



**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL RURAL I
DIAGNÓSTICO DE ASSOCIAÇÕES DE
AGRICULTORES DE BASE FAMILIAR**



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Cerrados
Ministério da Agricultura e do Abastecimento*

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL RURAL I: DIAGNÓSTICO DE ASSOCIAÇÕES DE AGRICULTORES DE BASE FAMILIAR

**Francisco Eduardo de Castro Rocha; Marcelo Leite Gastal;
Fábio Shigeo Takatsuka; Vanderli José Lobo; Maria da Glória Silva;
Glória Lúcia Teixeira de Castro Almeida; José Carlos Gonçalves dos Santos;
Helma Faria Corêa; Paulo de Oliveira Poleze**

ISSN 1518-0417

Boletim de pesquisa - Embrapa Cerrados	Planaltina	n. 14	p.1-52	maio, 2000
----------------------------------------	------------	-------	--------	------------

Copyright © Embrapa - 2000
Embrapa Cerrados. Boletim de pesquisa, 14

Exemplares desta publicação podem ser solicitados a:
Embrapa Cerrados
BR 020, km 18, Rodovia Brasília/Fortaleza
Caixa Postal 08223
CEP 73301-970 - Planaltina, DF
Telefone (61) 388-9898 - Fax (61) 388-9879

Tiragem: 100 exemplares

Comitê de Publicações:

Ronaldo Pereira de Andrade (Presidente), Maria Alice Bianchi, Leida Rovênia Miranda de Andrade, Carlos Roberto Spehar, José Luiz Fernandes Zoby e Nilda Maria da Cunha Sette (Secretária-Executiva).

Coordenação editorial: Nilda Maria da Cunha Sette

Revisão gramatical: Maria Helena Gonçalves Teixeira

Normalização bibliográfica: Maria Alice Bianchi

Diagramação e arte-final: Jussara Flores de Oliveira

Capa: Chaile Cheme Soares Evangelista

Impressão e acabamento: Jaime Arbués Carneiro / Divino Batista de Souza

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do Copyright © (Lei n.º 9.610).

D451 Desenvolvimento organizacional rural I: diagnóstico de associações de agricultores de base familiar / Francisco Eduardo de Castro Rocha ... [et al.] -- Planaltina : Embrapa Cerrados, 2000.

52p. - (Boletim de pesquisa / Embrapa Cerrados, ISSN 1518-0417; n.14)

1. Associação rural - Desenvolvimento organizacional. 2. Agricultura familiar. I. Rocha, Francisco Eduardo de Castro. II. Série.

307.72 - CDD 21

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
INTRODUÇÃO	6
MATERIAL E MÉTODOS	12
ENTREVISTA ESTRUTURADA	13
GUIA DE AVALIAÇÃO SIMPLIFICADA DA GESTÃO DE ASSOCIAÇÕES.....	14
RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL RURAL I: DIAGNÓSTICO DE ASSOCIAÇÕES DE AGRICULTORES DE BASE FAMILIAR

Francisco Eduardo de Castro Rocha¹; Marcelo Leite Gastal²;
Fábio Shigeo Takatsuka³; Vanderli José Lobo⁴; Maria da Glória Silva⁵;
Glória Lúcia Teixeira de Castro Almeida⁶; José Carlos Gonçalves dos Santos⁷;
Helma Faria Corrêa⁸; Paulo de Oliveira Poleze⁹

RESUMO – uma entrevista estruturada e um instrumento de auto-avaliação denominado Guia de Avaliação Simplificada da Gestão de Associações (GAS) foram utilizados para avaliar quatorze organizações rurais de base familiar. Esse grupo de organizações foi formado por dez associações de agricultores tradicionais, três associações de assentamento de reforma agrária e uma central de associações, sendo todas situadas em quatro municípios do Estado de Goiás. Este trabalho é parte de uma das etapas de um projeto que usou técnicas de planejamento estratégico participativo adaptadas e testadas para esse tipo de organização. Os dados mostraram que os agricultores demandam maior informação técnica quando o assunto refere-se a suas propriedades; e maior informação sobre relação interpessoal quando o tema é a própria associação. Recurso financeiro é um dos reforçadores secundários que mais estimulam os agricultores a participar de reuniões e trabalhos coletivos. A pontuação máxima do GAS foi de 106 pontos, ou seja: todas as organizações, no que se refere ao gerenciamento, encontram-se ainda abaixo do nível máximo que é de 120 pontos, considerado pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

Palavras-chave: Psicologia organizacional, agricultura familiar, organização rural, avaliação, planejamento participativo, associativismo.

