camargo (1984) ao considerar que este instrumento de coleta de informações reduz a distância entre as dimensões objetivas e subjetivas da análise social, superando o vazio



sempre existente entre afirmações teóricas gerais e os dados empíricos que parcialmente os sustentam.

A observação participante é definida por Haguette (1987, pg.62) como:

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

A análise de dados secundários ou análise documental pode complementar as informações que não foram captadas oralmente e consiste no estudo minucioso dos documentos disponíveis sobre o fenômeno pesquisado. Este estudo é realizado, segundo Queiroz (1991), através do recorte de uma totalidade nas partes que a formam, que são então apresentadas na sequência apresentada em sua naturalidade, para, num segundo momento, serem restabelecidas numa nova coordenação.

A entrevista semi-estruturada pode constituir-se em um dos principais meios de que dispõe o pesquisador para realizar a coleta de dados. Segundo Triviños, este tipo de entrevista parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. As

perguntas que a constituem não nasceram a priori e são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa.

Através da entrevista semi-estruturada pode-se preservar ao máximo a espontaneidade do relato. Queiroz (1991) esclarece que por espontaneidade entende-se o que é feito por seu próprio impulso em decorrência de um primeiro movimento, sem provocação acusada ou influência alheia. A mesma autora ainda esclarece que tentar preservar esta qualidade significa acreditar que, com ela, a qualidade das informações melhora de nível e de adequação ao real: o indivíduo não teria tempo para disfarçar ou mascarar deliberadamente sua opinião ou sua informação.

### 3.2 A obtenção e análise das informações

Considerando os três momentos da investigação científica: a problematização, a pesquisa empírica e a interpretação de dados, Triviños chama a atenção para o fato de que em pesquisa qualitativa a pesquisa empírica (coleta de dados) e a interpretação dos dados são fases que se retroalimentam constantemente, apenas separadas didaticamente. Isto quer dizer que qualquer idéia do sujeito deve ser imediatamente descrita, explicada e compreendida, à medida que isto seja possível.

Estas afirmações sugerem a reflexão realizada por Queiroz (1991) sobre análise e síntese como componentes essenciais a uma pesquisa. Para esta autora, a toda análise

segue-se uma síntese, pois é ela uma recomposição original, reagrupando, no todo ou em parte, os componentes que foram desarticulados a fim do que não fiquem esparsos. Enquanto a análise decompõe a realidade para lhe descobrir os elementos formadores, a síntese reconstrói numa nova forma a realidade, a partir dos elementos assim descobertos. A síntese pode incitar uma nova análise, no afã de se conhecer as novidades que encerra - nova análise que será seguida por uma também nova síntese - compreendendo o procedimento do conhecer científico. Neste sentido, argumenta ainda a autora que análise e síntese são complementares, desde que se pretenda, terminada a análise, alcançar uma nova visão da totalidade que foi desmembrada. De certa forma, durante a obtenção e análise das informações nesta pesquisa procurou-se seguir estas orientações metodológicas.

A pesquisa de campo gerou um volume muito grande de informações, exigindo um ordenamento das mesmas em "blocos temáticos". Convencionou-se denominar estes "blocos temáticos" de "quadros", com a finalidade de facilitar a visualização e análise.

Para obtenção efetiva das informações da pesquisa, a partir de novembro de 1992, a pesquisadora iniciou os contatos com os membros da Associação, com o objetivo de definir as questões centrais da pesquisa.

Durante o período compreendido entre novembro de 92 a setembro de 94, procurou-se acompanhar todos os eventos que a Associação promoveu e/ou participou. Buscou-se empregar meios para chegar ao conhecimento sobre a postura dos membros da

Associação e da assessoria sobre questões internas ou externas. O interesse principal foi o de deslindar a prática da Associação.

Através da observação participante registrou-se informações de 9 (nove) eventos sintetizados no Quadro 7 do quarto capítulo desta dissertação.

O objetivo do quadro síntese de eventos da Associação, neste período citado, é revelar a amplitude das ações em que a associação se envolve. Esta amplitude pode mesmo já ser um indicativo da existência de um processo educativo e participativo na gestão da organização.

A análise de dados secundários foi realizada através do estudo das atas de 5 (cinco) reuniões da diretoria e 5 (cinco) assembleias. Trabalhou-se também com as informações expressas no relatório final do DRP - Diagnóstico Rápido Participativo encomendado pela Associação e apresentado com mais detalhes no capítulo quatro, item 4.5.1.1.

Foram entrevistados dois assessores (um homem e uma mulher), do Centro de Assessoria aos Movimentos Populares e Sindicais do Sul de Minas - Sapucaí, e sete (7) produtores rurais, sendo duas mulheres e cinco homens.

As questões formuladas à assessoria objetivaram identificar o porque da opção de trabalho com associativismo, a percepção sobre a função do associativismo rural no Brasil, a relação entre associativismo e política, e associação e política partidária além da inspiração teórica que fundamenta a metodologia de trabalho adotada (roteiro de entrevistas nº 3 - anexo).

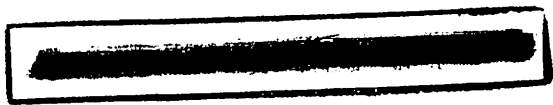
A seleção dos produtores entrevistados obedeceu a critérios referentes a disponibilidade do entrevistado; tempo de participação na Associação (entrevistou-se sócios fundadores e participantes novatos); diretores e não diretores; homens e mulheres; bairros rurais diferenciados; idade diferenciada e estado civil diferenciado. Estes critérios tiveram como principal objetivo a percepção do papel educativo que a Associação tem assumido na vida das pessoas envolvidas. Neste sentido, mesclou-se diferentes idades, sexos, estado civil, níveis de experiência e diferente localização geográfica, na intenção de perceber a influência da Associação no cotidiano diário destas pessoas (Roteiros de entrevistas nº 1 e 2 - anexo).

As questões formuladas aos produtores objetivaram reconstituir a trajetória histórica da Associação segundo diferentes percepções, a fim de compreender que importância exerce a Associação na vida dos entrevistados. Buscou-se ainda entender o que leva as pessoas a participarem ou não da Associação; que características deve ter uma organização que se propõe defender os interesses dos produtores? Que concepção os produtores fazem de política em geral e política partidária, e que exigências fazem da assessoria?

Tanto para a assessoria quanto para os produtores procurou-se levantar as dificuldades encontradas, os limites à participação e as perspectivas futuras.

Neste capítulo apresentou-se a reflexão sobre os caminhos percorridos pela pesquisadora nas diversas fases de realização da pesquisa. Ressalta-se ainda que estes caminhos

foram orientados pela própria ação da pesquisadora sobre a realidade, isto é, pela sua práxis.



#### 4 CONHECENDO A ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES DO MUNICÍPIO E COMARCA DE POÇO FUNDO EM MINAS GERAIS

*"O HOMEM QUE NÃO TRABALHA NÃO CRESCE, VALE A PENA PERDER UM DIA  
NA ROÇA PRÁ VIR A UMA REUNIÃO, CURSO OU ENCONTRO"*

(Z.D. Dourado dos Lopes, Abr/94)

Neste capítulo serão destacados alguns aspectos que caracterizam o processo de gestão da Associação. Procurar-se-á identificar as transformações ocorridas na prática dos produtores e/ou da assessoria ao optarem pela utilização da metodologia participativa no processo gestor.

Inicialmente, será feita uma breve caracterização do município de Poço Fundo, seguida da identificação das principais características dos produtores da Associação e de membros da assessoria.

##### 4.1 Caracterização geográfica e econômica do município de Poço Fundo

Segundo Aguiar (1992), o município de Poço Fundo originou-se de uma disputa política na cidade de Machado em 1870, sendo que o povoado inicial passou por várias transformações e denominações. Em 1871, era Arraial de São Francisco de Paula e

Machadinho. Em 1923 desmembrou-se de Machado e passou a ser conhecido como município de Gymirim (Gy = machado, mirim = pequeno). Foi elevado a comarca em 1948 e em 1953, passou a ser chamado de Poço Fundo. O nome atual representa uma homenagem ao fumo plantado no bairro rural de Cachoeira Grande do Poço Fundo. Possui uma área de 458 km<sup>2</sup> e faz limite com os municípios de Machado, Turvolândia, São João da Mata, Espírito Santo do Dourado e Campestre.

A maior parte do território tem um relevo ondulado (50%) e montanhoso (40%). A população é predominantemente rural, com 12.572 habitantes, sendo que 56,8% (7.144) vivem no campo e 43,17% 5.428 vivem na sede do município e no distrito de Paiolino. Dados do Diagnóstico para o Planejamento da melhoria de vida dos pequenos produtores de Poço Fundo, indicam a existência de 44 bairros rurais.

Desenvolvem-se, em Poço Fundo, as culturas de fumo, café, milho e arroz, cuja produção é destinada a fins comerciais e ao consumo. A produção leiteira é relevante e divide a importância econômica com o café. Em torno de 85% das propriedades rurais possuem área menor do que 50 ha e ocupam, aproximadamente, 46% da área do município (Aguiar, 1992).



4.2 Caracterização dos produtores *"Tem bezerra criando no pasto, uma junta de bois para arar a terra, uns pés de cana..."* (Z.D., Dourado dos Lopes, abril/94).

Ao mesmo tempo que cuidam da administração da Associação, homens e mulheres do campo revelam um pouco da sua produção e do seu dia a dia.

*"São produtores que têm em média abaixo de 2 (dois) módulos rurais, uma plantação de café que varia entre 2 a 8 mil pés, produzem de tudo e a renda principal vem do café. O lado de cá produz fumo e o de lá arroz. Todos vivem da agricultura e moram na roça, com idade que varia entre 26 (eu) e 50 anos"* (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

*"Produzo de tudo em 10 ha comprados com plantio de arroz no início do meu casamento, e hoje ninguém compra mais. Tem bezerra criando no pasto, a vaca da leite, uma junta de bois para arar a terra, café, feijão, arroz, milho, crio porco, tem uns pés de cana, um capim prá vaca. E sempre sobra um pouquinho prá vender, principalmente o café que é todo para comercialização"* (Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/93).

A terra é pouca...

*"Passamos 3 anos e meio sem plantar e sem colher nada, morando na roça e sem terra prá plantar. Meu pai trabalhou a vida inteira e só conseguiu comprar 0,5 alqueire de terra. Agora está de meeiro e melhora mais"* (L.R., produtora, Bairro São Miguel, abril/94)

*"Eu trabalho na minha roça e fora, pois só lá é pouca terra prá muita gente e não dá"* (M.A., Bairro do Barro Amarelo, abril/94)

A família toda se envolve na produção e, para as mulheres, ainda há o serviço de casa.

*"Tenho 18 anos, levanto 6 h todo dia. Tempo de arroz e feijão vou ajudar a adubar, capinar. Ai o tempo de café ajudo na panha, varrer o terreiro, ensacar e costurar. O único serviço que ainda não fiz é roçar pasto e fazer cerca. Ainda tem o serviço de casa: fazer a merenda, lavar roupa, limpar casa e nas horas vagas a gente costura, faz crochê, tricô ou lê. Gosto muito de ler, estudei até a 4ª série" (L.R., produtora, Bairro São Miguel, abril/94)*

Alguns tentam conciliar o trabalho de campo com a educação formal dos bancos de escola.

*"A escola é fraca, fica a 6 km e as crianças não quiseram estudar mais, só até o 4º ano. O rapazinho até arranjei um jeito dele estudar mais, na cidade, mas ele não quis" (T.V., Bairro Lambari, abril/94)*

*"Sempre estudei aqui na roça mesmo. Agora tem supletivo em Poço Fundo e o pessoal tá reivindicando uma Kombi da Prefeitura prá transportar os estudantes. Estuda em casa e só vai fazer provas" (A.H., Bairro Cardoso, abril/93).*

De modo geral a produção é diversificada e voltada para o consumo familiar. A renda principal é originária principalmente do café, seguido do fumo e arroz.

A opção pelo trabalho de assessoria junto a esta categoria de produtores foi feita por técnicos de uma ONG - Organização Não Governamental - denominada Sapucaí - Centro de Assessoria aos Movimentos Sindicais e Populares do Sul de Minas -, localizado em Pouso Alegre, e cujas características serão discutidas no próximo item.

**4.3 ORIGEM E BASES METODOLÓGICAS DA ASSESSORIA** "A idéia inicial era criar um fórum de educação, até que em 83 surgiu o Centro de Assessoria Sapucaí, que se mantém até hoje" (P.G., Assessor, abril/93).

Os depoimentos de dois assessores do Sapucaí revelam a origem do Centro de Assessoria e as orientações metodológicas do trabalho.

"No período 82, 83 e 84 diversos padres, agentes da Pastoral e militantes do recém surgido PT - Partido dos Trabalhadores se reuniam com o objetivo inicial de criar um fórum de educação, que depois desembocou numa escola sindical e após algumas divergências políticas sobre que rumos tomar, diversas visões do movimento popular, participação financeira de diferentes instituições, inclusive internacionais (Pão para o Mundo, Misericórdia), surgiu em 83 o Centro de Assessoria que se mantém até hoje - o Sapucaí" (P.G., Assessoria abril/93).

"A gente começou a aprender os rabiscos da análise marxista, noções da contradição entre capital-trabalho, contradições do sistema capitalista, daí vai estudando a história da sociedade, vai adquirindo uma visão dialética do movimento popular, do movimento operário no Brasil" (P.G., Assessoria, abril/93)

"Minha opção pelo movimento popular foi quando a gente se aproximou da população, do povo mais lascado. Antes um amor fraterno, você se solidariza com aquele treco que a pessoa tá sentindo, um Franciscanismo utópico. Depois uma visão classista, elaborada um franciscanismo mais revolucionário. A paixão inicial nos levou a gostar das coisas do povo. Ao invés de falar 'povo pobre' passar a entender 'povo trabalhador'" (P.G., Assessoria, abril/93)

"Já no final de 89 quando eu me formei, já havia um movimento de estudantes de pós-graduação e professores que acompanhavam a atuação de ONG's que em Minas já estavam trabalhando com agricultura alternativa e associativismo" (F.S., Assessoria, abril/94)

Percebe-se que o trabalho da assessoria reflete uma opção política de atuar reforçando as organizações populares.

Através de declarações de assessores, pode-se identificar as principais características metodológicas do trabalho conduzido por eles em suas atividades (Quadro 1).

#### QUADRO 1. Características metodológicas da assessoria.

---

Assessor (P.G.)	<p>"Iniciamos o trabalho com visitas informais criando relações afetivas. Tentamos trabalhar com vários líderes para que o poder seja diluído. Começamos mostrando um pouco mais de visão da estrutura social através de artigos de jornal, conversas, livrinho de reflexão. Usamos muito material da Pastoral da Terra, com novenas que tratam a vida dos explorados"</p> <p>"Aprofundamos se tem que escolher um líder e que critérios devem ser usados"</p> <p>"Alguns reclamam quando numa reunião agente não faz uma oração inicial, que não tem uma mística"</p> <p>"Como muitos líderes a gente dilui o poder e com isto vai treinando o pessoal e mostrando: na Prefeitura como é que tem que ser e no Sindicato como deve ser e porque a gente não trabalha a venda dos produtos juntos"</p> <p>"Não fazer análise só econômica em cima do conflito capital-trabalho. Considerar as questões culturais, religiosas, cotidianas"</p> <p>"Nos preocupamos com nossa formação e promovemos cursos pra diretoria aprender não só a parte burocrática do sindicalismo, mas aprender a discutir sistematicamente a estrutura social, a sociedade, as relações sociais como se dá a exploração, como fazer trabalho de base"</p> <p>"Trabalhar a dimensão espiritual da humanidade... A gente sente que não é só o fato de uma melhoria de possibilidade de renda, da melhoria do asfalto na rua, de chegar água no bairro, uma coisa assim que consegue manter o povo na luta mas sim por ter grandes ideais, ter sonhos. As religiões fazem muito isto"</p>
Assessor (F.S.)	<p>"É um desafio pra nós assessorarmos sem intervirmos dirigindo a Associação. É um aprendizado, onde nosso papel deve ser ajudar a elaborar os objetivos e questões que venham do conjunto da Associação e não da cabeça da gente"</p> <p>"Toda vez que a gente coloca alguma coisa que os produtores sentem que tá ultrapassando a capacidade deles se organizarem pra aquilo, ou fugindo das propriedades e objetivos deles, eles falam claro com a gente. Temos um retorno na hora, quando a gente interfere além do nosso papel de assessoria"</p>

---

Fonte: Entrevistas

O quadro revela uma linha de atuação pautada na metodologia participativa, onde todos aprendem juntos. Algumas diretrizes gerais do trabalho podem ser identificadas: não apoiar a centralização em liderança única; trabalhar a dimensão espiritual; aprender a colocar-se sem se sobrepor pela maior experiência; e considerar, para análise, questões culturais, religiosas, cotidianas e não apenas o conflito capital-trabalho.

Verifica-se, também, a preocupação em investir sistematicamente na formação dos assessores e dos produtores em uma perspectiva que amplie os horizontes de compreensão da realidade que se quer transformar.

Ao mesmo tempo que, em Pouso Alegre, ocorriam encontros entre pessoas que tinham o objetivo de atuar junto aos movimentos populares, em Poço Fundo um grupo de produtores também se reunia para buscar alternativas de sobrevivência e de fortalecimento de sua categoria enquanto trabalhadores do meio rural. Surgiam as CEB'S e as primeiras idéias sobre a criação de uma Associação.

No próximo item será apresentada a origem da Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo.

#### **4.4 Origem da associação "*Desde o início nós tamos mexendo com Igreja e com política*" (M.A., Bairro Barro Amarelo, abril/94).**

Por volta de 12 (doze) anos atrás, no contexto do desenvolvimento das Comunidades Eclesiais de Base (CEB's), a chegada de um novo padre identificado com aquela concepção, em

Poço Fundo, desencadeou um processo de organização de grupos. No entanto, já existia em algumas comunidades rurais a tradição de se reunir em mutirões de lavoura, terço, apoio em casos de doenças e festas religiosas. Já havia uma solidariedade entre os moradores da zona rural, uma prática embrionária de se reunir, que foi reforçada e estimulada pelo novo padre.

A expressão "mexer com política" refere-se, por um lado, ao declarado apoio político dado a um candidato da então ARENA (Aliança Renovadora Nacional) pelo padre antecessor aos trabalhos de CEB'S e, por outro lado, refere-se também a uma disputa sindical enfrentada por um grupo de produtores do município:

*"Depois que chegou um novo padre aqui, teve um dia que a gente se reuniu em um porão lá no canto da cidade, e a polícia ficou passando do lado de fora. No outro dia procuraram a moça que coordenava o grupo, para saber o que estávamos fazendo. Com o tempo perdemos o medo e eles também viram que não fazíamos nada de mais. Na época a gente queria organizar os bóias frias" (M.A., Barro Amarelo, abril/94)*

*"A minha família sempre participou de mutirão de construção de casas, de roça, de terço de festa, ..., desde que eu era criança" (E.P., Bairro Gonçalves, abril/94)*

*"Comecei participando na catequese desde criança, depois passei a ser animadora, depois catequista e agora estou na pastoral da criança, de mulheres, na pastoral da terra e na Associação" (L.R., Bairro São Miguel, abril/94)*

A prática solidária bastante presente no meio rural constitui-se numa base educativa embrionária fundamental para despertar o interesse em participar de ações conjuntas em benefício do grupo.

O trabalho nas CEB's apresentava já um discurso cuja conotação era nitidamente inserção na política:

*"O padre novo celebrava a vida do povo na roça, antes era só ir a missa e voltar prá casa. Com o trabalho nas comunidades ele começou a falar de salário justo, de reforma agrária e que os trabalhadores tinham que se organizar e exigir" (M.A., Barro Amarelo, abril/94)*

Passar desta etapa para a disputa sindical não foi difícil:

*"Na Pastoral da Terra começaram a conversar sobre sindicato. Aí começou a troca de idéias, pra que servia sindicato, o que deveria ser e como era o daqui" (A.H., Bairro Cardoso Abril/93)*

Estas discussões revelaram que o Sindicato de Trabalhadores Rurais de Poço Fundo priorizava ações assistencialistas com atendimento médico e odontológico, sem atuar no sentido de organizar politicamente os trabalhadores:

*"O povo então foi dividindo, uns ficaram com o sindicato naquele padrão mesmo muito ligado a ideologia política da Arena 2 e depois PDS (Partido Democrático Social). O nosso pessoal não queria assim e a gente começou a participar ativamente das assembleias, a dar opinião e clarear os conflitos lá dentro. Resolvemos participar da eleição e trabalhamos muito. Foi há 5 anos atrás e nós visitamos todos os bairros e conversou com o pessoal filiado, mas perdemos a eleição. Só tivemos 33% dos votos, também sem ter nenhum acesso à máquina, totalmente de fora" (A.H., Bairro Cardoso, abril, 1993)*

Já avançando na prática reflexiva, os trabalhadores avaliaram os resultados da eleição buscando alternativas:

**"Depois que perdemos a eleição, ficamos 3 dias lá sentado prá conversar e avaliar. Vimos que o pessoal que tava no sindicato achava que devia ser daquele jeito mesmo, só mexendo com médico e dentista sendo assistencialista. Nós ia gastar muito tempo e energia com burocracia e tentando organizar os trabalhadores e combater os pelegos. Talvez a gente nem conseguisse"** (A.H., Bairro Cardoso, Abril, 1993)

O eixo das discussões visava buscar alternativas para a comercialização da produção, já se percebendo o papel que os atravessadores exerciam no município, através da "exploração" dos pequenos produtores.

**"A necessidade principal prá gente trabalhar junto, foi quando percebemos que o pequeno produtor é muito explorado pelo atravessador, e que tinha que reunir quantidades maiores para facilitar o transporte e poder livrar o atravessador"** (A.H., Bairro Cardoso, Abril, 1993)

O aprendizado sobre a conjuntura econômica passou a exigir alternativas coletivas que multiplicassem a solidariedade comunitária, uma vez que também, ao mesmo tempo, se ampliavam as reivindicações econômicas e políticas. A disputa pelo sindicato foi então abandonada:

**"Dáí surgiu a outra idéia de abandonar tudo isso e fundar uma associação. Antes de legalizar, já começamos um trabalho de reunir o pessoal e comprar calcáreo, nós de cá e da banda de lá. O pessoal de Dourado teve a primeira experiência de reunir e vender o café junto no 1º ano e, no outro ano também reuniu e comprou adubo junto e aí foi caminhando. Também conseguimos fazer um intercâmbio com o pessoal de lá da cidade, de vender as coisas que eles não colhem. Nós passou a comprar o arroz deles e nesse mês agora surgiu uma experiência de tentar produzir mel, umas 10 pessoas mais ou menos"** (A.H., Bairro Cardoso, abril, 1993)



Enquanto os produtores em Poço Fundo começavam o trabalho de organização da Associação, crescia no Brasil e especialmente em Minas Gerais a atuação de ONG's na Agricultura, que trabalhavam basicamente na linha da chamada agricultura alternativa.

Particularmente no Sul de Minas, no município de Poço Fundo, o encontro de organizações como o CEDAPA - Centro de Desenvolvimento Alternativo e Participação Popular, a Rede de Tecnologias Alternativas e o Sapucaí, que já atuava na área, possibilitou o estabelecimento de alianças com a proposta de buscar novo tipo de agricultura a ser implementado por grupos de agricultores.

A articulação destas instituições com outras do Estado e do País viabilizou a organização de encontros para aprofundamento destas e outras questões e a troca de experiências. Um destes encontros é citado por um produtor:

*"A idéia de criar a Associação veio também de encontros que a gente participa e conversa com o pessoal de outros lugares que já vive e trabalha em Associação. Eu me lembro de um encontro que teve em BH, promovido pela CARITAS e Rede, com Associação de vários lugares e de vários tipos: que só produzia horticultura; que tinha caminhão para o transporte deles. Então a gente começou a achar que isso poderia ser o caminho prá nós"*  
(A.H., Bairro Cardoso, abril, 1993)

A reflexão foi evoluindo até que a Assembléia de Fundação da Associação de Pequenos Produtores do Município e Comarca de Poço Fundo ocorreu em 13 de fevereiro/91, com a presença de 14 produtores sendo 1 mulher e 13 homens e uma assessora do Centro de Assessoria Sapucaí que acompanha os trabalhos da Associação.

A diretoria foi composta de 13 membros, com a seguinte estrutura de cargos mantida até hoje: Presidente, Vice Presidente, 1º Secretário, 2º Secretário, 1º Tesoureiro, 2º Tesoureiro, Coordenador de Produção, Coordenador de Formação, Conselho Fiscal Efetivo, Conselho Fiscal Suplente.

Do que foi exposto até aqui, percebe-se que a trajetória histórica da Associação de Poço Fundo revela uma organização criada a partir das tradições culturais de solidariedade existentes no meio rural.

A atuação de instituições como a Igreja Católica, através das CEB's, de ONG's e de alguns membros do Partido dos Trabalhadores da região foi fornecendo meios para que os produtores criassem novos valores sociais, a partir de sua prática solidária.

Os objetivos da Associação sempre expressaram uma vontade política de tentar transformar as relações sociais, através de uma nova prática coletiva, cuja demanda extrapola os limites geográficos do município de Poço Fundo, como será demonstrado no próximo item.

#### **4.5 Processo de gestão *"Participando da associação você vai mudando até sem perceber, lentamente, passando e recebendo uma coisa boa"* (L.R., Bairro São Miguel, abril/94).**

A organização deste item teve o objetivo principal de evidenciar os aspectos que caracterizam o processo de gestão da Associação, pautado essencialmente na preocupação em se

conquistar a participação, através da metodologia participativa. Para alcançar este objetivo a discussão foi encaminhada através da caracterização da organização interna e das relações externas que têm sido construídas. Neste contexto, são também apresentadas as realizações, as perspectivas futuras e os limites e dilemas à participação. A síntese dos eventos da Associação descritas no Quadro 7, (p.89) recompõe os aspectos que foram analisados em todo o capítulo quarto.

A diretoria da Associação privilegia o processo educativo como eixo central da sua gestão. A prática participativa reforça este processo de aprendizagem.

Para que a Associação se fortaleça na defesa dos interesses dos produtores e ao mesmo tempo desencadeie um processo educativo, é fundamental, que inicialmente, se eleve a compreensão dos envolvidos sobre a relação que há entre seu cotidiano e a organização da sociedade brasileira.