¹ Psic./Eng. Agríc., M.Sc., Embrapa Cerrados. (frocha@cpac.embrapa.br)

² Eng. Agrôn., M.Sc., Embrapa Cerrados. (mgastal@cpac.embrapa.br)

³ Eng. Agrôn., Rua Seis, Qd. 08, Chácara 9A, Setor Chácara Califórnia, CEP: 74693-110, Goiânia GO

⁴ Téc. Agríc., Rua Francisco José da Silva, N° 112. CEP: 75180-000, Silvânia GO

⁵ Ciênc. Econ., Rua Dois, N° 82. Bairro Nossa Senhora de Fátima. CEP 75180-000, Silvânia GO

⁶ Ciên. Cont., Fundação Lyndolpho Silva/BNAF. (bnafsil@internacional.com.br)

⁷ Téc. Agríc., Embrapa Cerrados. (jsantos@cpac.embrapa.br)

⁸ Bach. Direito, Assessoria Jurídica dos Trabalhadores, Av. Alameda dos Buritis, N° 346. Centro, CEP: 74015-080, Goiânia GO

⁹ Eng. Agrôn., Contag. (poleze@contag.org.br)

RURAL ORGANIZATION DEVELOPMENT I: DIAGNOSIS OF FAMILY-BASED FARMERS ASSOCIATIONS

ABSTRACT – A structured interview and the application of a self evaluation form (GAS) were used to evaluate fourteen family-based farmers organizations. Nine family-based farmers associations, three association of land reform settlement and one associations' headquarters were included, all located in four municipalities of Goiás State. This work was carried out as part of a project that has used techniques of participatory strategic planning adapted and tested for this kind of organization. The data shows that the farmers wants technical information, when the subject refers to their properties, and interpersonal relationship, when the subject refers to their associations. Financial resource is one of the conditioned reinforcer that best stimulates farmers to participate in meetings and collective works. The maximum GAS' score observed was 106 points. That means that farms management are still below of the maximum level, 120 points, considered by the Work Quality and Productivity Evaluation Program (PGQP) carried out by the Rio Grande do Sul State.

Key words: Organizational psychology; small farmers, rural organization, evaluation, planning participatory, associativity.

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta o diagnóstico de quatorze organizações rurais como parte de um projeto intitulado "Técnicas de planejamento participativo para organizações de produtores de base familiar", denominado projeto GESPPAR o qual utiliza técnicas de planejamento estratégico participativo adaptadas e testadas para esse tipo de organização.

As instituições responsáveis pelo projeto são a Embrapa Cerrados e a Fundação Lyndolpho Silva/ BNAF (Instituição designada pela CONTAG). O apoio financeiro está sendo suprido pelo Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil - PRODETAB que é parcialmente financiado pelo Banco Mundial (BIRD).

A metodologia é composta pelas seguintes etapas de intervenção apresentação da proposta de trabalho, motivação e nucleação

do grupo; *diagnóstico da organização*; planejamento estratégico participativo (PEP), incluindo o planejamento e execução das propostas e ações estratégicas; levantamento das necessidades de treinamento e avaliação final dos trabalhos/projeto.

Dentro deste contexto metodológico, o diagnóstico é um item de fundamental importância para o conhecimento do ambiente inicial de trabalho. No entanto, à medida que as interações com a organização se aprofundam, esse quadro de avaliação também se amplia e acaba por fornecer mais elementos importantes ao direcionamento das atividades de intervenção.

As organizações ligadas à agricultura familiar são constituídas de produtores que exploram uma parcela de terra na condição de proprietários, assentados, posseiros, arrendatários ou parceiros e que para isso utilizam, fundamentalmente, os recursos do núcleo familiar.

Segundo dados do Novo (2000), do total estimado de 5,8 milhões de estabelecimentos agrícolas no Brasil, cerca de 1,4 milhão pertence à categoria patronal e o restante 4,4 milhões, à familiar. Dessa última categoria, 1,1 milhão é unidade com uma situação consolidada em termos de capitalização e nível tecnológico de exploração. Os 3,3 milhões restantes são estabelecimentos também do tipo familiar, mas que em maior ou menor intensidade apresentam problemas de descapitalização e acesso ao crédito, baixa inserção no mercado, precariedade de posse da terra, superfície útil de exploração limitada, pouco ou nenhum acesso à assistência técnica e outros serviços de apoio, baixo nível de capacitação e debilidade organizativa.

A agricultura brasileira sempre se estabeleceu como uma das principais bases socioeconômicas de nossa sociedade. Segundo IBGE (1999), a exploração agropecuária contribuiu com 7,9% do PIB, ou seja: 70,8 bilhões de reais para a economia nacional. Além disso, tem sido fonte de pesquisa científica, de estudo, de lazer e principalmente fonte de renda, de produção e abastecimento dos principais alimentos consumidos no País. Por outro lado, não tem deixado de ser também fonte de conflito, alegria, esperança e desespero para grande contingente populacional, principalmente, no que se refere

à política de assentamento de reforma agrária. O quadro de mobilização social tem envolvido não apenas os agricultores tradicionais, assalariados rurais e assentados, mas também comunidades indígenas. A grande movimentação de pessoas que migram do campo para as cidades e vice-versa tem exigido cada vez mais atenção, suporte governamental e até mesmo apoio de organizações internacionais.