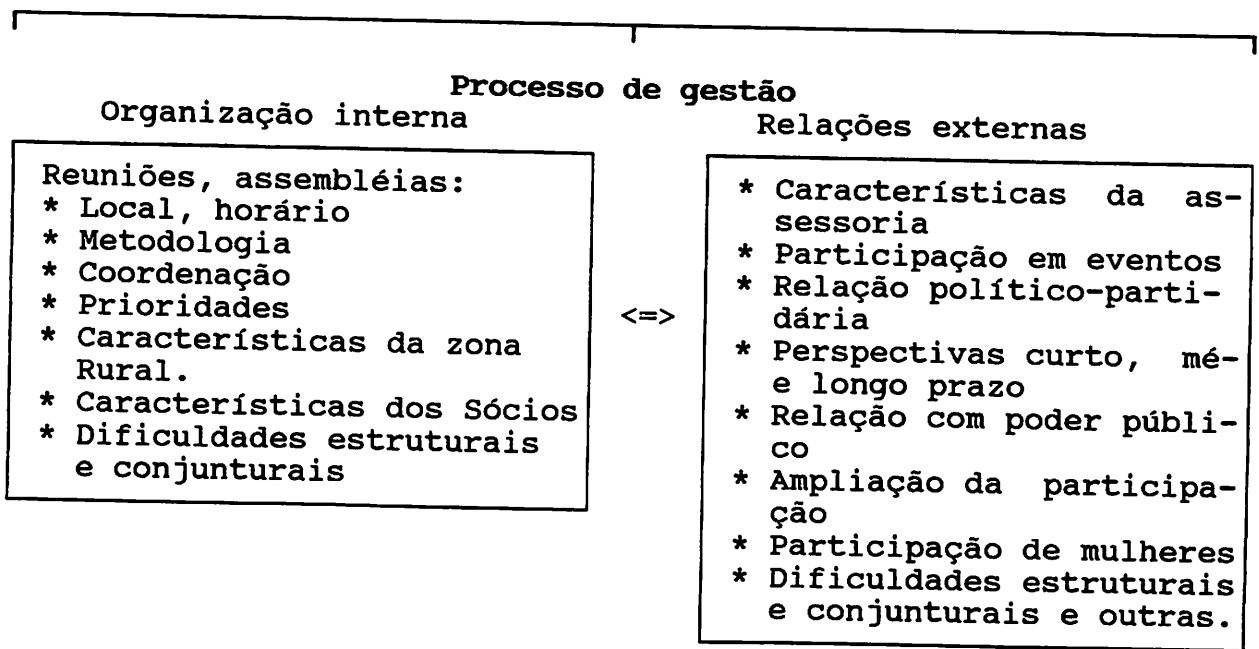
**"Vale a pena perder um dia de trabalho para vir a reunião ou a um curso ou a encontro, porque tem aquele ditado "ó homem que só trabalha não cresce". Não adianta ficar dando murro em ponta de faca sem saber o que está fazendo; porque as coisas acontecem e que rumo deve seguir. Assim a gente pode economizar mais aquilo que tem e o que faz" (Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94)**

**"A intenção é educar o trabalhador e não só parar na compra junto e melhores condições financeiras. Para reivindicar do prefeito estradas, terreiros; para entender melhor o projeto do governo; não ser enganado tipo Collor e ter uma opção política também nas eleições" (A.H., Bairro Cardoso, abril, 1993)**

**"Para politizar fazemos cursos, encontros, debates e o pessoal vai avançando. A comunidade já desce prá Câmara para reivindicar estradas, escola, terreiro. Temos**

*representante no Conselho Municipal de Saúde e hoje já tem médico diário, antes era uma vez por semana" (A.H., Bairro Cardoso, abril, 1993)*

Atuando nesta perspectiva educativa, a Associação tem se organizado internamente de uma forma que contribui para a definição de relações externas estratégicas ao alcance de seus objetivos. Vivenciam-se relações dialéticas, pois de certa forma a organização interna vai definindo relações externas que por sua vez redefinem o jeito interno da Associação organizar-se. Estes aspectos que caracterizam o processo de gestão são sumarizados no esquema a seguir:



No que diz respeito à organização interna, segundo um produtor *"nos cursos a gente troca experiências, nas reuniões a gente vai planejando o que fazer, conforme o planejamento do ano"*, demonstrando que a gestão embora atenta ao planejamento

anual interno, também mantém presença em cursos que vão fornecendo novos subsídios ao processo gestor.

A diretoria da Associação procura fazer das reuniões um momento de aprendizado, onde se garante a participação de todos, ao mesmo tempo em que vai se consolidando uma prática democrática.

No que diz respeito:

#### **Ao local de trabalho**

**"As reuniões ordinárias são no Centro Pastoral na cidade e, quando precisa, a gente se reúne nos bairros, nos centros comunitários. As da cidade são mais centralizadas e é mais fácil o pessoal se deslocar. O número de pessoas varia entre 15 a 25 dependendo da época e dos compromissos em casa" (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)**

#### **À Periodicidade**

**Nossa reunião é todo 1º domingo do mês, e tá sempre presente um representante dos bairros que avisam os outros. Quando tem reunião extraordinária nós usamos a Rádio de Machado" (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)**

#### **À definição da pauta**

**"A gente costuma 1º a diretoria fazer uma pauta dos assuntos de 1ª necessidade que devem ser discutidos. Sempre tem os avisos quando colocamos a pauta e pedimos a opinião de cada um. Quando tem alguma coisa que tem que ser decidida, sempre é colocado em votação" (M.A., Bairro Barro Amarelo, abril/94)**

#### **À coordenação da reunião**

**"Nós mesmos coordenamos a reunião. A gente elabora a pauta na hora e normalmente qualquer um da diretoria coordena" (A.H., Bairro Cardoso, abril/1993)**

A divisão de tarefas respeita as disponibilidades e capacidades de cada um:

**"A gente procura dividir o trabalho entre as pessoas que tem facilidade pro que vai ser realizado: burocracia, viagens, telefone, cursos, encontros, organizar mutirões. As pessoas escolhem o que fazer. Agora quem sai mais, aprende mais"** (A.H., Cardoso, abril/1993)

Os produtores avaliam as reuniões, demonstrando a importância da reflexão conjunta e do saber ouvir, para sempre ter clareza dos objetivos.

**"Queira ou não queira as reuniões são cansativas, porque com as dificuldades que a gente tem, às vezes as informações são muitas, sobre comercialização, ou sobre outras entidades, e aí tudo tem que ser muito estudado, discutivo. Só assim a gente vai errar menos"** (Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94)

O esforço de quem participa anotando tudo, mesmo sem estar acostumado.

**"Eu gosto das reuniões, prá mim pode ser o dia inteiro, a noite inteira, eu tenho um pouco de dificuldade de tá escrevendo, eu sinto dor no dedo, porque a gente costuma segurar o cabo da enxada, o dedo fica duro, a mão fica dura, não é uma mão desenvolvida"** (T.V., Bairro Lambari, abril/94)

Trata-se de um momento descontraído e que sugere a participação:

**"Todo mundo tem espaço de participar. Por enquanto eu fico mais escutando, ouvindo as coisas, mas todos ficam a vontade pra falar o que quiser e dar sugestão. Se a maioria concordar aí faz, se não vai para outra sugestão"** (S.M., Bairro São Miguel, abril/94)

Definiu-se uma data fixa para avaliar e programar:

**"Todo dia 8 de dezembro é da gente fazer avaliação e planejar o próximo ano. Quando em um dia não dá prá fazer tudo, deixamos tudo guiado e na próxima reunião a gente termina de definir o que fazer no próximo ano"** (M.A., Bairro Barro Amarelo, abril/94)

Para 1994 a programação foi a seguinte:

**"Dois mutirões de panha de café para trocar idéias e livrar quem tá mais apertado. Quem recebe o mutirão paga o valor do serviço e esse dinheiro vai pro caixa da associação; dois (2) cursos de formação para os trabalhadores; uma compra conjunta de adubo no mês de agosto; uma análise de solo em julho; um projeto pra CERIS; vender o fumo junto e continuar os campos de sementes de milho, além da exportação do café"** (M.A., Bairro Cardoso, abril/1994)

Os depoimentos demonstram a preocupação da diretoria em garantir um processo participativo. A cooperação existente entre os membros e destes com a assessoria cria constantemente novas formas de participação, ao mesmo tempo que consolida um processo gestor, onde a conquista dos objetivos da Associação é prioridade de todos.

A consolidação da prática solidária e participativa vai criando diferentes maneiras de pensar e agir definidas por Costa (1994) como novas formas de socialização.

A partir deste permanente aprendizado em sua organização interna, a Associação vai transformando sua relação com o mundo, ao mesmo tempo que influencia e é influenciada por este mundo.

O depoimento de uma produtora expressa a importância de estar participando da Associação para inteirar-se dos acontecimentos municipais. Ela afirma que **"ficando em casa quietinha, como vou saber o que está acontecendo no município"** (E.P., Bairro Conçalves, abril/94).

A vivência da participação na organização interna da Associação capacita os produtores e assessoria a buscar novas relações na sociedade.

Seduzidos pelo conhecimento que vem sendo construído, busca-se um aprofundamento cada vez mais maior da participação como estratégia para fortalecimento desta organização coletiva.

A possibilidade de experimentar a capacidade de participar produz a sensação de estar criando "ilhas participativas" que exigem, quase que naturalmente a ampliação desta vivência para o mundo. Afloram-se constantemente novas "necessidades" que se traduzem em direitos a serem conquistados.

Alguns parâmetros foram sintetizados nos quadros a seguir e explicitam as relações externas praticadas pela Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo.

O Quadro 2 revela que, embora um padre da Igreja Católica tenha apoiado a criação da Associação através das CEB's, hoje em dia a interpretação que produtores e assessores fazem da Igreja é a de que "nem ajuda, nem atrapalha", ou "dificulta subjetivamente quando não provoca", transparecendo uma atitude de omissão por parte da hierarquia da Igreja Católica no município.

Identifica-se ainda que os membros da associação acostumados com a Igreja de hoje, "tem dificuldades em enfrentar o confronto de idéias" e outro depoimento revela a persistência do trabalho com o "padre ou sem padre".



QUADRO 2. A relação com a Igreja Católica.

---

**"A Igreja dificulta subjetivamente quando não provoca, não estimula a necessidade moral de se organizar e construir uma sociedade utópica parecida com o reino de Deus, não facilita a abertura do povo"** (P.G., assessoria, março/93)

**"Hoje a Igreja nem ajuda nem atrapalha. Eles dizem com padre ou sem padre a gente vai fazer nosso trabalho"** (F.S., assessoria, abril/94)

**"Alguns novos membros da associação têm dificuldades de enfrentar confronto de idéias. Estão acostumados com a Igreja hoje, onde não há confronto de idéias"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

---

Fonte: Entrevistas

A relação com a EMATER, apresentada no Quadro 3, revela um avanço na compreensão das funções de uma assessoria a pequenos produtores; do papel da assistência técnica no apoio ao desenvolvimento da associação; da autonomia identificada pelos produtores na gestão de seus negócios e na análise crítica que se faz em relação a postura dos técnicos.

Esta compreensão fornece elementos teóricos e práticos aos produtores, que já não se colocam na posição submissa de quem "recebe favores" ao ser assistido, mas sim de que têm direitos e pode contribuir para a melhor forma de atuação dos técnicos.

QUADRO 3. Relação com a EMATER.

---

**"A EMATER não apoia, e também o apoio deles é mais por profissão. Não tanto por interesse do desenvolvimento da associação como a assessoria faz. A assessoria faz o possível e o impossível para apoiar a gente"** (E.P., Bairro Gonçalves, abril/94)

**"O técnico da EMATER convidou para cursos noturnos para aplicação de nitrato de K (potássio) no fumo. Descobrimos que é 4 vezes mais caro que o que a gente usa e que o vendedor de adubo financiava o curso"** (A.H. Bairro Cardoso, abril/93)

**"Não dá certo trabalhar com a EMATER, eles querem dar o gerenciamento de tudo. Nós queremos trabalhar, decidir, planejar e coordenar os dinheiro da gente"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/1993)

**"Eu tenho é raiva daquele povo da EMATER, eles prometem, depois faz outra coisa. Só endoça na hora e depois vai caçar da gente"** (T.V., Bairro Lambari, abril/94)

**"A EMATER recebe 2,5% da prefeitura prá trabalhar e só fica enrolando"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

**"Aqui tem três técnicos da EMATER, dois homens e uma mulher, mas não apoiam em nada quase. Quando fizemos análise de solo, fomos atrás deles, e ofereceram o formulário pra gente preencher. A coleta nós mesmos fizemos com dois produtores que também são técnicos e uma assessora do Sapucaí"** (M.A., Bairro Barro Amarelo, abril/94)

---

Fonte: Entrevistas

A relação político-partidária representa um desafio para a Associação, conforme expresso no Quadro 4. Algumas pessoas identificam a Associação com o Partido dos Trabalhadores - PT e, este fato, atrai alguns e repele outros. Um depoimento expressa a dificuldade em "separar a associação de um partido político, no caso o PT", e outro diz que "se tivermos juntos, nenhum partido vai atrapalhar". A assessoria tenta estimular a compreensão de que todos têm capacidade de se tornarem políticos e que "política não é coisa suja".

QUADRO 4. Relação político-partidária

---

**"Eu me afastei um tempo de Associação porque todo mundo falava 'é do PT, é comunista'. Se eu ia num lugar o povo falava e, a gente vê aquilo com horror no futuro da gente ao mesmo tempo que enxerga um bom futuro, lá fora é diferente. Fui ficando meio sem graça. Hoje o povo já conscientizou mais e viu que o único partido que não apareceu nada na CPI foi o PT, então não tem mais este medo"** (T.V., Bairro Lambari, abril/94)

**"Parece que a compreensão que caminha no povo é que política é coisa suja, corrupta, e que só os grandes entendem daquela burocracia tremenda que é participar das reuniões da câmara"** (P.G., assessoria, março/93)

**"Se o cara não acredita nele e diz eu não sei falar, me comunicar com os outros. Sou da roça. Como é que ele pode acreditar que o compadre ou vizinho dele tenha condição de representá-lo na política"** (P.G., assessoria, março/93)

**"Acho difícil separar a associação de um Partido Político, no caso o PT. Todos dois interessam na melhoria do povo em geral. Também a CPT - Comissão da Pastoral da Terra - muita gente achava que era PT"** (E.P., Bairro Gonçalves, abril/94)

**"Não sei se as pessoas que dizem que a associação não é boa por causa do PT, se eles tem interesse de estar na Associação, se tem vontade mesmo de ficar unido. Pois o aprendizado é muito grande e se tivermos juntos, nenhum partido vai atrapalhar. Um fazendeiro é que não vai querer ficar com pequenos produtores, não é solidário e só vai 'sujar o poço', não faz sentido"** (L.R., Bairro São Miguel, abril/94)

---

Fonte: Entrevistas

A origem da Associação e a conjuntura política nacional não permitem à diretoria se omitir diante de uma questão que interfere na vida de todos. Portanto, assessores e diretores têm tentado avançar nesta compreensão, clareando os papéis reservados a Associação e a um partido político na sociedade brasileira. Quais são os limites que devem ser estabelecidos nesta relação? Quais são os pontos harmônicos e conflitantes? Como viver esta relação sem descaracterizar as duas organizações e, principalmente, sem interferir no alcance de seus objetivos?

A compreensão da atuação das mulheres na sociedade capitalista representa outro aspecto considerado no processo de gestão da Associação.

O Quadro 5 demonstra o espaço criado pela Associação para que as mulheres saiam de casa e, ao iniciar a participação nos eventos "não enquanto esposa" mas como cidadãs, compreendam entre outras questões a sua condição de "explorada".

QUADRO 5. Compreensão da atuação das mulheres.

---

*"As mulheres têm dificuldade de participarem, têm afazeres domésticos, muitos filhos e até financeiramente, além da falta de tempo"* (P.G., assessoria, março/93)

*"Por intermédio da Associação nós fomos convidadas a participar de um Encontro de Mulheres em Pouso Alegre. O que atraiu as mulheres para o encontro é que iam aprender a fazer flores e poder ter uma renda, como de fato está tendo. Além das flores a gente discutiu muitas coisas no Encontro, conheceu gente nova e aprendeu bastante"* (E.P., Bairro Gonçalves, abril/94)

*"Eu trabalhava na colheita de café e na plantação. Meus irmãos têm moto, carro, porque eu não tenho? A mulher é explorada"* (E.P., Bairro Gonçalves, abril/94)

*"Fiquei mais corajosa depois que comecei a sair e participar na comunidade. São mínimas coisas, mas já sinto o resultado"* (L.R., Bairro São Miguel, abril/94)

*"Na família a divisão do lucro para mulher é diferente, pois depois que compra as coisas de casa, aí compra uma máquina de costura por exemplo... coisa que mulher sempre precisa"* (L.R. Bairro São Miguel, abril/94)

*"Por ser mulher, quando é questão de ficar muitos dias fora, meus pais reclamam"* (L.R., Bairro São Miguel/94).

*"Não tenho como explicar porque participam mais homens que mulheres nas reuniões. Um pouco vem pelo acúmulo dos trabalhos de Igreja, das tarefas de casa e da distância"* (Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94)

---

Fonte: Entrevistas

A diretoria da Associação, composta por treze membros, possui uma mulher como 2ª Secretária, e dentro dos limites da compreensão machista tem criado condições para que sejam conquistados novos espaços pelas mulheres, além da cozinha, do tanque, das fraldas e do sobretabalho na agricultura.

**"As mulheres já não participam como esposa de tal associado, já se colocam como os homens nas reuniões, fazem reuniões paralelas, apoiam diferentes ações, reivindicam e sugerem ações relativas à saúde, vão participar do DRP"**  
(F.S., assessoria, abril/94)

O aprofundamento da prática solidária é outro aspecto que extrapola os limites da organização interna da Associação, conforme mostra o Quadro 6. Através de ações solidárias está se conseguindo garantir atendimento médico em um Posto de Saúde; viabilizar a disponibilidade de mais mão-de-obra no fumo, feijão e café e ampliar a compreensão de que o homem se desenvolve melhor sem estar só.

#### QUADRO 6. Aprofundando a prática solidária

---

**"Algumas mulheres plantam fumo e a gente ajuda a 'destalar', outras plantam feijão e a gente ajuda a arrancar. E na colheita do café é todo mundo junto"** (L.R., Bairro São Miguel, abril/94)

**"Para conseguir médico todo dia no Posto de Saúde, passamos bilhetinho em quase todas as comunidades perguntando o que achavam do médico, quantas consultas deveriam ter, se é verdade que o médico não tava atendendo. Eles responderam, a gente trouxe prá Associação e nosso representante levou ao Conselho Municipal de Saúde, daí resolveu"** (L.R., Bairro São Miguel, abril/94)

**"Eu comecei a entender como era a vivência da gente, é diferente não ser só, desenvolvi demais"** (T.V., Bairro Lambari, abril/94)

**"Prá mim organizado na Associação, a gente pode ser como humano e não como bicho, como disse o assessor. Aí a gente tem que pelejar, acreditar, trabalhar"** (T.V., Bairro Lambari, abril/94)

---

Fonte: Entrevistas

Verifica-se que através da gestão participativa tem-se conseguido compreender e/ou criar outros tipos de relações com a Igreja Católica, com a EMATER e com um partido político. Avança-se ainda no desenvolvimento de práticas solidárias e na percepção da atuação feminina na sociedade brasileira.

Pode-se perceber que a caracterização do processo de gestão da Associação revela que o próprio ato de gerir a organização constitui-se de etapas até então desconhecidas, e que, portanto, representam conquistas alcançadas. Trata-se de ir assumindo nova postura no mundo, diante da situação anterior à criação da Associação.

A percepção da amplitude destas relações externas pode ser observada no Quadro 7, que demonstra a periodicidade dos eventos, o conteúdo das pautas, a metodologia das reuniões, a característica dos participantes (registrou-se o número de produtores e de produtoras, e de assessores, especificando-se a Instituição de origem) e, finalmente, os principais "resultados" obtidos em cada evento. Estes parâmetros foram selecionados pela pesquisadora durante o período compreendido entre novembro/92 a setembro/94.

A periodicidade dos eventos reflete uma atuação coordenada e dinâmica, com realização de reuniões locais periódicas e participação em encontros regionais e estaduais.

O conteúdo das pautas revela a amplitude dos temas aprofundados e a tentativa de buscar soluções para questões de curto e longo prazos. Tenta-se compreender a organização da produção a nível nacional conectada com as questões locais.

QUADRO 7. Síntese de eventos da associação - Período nov/92 a set/94

Data	Pauta	Metodologia	Participantes	Resultados
1. 08/11/92 Reunião Ordinária da Associação Local: Poço Fundo-MG.	. Café - Melhorar qualidade - Terreiros - Exportação - burocracia amostra . Definição data avaliação de 1992 - Programação/93	. Discussão no grande grupo	. Produtores 10 homens . Sapucaí 2 . ESAL 4 -- 16	. Procurar EPAMIG e FEMECAPE para apoio na seleção da amostra. . Marcou-se reunião 08/12/92 para avaliação/92 e programação/93. . Apoio assessoria em aspectos burocráticos.
2. 08/12/92 Reunião Ordinária da Associação Local: Poço Fundo-MG.	. Avaliação/92 Planejamento/93	. Música; . Reflexão sobre texto . Discussão em grande grupo.	. Produtores 13 homens . Sapucaí 3 . ESAL 3 . Rede 1 20	* Não repetir: . "Sumiço" companheiros; . Não restringir só a café; . Fazer coisas na última hora; . Atraso horário reuniões; * Deve ser repetido: . Mutirões arrecadar fundos; . Campos de semente; . Compra adubo; . Apoio assessores; . Vários tipos de encontros; . Compra roupas SP; . Visitas novos companheiros; . Cursos nos bairros; * Problemas dentro grupo: . Falta diagnóstico da realidade; . Desligamento alguns companheiros; . Deixar coisas para última hora.
3. 14/03/93 Reunião Regional Centro de Assessoria Sapucaí Local: Pouso Alegre MG.	. Animação interior . Leitura relatório última reunião . Informes - Encontros e convites externos - Informes municípios presentes - Necessidades . Planejamento mínimo trabalho regional	. Distribuição gravura para reflexão . Música "Devotos do Divino" . Discussões no grande grupo . Trabalhos em grupos . Avaliações da Assessoria separada.	. Produtores 8 - 4 homens 4 mulheres . Sapucaí 3 . ESAL 4 15	. Programação por municípios . Definição de Encontro de Pequenos nos Produtores de 16 a 18 abril em Cambuí. Tema: Comercialização e Lideranças

Continua...

## Continuação

Data	Pauta	Metodologia	Participantes	Resultados
4. 02 a 03/04/93 Seminário do Centro de Asses- soria Sapucaí Local: Pouso Alegre MG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Religião e Movimento Popu- la. Responsável: Pastor Igreja Batista</li> <li>. História do Sul de Minas Responsável: Prof. de Histó- ria - Faculdade Filosofia Pouso Alegre</li> <li>. Realidade Sócio Econômica do Sul de Minas - Responsável Prof. Economia EFEI</li> <li>. Movimento Popular no Brasil Responsável - Representante Cepis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Discussões em Grupos</li> <li>. Plenária grande grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produtores 5 - 2 mulheres 3 honens</li> <li>. Sapucaí 7</li> <li>. ESAL 2</li> <li>. Outros 1</li> <li>--</li> <li>17</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Reflexão sobre tarefas ime- diatas e estratégicas;</li> <li>. Conhecimento aspecto reli- gioso;</li> <li>. Definição próximo encontro sobre Educação Popular.</li> <li>. Necessidade conhecer Sul MG.</li> <li>. Diversificar uso recursos pedagógicos.</li> </ul>
5. 28/08/93 Encontro do Centro de Asses- soria Sapucaí Local: Pouso Alegre MG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Movimentos Populares: Histó- ria, Metodos e Perspectivas</li> <li>. Retrospectiva histórica de 1963 a 1993 (ênfoque nos di- ferentes atores)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produtores 13 - 8 homens 5 mulheres</li> <li>. ESAL 3</li> <li>. CEPIS 1</li> <li>. Sapucaí 3</li> <li>. Outros 2</li> <li>--</li> <li>22</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Definição de Estratégia:</li> <li>a) Manutenção organizações</li> <li>b) Atenção novos atores</li> <li>c) Recuperar a mística</li> <li>Palavras chave: novas in- tuições; subjetividade, co- letivo, dialética, participa- ção; criar novo, cooperar;</li> </ul>
6. 03 a 05/12/93 Participação no 2º Seminário Cadeia Produti- va Café Local: Alfenas-MG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Apresentação Experiência Zona da Mata e Sul (18 municípios presentes, in- clusive Associação Poço Fundo).</li> <li>. Informações Mercado Inter- nacional e Nacional (pro- dução, comercialização, torrefação).</li> <li>. Construção Cadeia Produti- va café por município (con- pra insumos, produção, bene- ficiência, comercializa- ção).</li> <li>. Dados referentes produção Minas e do Brasil (geração emprego; principais ataca- distas; principais exporta- dores).</li> <li>. O café no mundo (maiores torrefadores, distribuido- res, produtores).</li> <li>. Enfoque na melhoria quali- dade café da pequena produ- ção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Discussões em grupos</li> <li>. Relatos em plenária;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 18 STR</li> <li>. 1 del. de base</li> <li>. 3 rep. CUT-SUL-MG</li> <li>. 1 rep. Cons. Comuni- tário</li> <li>. 1 pres. Assoc. de peq. produtores</li> <li>. 1 peq. produtor</li> <li>. 1 rep. CUT-MG</li> <li>. 1 rep. FETAEMG</li> <li>. 4 assessores</li> <li>----</li> <li>31</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Definição cronograma/94</li> <li>. Atividades de formação;</li> <li>. Definição responsáveis</li> <li>. Troca experiências</li> </ul>

Continua...



## Continuação

Data	Pauta	Técnicas	Participantes	Resultados
7. 08/12/93 Reunião de Avaliação da Associação Local: Comunidade Dourados dos Lopes em Poço Fundo-MG.	. Situação - Nascimento da Associação, objetivos . O que mudou em 5 anos? . O que surgiu de novo? . O que manter? . O que retirar? . O que começar ? . Como se estruturar para reatualizar objetivos	. Oração e Reflexão . Música . Trabalho em grupos	. Produtores 17 - 10 homens 7 mulheres . Sapucaí 2 . ESAL 3	* No café - manter . Mutirão; . Análise solo; . Reuniões mensais; . Contatos com Fundação Max Avelar * Melhorar . Preparação amostras café para exportação; . Qualidade; (recursos, estura, terrenos, máquinas) . Comercialização  * Começar . Calendário de Vendas; . Adução Orgânica . Exigir compromisso das autoridades * No milho - melhorar . Companheirismo; . Melhoramento de todas as sementes; . Armazenamento * Começar . Classificação por peneira . Milho nativo (variedades) * Mulheres - melhorar . Informações sobre direitos . Circulações com os homens * Retirar . Dupla jornada * Começar . Participação na Associação na 1ª reunião de 94; . Diretoria - atualizar as mulheres com informações detalhadas da Associação; . Novas experiências de grupos de mulheres; . Atividades de lazer, saúde, com jovens. Continua...

Continuação

Data	Pauta	Técnicas	Participantes	Resultados
				<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formação - melhorar               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Estruturação reunião domingo;</li> <li>. Integrar ações dos grupos nos bairros</li> <li>. Ações que facilitem a participação;</li> </ul> </li> <li>* Começar               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Programa atividades das educacionais com exemplos novos;</li> </ul> </li> <li>* Avaliação da reunião               <ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabalho nos grupos muito rápido;</li> <li>. Começou fora do horário;</li> <li>. Análise de conjuntura não concluída.</li> </ul> </li> </ul>
8. 17/03/94 Reunião na ESAL/DAE Lavras	. Diagnóstico Rápido Participativo possibilidade de aplicação em Poço Fundo, Com apoio do DAE/ESAL, para conhecimento da realidade e fortalecimento da Associação	. Reflexão conjunta das etapas do DRP	<ul style="list-style-type: none"> <li>. ESAL 6</li> <li>. Sapucaí 2</li> <li>. Rede 1</li> <li>---</li> <li>9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Definição cronograma aplicação do DRP e dos responsáveis pelas atividades;</li> <li>. 1ª apuração dos objetivos e preparação</li> <li>. 2ª Capacidade e planejamento da aplicação;</li> <li>. 3ª Aplicação e Análise</li> <li>. 4ª Síntese - apresentação à comunidade e definição prioridade;</li> <li>. 5ª Redação final</li> </ul>
9. 21 a 23/04/94 Preparação do DRP Local: Poço Fundo MG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Organização da Pesquisa do DRP;</li> <li>. Conhecimento do método;</li> <li>. Entrosamento da equipe;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabalhos em grupos e relatórios em plenária;</li> <li>. Treinamento de algumas técnicas do DRP;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produtores 12 - 8 homens 4 mulheres</li> <li>. ESAL 12</li> <li>. Sapucaí 3</li> <li>. Rede 1</li> <li>. IDACO 1</li> <li>--</li> <li>30</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aprendizado das técnicas do DRP;</li> <li>. Apuração dos objetivos do DRP;</li> <li>. Definição da abrangência e tamanho das equipes;</li> <li>. Estabelecimento cronograma</li> </ul>

Continua...

## Continuação

Data	Pauta	Técnicas	Participantes	Resultados
10. 22 maio Curso Comunidade: Dourados dos Lopes em Poço Fundo-MG.	. Curso com o título "Dinâmica da Sociedade"	. Exposição do tena . Trabalhos em grupo; . Relatório em plenária; . Música e reflexão.	. Produtores 23 - 11 h . ESAL 2	. Participação agricultores pouco atuantes na associação . Reforço na participação de mulheres na Associação; . Possibilidade de reflexão sobre conteúdo teórico articulado com a prática dos participantes.
11. 17 junho Reunião DRP ESAL/DAE Lavras-MG.	. Definição roteiro entrevistas semi-estruturadas do DRP;	. Discussão conjunta	. ESAL . Sapucaí . Assoc. Poço Fundo	. Definição roteiro entrevistas
12. 03 a 05 julho	. Aplicação DRP em Poço Fundo			
13. 27 setembro Reunião DRP ESAL/DAE Lavras-MG.	. Relatório preliminar DRP . Cartilha sobre DRP . Encontro sobre síntese DRP em Poço Fundo-MG.	. Discussão conjunta	. ESAL . Rede . Sapucaí	. Aprovação relatório; . Aprovação cartilha; . Preparação Encontro.

Fonte: Informações da pesquisa

Considere-se, por exemplo, o tratamento dado ao café. Uma das alternativas mais rentáveis encontradas para a comercialização é a exportação. Para tanto, deve-se melhorar a qualidade do produto, que por sua vez, passa pela construção ou melhoria dos terreiros, dos tratos culturais e dos cuidados na colheita. Acrescenta-se, ainda, o fato de que a comercialização deve ser conjunta para se obter melhor preço e pelas exigências de exportação. Envolve-se aí todo um processo de aprendizagem da prática coletiva.

Ressalta-se, ainda, por parte da assessoria, a obtenção e o repasse de informações sobre a lógica de mercado nacional e internacional, a fim de que se possa participar da concorrência.

Outra tarefa desenvolvida coletivamente é a delimitação da Cadeia Produtiva de Café no Sul de Minas: possibilidades de compra de insumos, condições de beneficiamento e comercialização, principais atacadistas, principais exportadores, torrefadores e distribuidores.

A superação dos entraves burocráticos para exportação constitui-se em mais uma etapa para se obter condições de exportar o café.

Observa-se, por este exemplo, que a Associação tem procurado se fortalecer a fim de que os produtores consigam ao mesmo tempo se capacitar e criar condições políticas, econômicas e sociais para melhorar seu nível de vida, não limitando-se apenas a questão do café.

A demonstração do que ocorre com a produção do café revela a importância da definição dos assuntos que são aprofundados nas reuniões, encontros e outros eventos.

A Associação tem tido o cuidado de desvendar as condições que garantem mais produção, mais renda e vida melhor. Simultaneamente a este desvelamento, passa-se a traçar estratégias de conquistas das possibilidades de, aos poucos, se "amarrar" todo o processo produtivo. Todas as etapas vão se constituindo em oportunidades de aprendizagem e transformação da prática.

Outra característica da gestão da Associação de Poço Fundo apresentada no Quadro 7 é a preocupação em manter um processo de avaliação que faça emergir sugestões incorporadas na programação do ano seguinte.

A análise dos temas que compõem a pauta demonstrou também o caráter educativo e participativo da Associação, condições indispensáveis para a transformação das práticas de gestão.

No que diz respeito à metodologia dos eventos, verifica-se que a preocupação central é estimular a "discussão" como estratégia para que todos participem do processo de gestão, quaisquer que sejam as questões que estiverem sendo tratadas. São utilizadas técnicas que sugerem o despertar da participação em um ambiente de solidariedade: músicas, textos, poemas e discussões em pequenos grupos para serem depois ampliadas nos grandes grupos.

O registro do número, sexo e origem dos participantes demonstrou que o número de presenças por evento está em torno de 15 (quinze) a 20 (vinte), sendo a maioria homens. Quanto a assessoria, constatou-se no período em que se realizou esta pesquisa, uma integração entre técnicos de ONG's e da UFLA - Universidade Federal de Lavras, através do DAE - Departamento de Administração e Economia.

A análise dos "resultados" apresentados no Quadro 7, revela uma prática onde está ocorrendo a descentralização de responsabilidades; a ampliação de objetivos; a tentativa de articular ações de curto e longo prazos; o aprofundamento sobre os rumos dos movimentos populares; a tentativa de programar as ações em cima das possibilidades identificadas nas avaliações e na implementação do DRP - Diagnóstico Rápido Participativo como estratégia para, em se conhecendo mais a realidade do município, atrair mais gente para a Associação.

Na análise geral do Quadro 7, verifica-se, também a busca de uma orientação teórico-metodológica que fundamente a prática ao mesmo tempo que é fundamentada por ela. Busca-se vivenciar na prática da Associação a aproximação entre teoria e prática. A compreensão da prática como forma de transformá-la ou reorientar a teoria que a fundamenta vem sendo experimentada pela Associação e corresponde à delimitação da práxis proposta por Vasquez (1986).

Os exemplos revelam que, quanto mais crescem os aprofundamentos conceituais, maiores transformações vão ocorrendo na prática dos produtores e/ou assessoria. Mais capacidade vai se adquirindo em transformar esta prática e simultaneamente remeter-se a novos conceitos.

O próximo item discutirá as principais realizações da Associação.

#### 4.5.1 Realizações *"Esta gente nova tá criando seus filhos neste ambiente de participação"* (Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94).

Os depoimentos dos produtores sobre as realizações da Associação reforçam a preocupação central com o processo gestor educativo e participativo.

*"Uma das realizações que a gente aprendeu e gostou muito foi a conservação de solo e tratamento com adubo orgânico, onde o resultado só aparece daqui a 2 ou 3 anos, e quem não fez não sabe ainda do resultado. Com esta prática a gente mostrou pro pessoal que tá conseguindo melhorar a quantidade de produção e a produtividade da lavoura"* (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

**"Com a Rede de Agricultura Alternativa, nós começamos a estudar sobre microorganismo da terra. Aí fizemos a amostra da terra, a análise química e vimos o excesso de potássio, deficiência de fósforo, excesso de alumínio, pH baixo e daí vimos a necessidade de usar calcário e o pessoal viu um resultado muito grande nisto também"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

O café é a principal fonte de renda dos pequenos produtores de Poço Fundo e a alternativa de exportação tem sido bastante trabalhada.

**"A possibilidade de exportar o café tem motivado muito o pessoal, já que o preço estava caindo muito no mercado internacional. Também os corretores misturam café bom e ruim e vende misturado ganhando com isto. Já assinamos o contrato da Associação com a Fundação Max Havelaar na Bélgica e garantimos 2 containers que leva 500 sacas. Eles compram café de pequenos produtores e vão comprar da gente. Já fazem 3 anos que estamos tentando e já mandamos 6 amostras sem passar na classificadora e na eletrônica, por falta de experiência, e daí foi rejeitada. Agora já aprendemos e vamos mandar de novo"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

**"Aprendemos quebrando a cabeça, dando cabeçada, errando, fazendo, vai num lugar, vai noutro, até acertar. O pessoal da assessoria aprendeu com a gente no mesmo barco e os 12 da diretoria dividia o serviço para não pesar muito, já que Receita Federal e CACEX só tem em Varginha. Até o gerente do Banco do Brasil aqui não sabia explicar"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

Além da conquista da exportação, alguns projetos foram implementados pela Associação em 1994 e são apresentados no Quadro 8.

A forma de execução dos projetos revela a consolidação de práticas coletivas que, além de fortalecerem a Associação, servem para apoiar outros grupos comunitários e ampliar novas relações.

QUADRO 8. Projetos recebidos pela Associação - ano: 1994

Entidade Financiadora	Valor	Metas		Benefic.		Execução
		Discrim.	Quant.	Dir.	Ind.	
1. CERIS Centro Estat. Religiosas e Invest. sociais	US\$ 3.000,	Terreiros (terra pl. concreto	9	9	45	M.O. - mutirão devolução em set/95 para ou tro grupo
2. CERIS	US\$ 720,0	adubo	180 sc	8	40	Ass. Morad.Bo- caina (repas- se) para outro grupo
3. SACTES Serviço Alemão Apoio e Coop. Técnica	US\$ 1.250,	Terreiros	3	3	15	Devolver Set/95 para outro grupo
4. EMFRAS EMAÚS Frater- nidade Soli- diedade	US\$ 3.000,	Terreiros Tulhas Galpão (Retiro) Recuper. casa	9 2 1 1	9 2 1 1	45 10 5 5	Devolver para outro grupo em 1995 Grupo
TOTAL	US\$ 6.000, US\$ 1.970,	21 Ter. 180 sc 2 Tu 1 Galp. Recup. 1 casa	-	33	165	-

Fonte: Assessoria Sapucaí - Set/94

A compra conjunta de tecidos em São Paulo caracteriza uma ação que representa a eliminação do intermediário.

*"De 3 anos prá cá já conseguimos cortar o intermediário de tecidos, pois eles jogam 300 a 500% em cima do que eles compra. Apreendemos a comprar em São Paulo e hoje tem uma empresa que bota ônibus direto toda semana. Eu fiz um curso em SP, aprendi os macetes, fui guia turístico no início e hoje o pessoal já vai só. Homens e mulheres"* (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)



O coordenador de formação se reúne com produtores de fumo buscando uma alternativa para comercialização.

*"Ontem tive reunido com o pessoal de Cachoeira Grande e Jacutinga, pois eles tão querendo vender o fumo de segunda, que a desfiadeira compra em grande quantidade e dá um lucro de 25 a 30%. O pessoal quer guardar o fumo que tá subindo mais que o juro"* (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

A produção de semente de milho:

*"Conseguimos campo de semente de milho bem melhor que milho híbrido, já estamos mandando prá vários bairros vizinhos. Estamos estudando a melhoria da qualidade do feijão, e tem que fazer uma seleção de semente durante pelo menos 4 safras. Já estamos no 2º ano"* (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

A assessoria do Sapucaí informou que em 1990 conseguiu-se da EMBRAPA de Sete Lagoas o fornecimento de semente básica de milho BR-106 para ir substituindo o milho híbrido, que diminui a produtividade a partir do 2º plantio. Os produtores criaram dois campos de semente em Cardoso (5 pessoas) e Dourado dos Lopes (12 pessoas). Para o pré-plantio de 93, foi feita análise das sementes no Laboratório de Sementes da UFLA e os resultados, indicando 85% de pureza e 89% de germinação, permitiram a venda de sementes de milho para grupos de produtores de outros municípios.

A troca de experiências ocorre também através de viagens a grandes centros:

*"A gente já foi ao Rio de Janeiro, a São Paulo, a São Miguel Paulista prá ver outras experiências, prá servirem de base como a gente vai trabalhar"* (M.A., Bairro Barro Amarelo, abril/94)

Sempre investindo no processo de conhecimento segundo sua prática de vida:

**"Desde a Pastoral da Terra e hoje com a Associação, nós nunca dispensamos cursos. Curso de tudo: economia política, agricultura alternativa, administração rural, história da sociedade, história dos partidos políticos e muitos outros" (Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94)**

Uma preocupação constante é com a descoberta de novas formas de ação para que se possa ampliar a participação das pessoas em qualidade e quantidade:

**"Conversamos com a assessoria sobre um jeito novo de trabalhar prá atrair gente nova. Surgiu a idéia de ficar convidando pessoas de fora prá falar alguma coisa. Um dia o padre, prá dizer a visão dele da associação, da Pastoral; o prefeito o que tem para oferecer; o Secretário de Saúde para colaborar com a gente. Nosso secretário de formação vai fazer o convite" (M.A., Bairro Barro Amarelo, abril/94)**

**"A diretoria se preocupa muito em não atrair pessoas por causa da exportação do café, já que este não é o único objetivo da Associação. Daí a decisão de cursos nos bairros, do diagnóstico" (F.S., assessoria, abril/94)**

**"Estamos fazendo cursos nas comunidades, abrindo mais a associação, com temas definidos pelas comunidades apresentando a associação às comunidades. Os temas variam muito: produção de sementes de milho, história da sociedade, adubação orgânica. O objetivo é atingir pessoas que ainda não são da associação" (F.S., assessoria, abril/94)**

A prática de mutirão consolida-se cada vez mais, possibilitando o fortalecimento da Associação e a obtenção de melhor rendimento de trabalho nas lavouras:

**"Através do mutirão a gente mostra prá pessoa que vale a pena aprender a cuidar da lavoura de um jeito diferente, com adubo orgânico por exemplo. Dá prá ver também que o trabalho rende mais todo mundo junto. Ainda dá tempo de trocar informações, e este dia de trabalho a gente combinou que vai para a associação" (M.A., Bairro Barro Amarelo, abril/94)**

Cada vez mais crescem as possibilidades de ampliar a troca de experiências e consolidar um projeto de transformação da prática. A Associação foi convidada a participar do Encontro Internacional de Pequenos Produtores que será realizado em Gana em 1995, demonstrando a importância da prática e dos resultados que a Associação tem alcançado.

Após uma 1ª fase de consolidação da Associação, onde os produtores, redescobrirão suas capacidades e direitos, ampliaram sua visão da realidade, passa-se para um outro estágio de desenvolvimento. Trata-se de delimitar com mais clareza os objetivos atuais, segundo a capacidade operacional da Associação.

Tornou-se fundamental o aprofundamento da compreensão sobre as dificuldades e possibilidades do meio rural em Poço Fundo, para se traçar nova estratégia de ação. Optou-se, então, pela aplicação do Diagnóstico Rápido Participativo - DRP, caracterizado basicamente pela participação conjunta de produtores e técnicos na identificação de principais problemas do município e possíveis alternativas. Pretende-se com a aplicação do DRP estimular a adesão de maior número de produtores no processo de gestão da Associação.

O próximo item introduz o DRP como mais uma conquista da Associação.

4.5.1.1 Resultados finais do DRP *"A maior parte da arrecadação da prefeitura vem da zona rural e o prefeito só passa o trator na estrada e olhe lá"* (A.H., Bairro Cardoso, abril/94)

Algumas das dificuldades encontradas pela Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo referem-se ao desconhecimento da realidade que se quer transformar e ao pequeno engajamento de boa parte dos produtores do município no processo gestor da Associação. Os depoimentos confirmam a falta de interesse de alguns produtores no fortalecimento da Associação:

*"Tem mais ou menos 30 a 32 que participam da associação, e uns 18 sempre vem às reuniões"* (M.A., Bairro Barro Amarelo, abril/94)

*"O número de pessoas na reunião depende do assunto, da época, alguns esquecem de anotar as datas ou esquecem de avisar os companheiros, até por falta de interesse, de incentivo"* (A.H., Bairro Cardoso, abril/94)

*"Parece que tem gente aí fora que não vê e nem quer ver. Não dá prá entender o que pensam"* (Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94)

*"Gostaria de trazer outras pessoas da comunidade para ver o que está acontecendo, como estamos crescendo e como a Associação pode ficar ainda mais forte"* (E.P., Bairro Gonçalves, abril/94)

Na perspectiva de fortalecer a Associação, priorizando a construção de canais de participação, optou-se pela realização de um diagnóstico. Este diagnóstico tinha como finalidade identificar os problemas, apontar prováveis alternativas e, ao mesmo tempo, envolver os participantes no processo.

Através de iniciativa da Associação e com o apoio do Centro de Assessoria Sapucaí e da Rede de Intercâmbio de Tecnologias Alternativas, identificou-se na metodologia do DRP - Diagnóstico Rápido Participativo a melhor alternativa para o trabalho proposto.

O DRP, com o título Diagnóstico para o Planejamento da Melhoria de Vida dos Pequenos Produtores de Poço Fundo - MG, foi realizado sob a assessoria da Rede, contando com o apoio do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras - DAE/UFLA (12 estudantes e 2 (dois) professores).

O DRP constituiu-se das seguintes etapas:

- 1ª) Planejamento do Diagnóstico - objetivos, roteiros, treinamento das técnicas, definição de equipes, etc. Período: 21 a 24/abril de 94, em Poço Fundo;
- 2ª) Levantamento das informações. Período: 1 a 3 de julho/94;
- 3ª) Análise das informações sistematizadas no relatório preliminar. Período: 3 e 4 de setembro/94, em Poço Fundo;
- 4ª) Apresentação do Relatório Final aos produtores e autoridades municipais na definição de prioridades de atuação. Local: Poço Fundo. Data: 27/novembro/94.

Foram organizadas 8 equipes de trabalho, sendo 7 (sete) equipes de campo e 1 (uma) equipe de apoio. Cada equipe foi composta de 4 a 5 membros, garantindo a presença dos representantes dos produtores em cada equipe. Cada pessoa teve uma função: entrevistador, observador, relator, coordenador e guia. O município foi mapeado em 7 (sete) setores sendo que, cada setor envolveu 2(dois) a 4(quatro) bairros, cobrindo um total de 27 bairros, dos 44 bairros rurais do município (relatório final/setembro 94).

Coube à diretoria da Associação, à assembléia e a alguns representantes das comunidades a definição dos objetivos, as informações preliminares, a mobilização das comunidades, o planejamento do diagnóstico e a participação direta no levantamento dos dados.

A divulgação foi feita através da Rádio FM do município de Machado e através da distribuição de 1000 (mil) folhetos e 100 (cem) cartazes afixados em locais estratégicos, como centros comunitários, Igreja, bares, comércio, rodoviária, etc.

A cooperação voluntária de dois cidadãos alemães garantiu a cobertura dos custos de transporte das equipes de trabalho.

A metodologia utilizada fundamenta-se na aplicação de técnicas variadas pelas diversas equipes, apresentando a característica comum de se viabilizarem quando trabalhadas em grupo. Reforçam a importância da ação coletiva para o alcance de objetivos comuns. Em determinadas situações, utilizam-se entrevistas individuais.

O resultado expresso no relatório final (1994) foi obtido através do cruzamento de informações levantadas por equipes distintas e com a utilização de técnicas também distintas. Neste relatório, constam informações sobre: dados gerais do município; a pequena produção e o desenvolvimento local; caracterização dos bairros rurais; descrição dos principais sistemas de produção; comercialização; atuação das instituições e organizações; e principais problemas.

Para caracterização dos bairros foram levantadas informações sobre:

- a) Formação das comunidades;
- b) Descrição do agroecossistema;
- c) Estrutura fundiária;
- d) Infra-estrutura;
- e) Organização social e política;
- f) Cultura do café.

Além do relatório, foram produzidos 1500 cartilhas em linguagem popular para distribuição nas comunidades; um vídeo produzido durante a obtenção das informações, e um programa sobre associativismo a ser apresentado por uma emissora de TV.

O encerramento do DRP aconteceu no dia 27 de novembro de 1994, onde se pretendeu, diante dos resultados obtidos, definir as prioridades e estratégia de ação da Associação a partir de 1995.

Até o presente momento, o DRP sintoniza-se com a proposta da Associação de estabelecer um processo gestorário educativo, onde as pessoas tenham interesse em participar e buscar alternativas coletivas para a melhoria de vida dos produtores.

Segundo o depoimento de um assessor:

*"O DRP está juntando tudo, mais pessoas, mais envolvimento, mais capacitação, proposta de intervenção mais aprofundada, mais respaldo, condições para que a cooperação se estabeleça e... muito mais" (F.S., assessoria, outubro/91)*

O DRP está representando um desafio para a diretoria e assessores da Associação. A diretoria está se apresentando às

comunidades com as funções de estimular a capacitação de outros sócios, despertar o interesse por ações coletivas e sensibilizar os produtores quanto à importância de se juntarem na Associação para conquistarem seus objetivos.

A assessoria, por outro lado, assume a função principal de, apoiando a diretoria, estar atenta ao processo que se desenvolve, atuando sempre que puder na ampliação da compreensão da prática que se estiver analisando. Caberá à assessoria, sempre que possível, aproximar sua concepção teórica acadêmica da concepção teórica popular. Puxar os fios que distanciam esta relação entre teoria e prática, para que ambas se reformulem. Esta proposta exige uma postura mais orgânica da assessoria, o que implica em não tomar a vez dos produtores e sim seduzi-los à elevação de sua compreensão de mundo e portanto de sua capacidade em transformá-lo. Trata-se de criar um espaço democrático de aprendizagem.

O alcance dos objetivos da Associação esbarra em dificuldades que podem ser caracterizadas como estruturais e/ou metodológicas. Representam os principais limites ao processo gestor participativo e serão apresentadas no próximo item.



4.5.2 Limites e dilemas da participação *"Não é fácil ficar junto... quando o pessoal se junta prá comprar adubo, o café tá barato prá vender e aí a gente não tem o dinheiro do adubo..."* (E.P., Bairro Gonçalves, abril/94).

A possibilidade de transformar a "prática" através da gestão participativa da Associação configura-se por um processo onde o avanço do conhecimento é ilimitado e aprendido de diferentes maneiras pelos participantes.

As pessoas se juntam para conquistar o que individualmente não conseguem. Ao se juntarem exercitam práticas solidárias que estimulam a capacidade de cada um de descobrir, criar, buscar e conquistar espaços. Cada associado traça um caminho de atuação ou não na Associação segundo sua nova compreensão de mundo.

A gestão participativa, portanto, aponta desafios a serem incorporados pelos participantes que, em várias ocasiões, deparam-se com limites estruturais, conjunturais e/ou metodológicos:

*O principal problema do pequeno produtor é que o que ele produz não lhe dá uma renda suficiente para reinvestir na propriedade. Daí a gente vê que a comunidade que não tem nenhuma organização enfrenta mais dificuldades já que tem que suprir suas necessidades só com o trabalho da família, sem aumentar relações de troca de dia de trabalho comunitário, atividade que a Associação tem desenvolvido bastante"* (F.S., assessoria, abril/94)

*"Na área rural a distância já dificulta este tipo de relação. Também devido à própria fragmentação da produção pois, numa mesma comunidade rural se produzem 10 produtos diferentes. Fica difícil como se organizar e*

**pra que organizar"** (P.G., assessoria, abril/93)

**"Não há um pivô, centro de convergência das necessidades. Um cria porcos, outro cria galinhas, daí um tem que vender o milho porque não tem dinheiro num determinado momento e o outro já tá comprando"** (P.G., assessoria, abril/93)

**"Municípios cuja produção não tem ascendência social de mercado, daí produtor mais tradicional, desânimo, faz prá comer, só não vai embora por não ter onde ir. Sonham com 2 salários mínimos ao mês, com o operário que ganha 5 a 7 salários, pois o dinheiro prá eles é curtíssimo"** (P.G., assessoria, abril/93)

**"O tipo de produção, a localização geográfica e os laços de parentesco influenciam no trabalho de organização dos produtores. Produtos mais ou menos perecíveis, muita pirâmideira prá subir e descer e laços familiares, são alguns elementos que podem ajudar ou atrapalhar o trabalho e devem ser considerados"** (P.G., assessoria, abril/93)

**"Não é fácil ficar junto. Meu pai diz que quando o pessoal vai comprar adubo, o café tá barato para vender e ele não tem dinheiro para comprar junto"** (E.P., Bairro Gonçalves, abril/94)

Como definir ações que estimulam a participação?

**"Atrai o povo, ações bem concretas: compra e venda conjunta, exportação do café. Ganhos na comercialização. Não atrai muito: novas formas de adubação, produção de sementes..."** (F.S., assessoria, abril/94)

Como articular ações de curto e longo prazo?

**"Não é fácil, tem trabalho que o resultado é mais devagar como é o caso da conservação de solo. Agora o comércio já é mais fácil, a gente reúne agora e o mês que vem já tem o resultado"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/94)

Do ponto de vista metodológico, que condições de atuação tem a assessoria?

*"Nosso compromisso é com 5 (cinco) municípios: Poço Fundo, Borda da Mata, Sapucaí Mirim, Cambuí e Ipuiúna. Teríamos menos de 7 (sete) dias por mês para estar em cada município, fora as outras atividades" (F.S., assessoria, abril/94)*

*"Falta nossa própria capacitação, renovação do método de trabalho. Os que produzem a dominação estão cada dia melhores iludindo, enganando. Talvez se usássemos mais recursos áudio visuais... se produzíssemos encontros que marquem a vida das pessoas, trabalhar com rádio, televisão... nossa comunicação tá muito falha" (P.G., assessoria, abril/94)*

*"Às vezes angustia não avançar muito. Também dá prazer sentir-se junto com o grupo tentando construir uma coisa diferente. Na prática às vezes podemos fazer muito pouco" (F.S., assessoria, abril/94)*

A sensação de que "na prática às vezes podemos fazer muito pouco" revela alguns dilemas da participação na Associação de Poço Fundo, identificados através da caracterização dos seus estágios de desenvolvimento.

Desde o processo inicial de constituição da Associação, verifica-se uma transformação na prática dos produtores, à medida que vai se consolidando o processo participativo de gestão.

Identifica-se três fases de desenvolvimento da Associação:

1ª fase - descobrimento da possibilidade de unir-se para conquistar direitos (CEB's, disputa sindical, agricultura alternativa);

2ª fase - fundação da Associação por um grupo de 13 produtores e implantação de ações mais restritas às questões internas e ao processo de capacitação dos interessados e;

3ª fase - refere-se ao período atual, quando se decidiu promover uma abertura da Associação às questões gerais do município, posicionando-se como organização de pequenos produtores (cursos nos bairros, DRP).

A delimitação destas três fases indica a passagem de uma prática mais individual para práticas coletivas. Aumenta-se a capacidade de reflexão sobre os problemas da pequena produção e também sobre as possibilidades de solucioná-los. Por exemplo, já é conhecimento dos sócios que, a geração de renda dos produtores passa pela conquista de canais de comercialização, vinculados à melhoria da qualidade do produto, ao acesso a condições técnicas e de infraestrutura, entre outras questões. A conquista destas etapas começa a ser obtida com a cultura do café onde já se vivencia a adoção de práticas coletivas que antes da existência da Associação não ocorriam tão efetivamente. A metodologia participativa revela as possibilidades coletivas de se criar alternativas de produção/armazenamento e distribuição dos produtos agrícolas. Defronta-se no entanto com a falta de condições "práticas" de se alcançar estes objetivos.

Gera-se a sensação de que a evolução do processo de conhecimento não está sendo proporcional às condições práticas e objetivas de conquista das metas propostas. "Na prática podemos fazer muito pouco", afirmou um membro da assessoria.

Sabe-se qual é o preço justo pelos produtos agrícolas e, no entanto, como conquistá-lo? Sabe-se da falta de boas sementes, de infraestrutura, de assistência técnica e, ainda, de atendimento de saúde, de lazer, de habitação, de estradas, entre outras. E como ter acesso a estes direitos?

Apresenta-se, assim, um dilema revelado pela metodologia participativa. Dilema este que trás às claras a organização da produção na sociedade brasileira, com características que praticamente inviabilizam a permanência dos pequenos produtores no processo produtivo. Revela-se a configuração do Estado brasileiro nitidamente comprometido com a classe detentora de capital. Ao mesmo tempo que o processo de gestão participativa evidencia estas contradições, também possibilita a criação de alternativas para que sejam superadas. À medida que os produtores vão tomando conhecimento da maneira como estão inseridos no mercado, por exemplo, também compreendem que têm direitos e que a conquista por estes direitos passa por um processo de luta.

A reflexão sobre este dilema da participação demonstra que a "transformação da prática", ou das "relações sociais", deve ser obtida através da aliança entre a Associação de Poço Fundo e outras organizações semelhantes e/ou mediadoras (Partidos Políticos, Sindicatos, etc.) que possuam a mesma proposta política. Esta aliança deve ser construída a partir do processo de gestão participativa, para que os produtores assumam a função que lhes couber nessa transformação social.

A nível operacional, a gestão participativa evidencia um impasse no equilíbrio da definição das ações de curto e longo prazos (Pacheco e Leroy, 1991). Nem todos os produtores possuem a convicção de que se deve investir em ações de longo prazo para ir transformando simultaneamente seu jeito atual de viver. O acesso ao mercado passa pela transformação das relações de produção, obtida através da aliança entre pessoas/organizações que defendam

os mesmos interesses. Daí a importância de se atrair produtores que tenham a preocupação de elevar sua compreensão sobre o mundo para, simultaneamente, tornarem-se capazes de transformá-lo. E aqueles que não têm este interesse? Como despertar?

Percebe-se que a diretoria da Associação está atenta a estas questões quando estabelece critérios de filiação, quando amplia a participação de mulheres, quando aproxima-se de um partido político e quando implementa um Diagnóstico Rápido Participativo.

Ao serem questionados sobre as perspectivas futuras da Associação, os produtores revelam a preocupação em buscar o equilíbrio entre as ações imediatas ("concretas") e as estratégicas, ou de longo prazo.

#### 4.5.3 Perspectivas futuras *"A gente acredita que no futuro as coisas podem ser mudadas"* (Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94).

Diante das dificuldades e dilemas apresentados, os produtores afirmam que:

***"Na associação, a turma que participa é tudo mais ou menos gente de meia idade prá trás. Esta gente nova tá criando seus filhos neste ambiente de participação. Então a gente acredita que no futuro as coisas podem ser mudadas. As crianças já sabem o que é uma política, o que é um trabalho conjunto. Isto mostra uma esperança muito grande prá gente"***  
(Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94)

Por acreditar na possibilidade de mudar, a Associação já incorporou em seu processo gestor a determinação política de viabilizar a transformação da prática.

As prioridades para 1995 foram levantadas pelo DRP e apresentadas no Encontro de Pequenos Produtores de Poço Fundo em 27 de novembro de 1994, com a presença de aproximadamente 200 (duzentas) pessoas. Foram definidos dois objetivos gerais:

**1º) Aumento da renda dos pequenos produtores do município:**

A estratégia a ser adotada em relação ao pouco conhecimento técnico da cultura do café e a baixa qualidade do produto foi a de conseguir mais assistência técnica, difundir a construção de terreiros de secagem, estimular o interesse pela melhoria da qualidade do produto e consolidar caminhos de comercialização que valorizem o trabalho do produtor e sua família.

**2º) Melhoria da qualidade de vida nas comunidades rurais:**

Para resolução dos problemas de atendimento à saúde, educação e estradas rurais, a Associação propõe que a Câmara Municipal aceite a participação de pequenos produtores na elaboração do orçamento. Isto poderá apontar saídas para uma melhoria no atendimento médico e orientação em saúde básica nas comunidades rurais; para um plano que vise à melhoria na qualidade do ensino nas escolas rurais; melhoria no tratamento das estradas e nas condições de transporte para facilitar o escoamento da produção. Dessa forma, pode-se estar facilitando o acesso das pessoas aos serviços básicos do município.

Sobre as perspectivas a longo prazo, verifica-se a vontade de unir todos os bairros, compreender mais, politizar:

**"A longo prazo o que eu espero é unir o pessoal de todos os bairros, de diferentes áreas já que Poço Fundo produz de tudo. Também politizar o pessoal, ficar mais aberto e compreender mais as coisas"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

**"As coisas não vão acontecer de imediato, mas acontecem. Porque se nós tivesse parado e não tivesse este início já há quase 10 anos, nada tinha acontecido. E se deixasse prá começar hoje, só daqui a 10 anos prá frente ia acontecer o que está acontecendo hoje. Nossos pais não começaram, a tarefa de começar foi nossa. Não tem caminho feito, vamos ter que ir construindo juntos"** (Z.D., Dourado dos Lopes, abril/94)

Conquistar infra-estrutura e equipamentos:

**"Um plano que a gente tá pensando é de fazer um galpão para armazenamento, ter nossa própria máquina de café e até uma máquina eletrônica. Prá isto quem quiser ficar com a gente tem que melhorar a qualidade do café e concretar o terreiro"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

Financiar o produtor numa ação cooperativa:

**"Para conseguir recursos, cada produtor vai dar 10% do lucro com a exportação do café para a Associação, para que no futuro possamos financiar o produtor sem ele ter que vender o café em cereja"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

Gerar alternativas para a pequena produção:

**"Os maiores problemas do pequeno produtor são o atravessador e a baixa produtividade. A Associação tem ajudado à resolver, pois hoje a gente já sabe conservar e corrigir a deficiência da terra e já estamos melhorando de vida"** (A.H., Bairro Cardoso, abril/93)

São produzidas informações que possibilitam o exercício das diversas capacidades humanas:

**"A gente já não vive tão desinformado das manipulações que acontecem na questão federal, estadual e municipal. As pessoas ficam mais atentas e muito pequeno produtor rural com 3<sup>o</sup>**



*e 4º ano primário hoje tem condições de fazer uma administração municipal mais séria e honesta do que muito político que passou por aqui, com certeza" (Z.D., Bairro Dourado dos Lopes, abril/94)*

Persegue-se a expansão dos horizontes de compreensão de mundo:

*"Falta o povo despertar que precisa participar e exigir melhoramento na qualidade de vida. Conhecer gente nova de outros lugares, que tem experiência nova, uma realidade que não é igual a nossa mas serve de base pra nossa organização" (M.A., Bairro Barro Amarelo, abril/94)*

Este depoimento retoma toda a proposta do capítulo quatro. Procurou-se demonstrar que a alternativa encontrada pelos pequenos produtores de Poço Fundo para conquistar uma vida melhor foi através da criação da Associação.

A gestão coletiva da Associação aprofunda os interesses dos produtores, constrói aliados e investe no processo de capacitação participativa para atingir objetivos. Convive com as constantes mudanças na conjuntura nacional misturando política e religiosidade desde sua origem, o que se caracteriza como um dos principais desafios na prática administrativa.

As realizações demonstram que, através da participação, se ampliam os limites de compreensão de mundo dos produtores e da assessoria, ampliando-se também as possibilidades de transformar a realidade e conquistar o direito a uma melhor qualidade de vida.

Por se tratar de um processo educativo, cuja percepção de resultados é relativamente lenta, embora bastante ampla, deparam-se com limites e dilemas da prática participativa.

A Associação, no entanto, tem transformado estes limites e dilemas em novos desafios a serem conquistados no futuro, através de uma prática permanentemente em transformação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou que a consolidação de organizações coletivas não "brota" no vazio e nem se cria por decreto. Associar-se significa estar junto para criar uma nova realidade e não simplesmente para buscar "benefícios" de projetos governamentais, entre eles, roçados comunitários, casas de farinha e pequena irrigação, por exemplo.

O objetivo central desta pesquisa de estudar a prática da Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo caracterizada pela gestão participativa, foi alcançado segundo uma lógica construída pela pesquisadora e que, naturalmente exigiu a junção entre a fase empírica da investigação e sua construção teórica. Esta é uma das características do processo de pesquisa de natureza qualitativa, onde a busca de respostas às questões centrais do estudo, se dá através de um esforço contínuo de análise e síntese do fenômeno investigado. Decompõe-se a realidade para posteriormente recompô-la, incorporando ingredientes teóricos que permitem outro nível de compreensão daquele processo considerado.

A Associação foi localizada em um contexto que estimulou o associativismo rural e foi caracterizado pela

emergência de movimentos sociais no campo decorrentes parcialmente do processo de capitalização da agricultura. Insere-se neste contexto a ação progressista da Igreja Católica.

Demonstrou-se que uma Associação de Pequenos Produtores não pode ser administrada como uma empresa privada.

A resposta a esta questão foi buscada em uma orientação teórica que elucidou a ocorrência de diferentes níveis de participação, tornando possível, através da participação, unirem-se teoria e prática, em uma perspectiva de transformação de ambos. A compreensão da práxis evidenciou a amplitude do conceito de cooperação/participação enquanto instrumento administrativo de uma organização coletiva.

A análise dos depoimentos obtidos durante a pesquisa evidenciou o interesse dos produtores em aprender a participar através de um processo de aprendizagem que deve ser conquistado cotidianamente: "Você muda sem perceber; estamos criando nossos filhos em um ambiente de participação"; "obtemos informações sobre questões nacionais, estaduais e municipais"; "com a Associação dá para acreditar em um futuro diferente".

Desde a sua origem a Associação busca conquistar uma vida melhor, através de uma prática participativa que envolve questões políticas e religiosas. O padre que estimulou as CEB's e falou de reforma agrária e poder econômico; a disputa por um sindicato compreendido como assistencialista e a opção por uma assessoria identificada com o Partido dos Trabalhadores e com a renovação da Igreja Católica. Questões subjetivas e objetivas convivendo dialeticamente.

Quando reunidos nos centros comunitários rurais ou no Centro Pastoral da cidade, os produtores dedicam seu tempo tentando compreender sua prática para poderem transformá-la e assim conquistarem direitos que representam melhorias de condições de vida. Compreensão, transformação e conquista ocorrem através de movimentos simultâneos e dinâmicos. Ao mesmo tempo, compreende-se, transforma-se e conquista-se.

Nesta perspectiva, as realizações da Associação transitam entre questões de curto prazo (comercialização conjunta, produção de sementes, concretagem de terrenos) e de longo prazo ou estratégicas (conservação do solo, cursos diversos, seminários, encontros). Não satisfaz à diretoria apenas a resolução de questões "econômicas" ou de "curto prazo", uma vez que a gestão da Associação orienta-se privilegiando o processo de educação participativa como estratégia para seu fortalecimento. Não é suficiente a conquista de recursos financeiros para a melhoria individual de terreiros de café, por exemplo. Esta conquista deve proporcionar o avanço na maneira solidária de gerir estes recursos. Quais serão os beneficiários? Como estabelecer estes critérios de seleção?

A Associação pode atrair as pessoas para participarem do seu processo de gestão? Da gestão da associação, do município, do Estado e da sociedade? Como avançar nesta perspectiva?

Poço Fundo está iniciando um processo que pode contribuir para articular a produção socialmente dispersa e conquistar um novo tipo de poder, referenciado também nas ações de pequenos produtores rurais e fundamentado na prática solidária.

Seria ilusório afirmar que a partir da Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo poder-se-á transformar as relações sociais de produção da sociedade local. Até mesmo o processo de gestão da Associação ainda não está incorporado pela maioria dos pequenos produtores daquele município; apenas 10% da população rural (em torno de 500 pessoas) conhecem a Associação e, destes, 10% (50 pessoas) estão assumindo a organização enquanto entidade de defesa dos interesses dos produtores. É apenas o começo.

Trata-se de uma iniciativa que está produzindo instrumentos de gestão mais apropriados a este segmento social que cumpre bem o dever de produzir, mas não exerce o direito de repor suas energias e consumir na mesma proporção.

A metodologia participativa, ao viabilizar o aprofundamento da origem das diferenças sociais, esbarra em questões estruturais. Concentração de terras, de máquinas, de tecnologia, de outros conhecimentos, de poder, de prazer, de lazer... Como resgatar estes direitos identificados e negados?

O subsídio à pequena agricultura, a reforma agrária e o respeito à pequena produção poderiam representar os passos iniciais, desde que acompanhados de amplo processo educativo e participativo. Educativo enquanto ação política, onde o indivíduo redescobre suas capacidades, entre elas, a de escolher o melhor jeito de viver, de participar inclusive das decisões do seu País e de enxergar outra opção de sociedade além da sociedade capitalista.

O aprofundamento, divulgação e multiplicação de experiências como a de Poço Fundo, sem dúvida poderá nos tornar mais felizes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, A.R.C. **Saber camponês e mudança técnica: um estudo de caso junto a pequenos produtores do Bairro de Cardoso, Poço Fundo, MG.** Lavras: ESAL, 1992. 148p. Dissertação de Mestrado.
- AMMAN, S.B. **Considerações críticas sobre o conceito de participação.** Brasília: SEPLAN/IPEA-CENDEC, 1980.
- AZEVEDO, D. **CEBS mudam de perfil e sofrem crise de identidade.** Quinzena, São Paulo, n° 71, p.4-11, 1989.
- BORDENAVE, J.D.E. **O que é participação.** 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987. 84p. (Coleção Primeiros Passos).
- BRANDÃO, R.C. **Pesquisar-participar.** In: **Pesquisa Participante.** 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986. p.9-16.
- BURSZTYN, M. **O poder dos donos.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1985. 177 p.
- CAMARGO, A. **Os usos da história oral e da história de vida: trabalho com as elites políticas.** *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v.27, n.1, p.5-28, 1984.
- CHALOUT, Y. **Uma das contradições da Nova República: O Projeto Nordeste.** Brasília, 1985. 46p. (mimeog).
- COMITÊ DE SANTA FÉ. **Informe sobre uma estratégia para a América Latina nos anos 90.** In: *QUINZENA* n° 81, CPV, SP, p.25-29. (Traduzido e resumido a partir do texto de *ENVIO*, ano VII, n° 90, 1989, Manágua, Instituto Histórico Centro-Americano).
- CONTINI, S. **Visita do Papa busca recuperar espaço da Igreja.** *Quinzena*, São Paulo, n.127, p.1-11, 1991.
- COSTA, B. **Avaliação de trabalhos populares: uma proposta.** In: *CEAS*, Salvador, V.149, 1994. p.31-50.
- COSTA, M.V. **Extensão rural.** Porto Alegre, UFRGS, Faculdade de Agronomia, 1982. 118p.
- DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993. 176p.



- DELGADO, G. da C. **Capital financeiro e agricultura no Brasil: 1965-1985.** São Paulo: UNICAMP, 1985. 240p.
- FONSECA, M.T.L. **A extensão rural no Brasil, um projeto educativo para o capital.** São Paulo: Loyola, 1985. 191p.
- FREI BETTO. **O que é comunidade eclesial de base.** 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984. 115p. (Coleção Primeiros Passos).
- FREI BETTO. **7º Encontro das CEB's. Quinzena,** São Paulo, n. 76, p.1-11, 1989.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança. Um reencontro com a Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. 245p.
- FERREIRA, A.B. de H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa.** São Paulo: Nova Fronteira, 1992.
- GRZYBOWSKI, C. **Caminhos e descaminhos dos movimentos sociais no campo.** Petrópolis: Vozes, 1987. 90p.
- HAGUETTE, T.M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1987. p.11-57.
- LEWIN, H. **A estrutura agrária brasileira: o impacto da modernização tecnológica no nordeste rural. Ciências Sociais Hoje 1985, ANPOCS, São Paulo, Cortez, 1985. p.70-112.**
- LOWY, M. **Ideologias e ciência social: elementos para uma análise marxista.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 112p.
- LUNA, S.U. **O falso conflito entre tendências metodológicas.** In: **Metodologia de pesquisa educacional.** São Paulo: Cortez, 1989. p.23-33.
- MACHADO, E.P. (Coord.) et al. **Poder e participação política no campo.** São Paulo: CERIFA-CAR/CEDAP/CENTRU, 1987, 152p.
- MARX, K. **O capital: crítica da economia política.** São Paulo: Victor Civita, 1983. v.1, Tomo 1, p.257-266.
- MENDONÇA, L.C. **Participação na organização: Uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas.** São Paulo: Atlas, 1987, 143p.
- OFICINA DO SABER (Org.) **DE RAÍZES A FRUTOS na busca de viver um Programa de Ensino Democrático.** Recife: UNICEF, 1992. 91p.
- OLIVEIRA, M.M. **A utopia extensionista: ensaios e notas.** Brasília: EMBRATER, 1988. 314p.
- PACHECO, M.E.L.; LEROY, J.P. **Associações e Sindicatos Rurais: onde está o dilema? Cadernos do CEDI,** Rio de Janeiro, v.21, p. 1-108, 1991.

- QUEIROZ, M.I.P. de. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva.** São Paulo, 1991. 171p.
- RANDOLPH, L. **Democracia e participação.** Brasília: UNB, 1985. n.69, 228p. (Coleção Pensamento Político).
- RELATÓRIO do Diagnóstico para o Planejamento da Melhoria de Vida dos Pequenos Produtores de Poço Fundo - MG. Poço Fundo. Organização Rede de Intercâmbio de Tecnologias Alternativas. 1994. (Mimeo).
- SALES, I. da C.; FERRO, J.A. dos; CARVALHO, M.N.C. **Metodologia de aprendizagem da participação e organização de pequenos produtores.** In: \_\_\_\_\_. **Cadernos CEDES.** São Paulo: Cortez, 1987. p.32-44. (Pesquisa Participante e Educação, nº 12).
- SALES; SANTOS (Org.). **RETOME SUA VIDA - Uma realidade, uma profecia (Responsabilidade: Oficina do Saber,** Recife: Bagaço, 1993. 83p.
- SALES et al. **Lições de Nossa Prática, um manual participativo de capacitação.** Recife: Assocene, 1987.
- SANTOS, J.V.T. (org.). **Revoluções camponesas na América Latina.** Campinas: UNICAMP, 1985. 286p.
- SORJ, B. **Estado e classes sociais na agricultura brasileira.** Rio de Janeiro: Zabar, 1980. 152p.
- SOUZA, L.A.G. **O trem das CEB's com bitola larga. Tempo e presença,** Rio de Janeiro, n.265, p.1-91. 1992a.
- SOUZA, M.L.O. **Os treinamentos de agentes públicos orientam-se para a transformação institucional? Lavras: ESAL, 1992b. Texto da disciplina Intervenção Pública no Meio Rural. (mimeo).**
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987. 174p.
- VÁSQUEZ, A.S. **Filosofia da práxis.** 4.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. 454p.
- WEFFORT, F.C. **Direito, cidadania e participação.** In: QUEIROZ, T.A. **Direitos sociais e participação,** São Paulo, 1983. p.141-191.
- WILKINSON, J. **O estado, a agroindústria e a pequena produção.** São Paulo: Hucitec-CEPA/Ba, 1986. 219p.

**ANEXOS**

**ROTEIRO PARA ENTREVISTAS Nº 1**

**Entrevistado:** Produtor Rural participante da Associação

**1. HISTÓRICO**

1.1. **Origem:** que comunidade nasceu, terra de herança, que área possui, onde mora atualmente, grau de escolaridade, local de estudo

1.2. **Produção:** produz o que, porque, sobra para vender, como produz, como distribui (assistência técnica, colheita, comercialização, armazenamento, beneficiamento)

**1.3. A comunidade:**

1.3.1. **Formação:** número de famílias, primeiros moradores, grau de parentesco

1.3.2. **Estrutura fundiária:** tamanho das propriedades, situação de posse, regime de trabalho

1.3.3. **Infra-estrutura:** escolas, estradas, posto de saúde, creche, igreja

1.3.4. Organização social e política: em torno de que (Igreja/pastorais, mutirões, participação na Associação)

1.3.5. Cultura e lazer: festas, terços, futebol, dança, banho de cachoeira

## 2. CRIAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

2.1. Origem da participação: quando começou a participar das reuniões na vida, haviam atividades coletivas familiares, porque participava, porque participa hoje, que necessidades levaram a participar, era mais fácil comprar junto, quanto se lucrava na transação e no transporte

### 2.2. Origem da Associação:

2.2.1. Como surgiu: de onde surgiu a idéia de criar a associação, quem foram os primeiros, quais eram os principais interesses (objetivos), quantos começaram, permanecem ainda hoje

2.2.2. Igreja católica/CEB's: como foi a passagem da Igreja (CEB's) para associação, como eram as rezas, porque participar de CEB's, o que aprendia, como era o padre

2.2.3. Disputa sindical: porque decidiram participar, como eram os diretores, que objetivos tinham, como conduziram eleições, que propostas

2.2.4. Agricultura alternativa: como tomaram conhecimento, para que se formavam grupos, porque trabalhar com agricultura alternativa

### 3. ASSOCIAÇÃO HOJE - PROCESSO DE GESTÃO

#### 3.1. Organização interna

3.1.1. Estrutura formal: principais objetivos, número de sócios, filiação, estrutura de cargos, atas

3.1.2. Reuniões: periodicidade, como são convocadas, local, horário, tempo de duração, metodologia ("jeitão") das reuniões, coordenação, definição da pauta, número de participantes, quantos homens e mulheres, como ocorre a participação, coordenação, varia o número de participantes, porque

3.1.3. Processo decisório: quem define prioridades, como se sabe o que é mais urgente, como se sabe se a pessoa assumiu responsabilidade possível de ser executada, quem coordena, quem pensa mais, como se dividem tarefas (burocracia, telefone, como se

decide participação em eventos diversos), como se decidiu exportar café

### 3.3. Relações externas

3.2.1. A Igreja Católica: como é a participação na Igreja hoje, como estão as CEB's, o(s) padre(s) apoia(m) a Associação

3.2.2. Relação com a EMATER: quantos técnicos são no município, apoiam pequenos produtores e/ou a Associação, que trabalhos realizam

3.2.3. Relação político partidária: gosto pela política, relação entre política e a vida diária, Associação e PT, o que é politizar

3.2.4. Assessoria: tem acompanhado os trabalhos da Associação, de que forma, quais Instituições e/ou organizações que participam do apoio à associação, que funções exercem, participam das reuniões, falam demais

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

- 3.2.6. **As mulheres:** participam da Associação de que forma, há diferença na participação de homens e mulheres, porque, compreensão função da mulher na sociedade, que ações da associação favorecem a participação das mulheres
- 3.3. **Realizações:** o que se considera realizações, tem ocorrido melhoria nas condições de vida, quais, o que aprende-se, participa de eventos, quais, quem define os eventos, a vida mudou depois que iniciou a participação na Associação, o que mudou, que assuntos interessam mais para a Associação
- 3.4. **Perspectivas futuras:** como avalia a Associação até hoje, que dificuldades, que facilidade, em que níveis (da unidade de produção da comunidade, do município, do Estado, do País), que planos, curto, médio e longo prazos
- 3.5. **Outras questões:** gosto por leitura, por atividades de "pensar", conhecimento do município (principais arrecadações, por exemplo), crença no "coletivo", sugestões, atividades da Associação que dão mais prazer, importância da Associação



**ROTEIRO PARA ENTREVISTAS N° 2**

**Entrevistada:** Produtora Rural participante da Associação

Obs: Este roteiro complementou o Roteiro n° 1 e foi utilizado para mulheres.

1. **ORIGEM DA PARTICIPAÇÃO:** sempre recebeu apoio familiar para participar de reuniões, encontros e outros, semelhanças e diferenças do processo de participação dos homens, como se interessou em participar
2. **PARTICIPAÇÃO NA ASSOCIAÇÃO:** quando pode participar e, quando não pode, os homens apoiam a criação de condições para que as mulheres participem, como; participam das decisões; outras mulheres interessam na participação
3. **QUESTÕES GERAIS:** rotina diária, "remuneração" pelo trabalho, como se constitui o grupo de mulheres, que funções e objetivos

**ROTEIRO PARA ENTREVISTAS Nº 3**

**Entrevistado:** Assessoria do Sapucaí

1. **HISTÓRICO:** quando começou o trabalho com associativismo, de onde surgiu a opção, família, escola, amigos, o que marcou opção pelo trabalho popular, porque associativismo rural, que tipo de organizações se identifica mais (associações, sindicatos, cooperativas), porque.
  
2. **O SAPUCAÍ:** como surgiu a idéia de constituir o centro de Assessoria desde o início, principais realizações.
  - 2.1. **Áreas de atuação:** quais municípios, quantas e quais organizações, quantidades e divisão de trabalho entre integrantes do centro.
  
3. **METODOLOGIA DE TRABALHO:** que inspiração teórica, como obtém esta inspiração, como atuam para apoiar alcance objetivos associação; como iniciam trabalhos, como estimulam lideranças como se posicionam nos eventos, que funções devem ter, como se dá relação com produtores, e atuação das mulheres, como descobriram canal da exportação, como e porque apoiaram o DRP, como apoiam solidariedade na Associação, como tratar questão financeira da Associação (projetos, etc), porque cursos nos bairros, quem define os temas, relação entre associativismo e cidadania, só trabalha com grupos já

organizados, como trabalha religiosidade, questões culturais e, políticas.

3.1. Avaliação: qual a concepção sobre avaliação, avaliam atuação do centro, estimulam avaliação pelos produtores, que encaminhamentos realizados pós-avaliações.

4. ARTICULAÇÃO COM OUTRAS INSTITUIÇÕES E/OU ORGANIZAÇÕES: que tipo de instituições e/ou organizações procura e/ou recebe apoio, como se dá a relação com a Igreja Católica, relação com FETAEMG (Federação dos Trabalhadores da Agricultura em Minas Gerais), instituições públicas, partidos políticos, como se posiciona na relação com outras entidades.
5. FACILIDADES, DIFICULDADES, LIMITAÇÕES: o pequeno produtor e o futuro, possibilidades da pequena produção, avanços, dificuldades e limitações da associação de pequenos produtores de Poço Fundo, o que atrai a participação.
6. QUESTÕES GERAIS: o associativismo no Brasil e no Sul de Minas, que articulação percebe entre associativismo e política, entre associativismo e política partidária, a associação de pequenos produtores de Poço Fundo e o PT, o prazer com o trabalho de educação popular.