As recentes transformações no mundo do trabalho, ao lado de problemas sociais como elevados índices de desemprego, instabilidade no emprego, dificuldades de acompanhamento do ritmo de mudanças tecnológicas, novas exigências de qualificação e dificuldades de organização dos trabalhadores colocam em pauta temáticas eminentemente psicossociais como: cultura organizacional, significados atribuídos ao trabalho, comprometimento organizacional e profissional, desenvolvimento de competências, processo de mudança e aprendizagem nas organizações, além da articulação entre trabalho e saúde. Essa realidade que até bem pouco tempo parecia estar circunscrita aos liames da sociedade urbana, atualmente, ao que tudo indica, já se encontra no âmbito da sociedade rural, detentora de grande potencial de exploração econômica e de vida social.

Menezes et al. (1988) observaram que poucos trabalhos são dirigidos para o desenvolvimento organizacional agrícola e, especificamente, para o desenvolvimento de recursos humanos no meio rural. Nesse contexto, a coleta de dados é uma etapa imprescindível a qualquer tomada de decisão, inclusive para a condução de qualquer metodologia ligada à intervenção de grupo.

Diferentes formas e procedimentos para coletas de dados podem ser utilizados tanto para o diagnóstico como para a compreensão da problemática que envolve uma organização rural. Além disso, há que se considerar estratégias ou técnicas diferenciadas para essa coleta em amostras populacionais de trabalhadores rurais de baixa escolaridade. Albuquerque et al. (1999) utilizaram os seguintes instrumentos para o levantamento de dados de sua pesquisa: uma entrevista gravada com o consentimento do entrevistado, com um roteiro de perguntas específicas para agricultores aposentados e outro para comerciantes; um questionário para levantamento de

dados junto ao gerente do Banco do Brasil; e uma entrevista aberta com o presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais. Além disso, descrevem os cuidados a serem adotados para abordar os participantes de sua amostra com o objetivo de obter o máximo de colaboração.

Albuquerque (21/06/2000) chama a atenção para a importância das variáveis ambientais que são determinantes na formulação e na expressão do comportamento. Faz o seguinte questionamento: o que pensar sobre a influência que pode exercer o ambiente rural ou o urbano na formação e no modo de comportar de uma pessoa ou de um grupo, ou de uma comunidade? Para estudar essa questão levanta diversas particularidades do homem rural que vão desde o tempo (mais extenso) e estratégias para o estabelecimento do *rapport** até as formas de apresentação e compreensão em que, havendo casais, é necessário abordar primeiro os homens. Para delinear os procedimentos de coleta de dados, utiliza desde informações demográficas a conhecimentos que só são possíveis de obter no contato com esses segmentos da população. Com as estratégias adotadas, consegue registrar aspectos psicossociais que nenhum instrumento importado de outros países conseguiria, como por exemplo, a constatação do aumento de *status* do homem rural pela oportunidade do recebimento do benefício da aposentadoria.

A influência do ambiente sobre o comportamento de um indivíduo ou de um grupo pode ser analisada sob o enfoque da motivação e da aprendizagem.

Segundo Millenston (1967) a motivação está relacionada a eventos externos tais como reforçadores primários que têm caráter universal, incondicional, pois é igual em todos os lugares, como é o caso do alimento x fome, da água x sede, do sexo x desejo libidinoso; do afeto x carência afetiva e reforçadores secundários que estão relacionados ao motivo de ocorrência de determinado comportamento,

* Maneira de cumprimentar do coordenador ou facilitador de grupo, acompanhada por uma rápida fala cujo conteúdo difere completamente do verdadeiro objetivo do encontro, mas que serve para criar um clima de descontração e de abertura para as posteriores interações.

não têm caráter universal e portanto, vai depender da história de vida de cada pessoa ou do grupo. No caso das organizações rurais, podem-se citar diversos tipos de reforçadores secundários de grande relevância, tais como: crédito agrícola para custeio (plantação), recursos financeiros voltados à área de investimentos (construções diversas, aquisição de máquinas e equipamentos), apoio técnico e de diversos tipos de cooperação (assistência técnica da extensão e pesquisa, iniciativa privada, prefeitura, igreja). No entanto, essas variáveis não são suficientemente capazes de garantir a execução das tarefas diárias com eficiência e satisfação, pois outros elementos tornam-se necessários como suporte ao trabalho, capacitação técnica, equilíbrio emocional, saúde física da pessoa e do grupo.

Essas informações mostram, portanto, a necessidade de se aprofundar na categoria ocupacional a fim de se desenvolver uma relação empática. Chama a atenção, por exemplo, para não tentar se fazer de igual, mas saber compreender e respeitar seus hábitos diferenciados, inclusive sua linguagem. E em relação a esse aspecto, Pasquali (1999) recomenda que na formulação de questionários, o linguajar típico da população-alvo deve ser utilizado na formulação dos itens.

Portanto, as técnicas de coleta de dados podem consistir em entrevistas estruturadas ou não, abertas ou fechadas, questionários e por ambas.

Craig (1991) sugere que nas entrevistas estruturadas deve ser incluída uma série de questões sobre áreas definidas de conteúdos. As entrevistas não estruturadas são o tipo mais comum nos *settings** clínicos. Em geral, não têm um formato rígido, mas não deixam de ter certa estrutura; seguem uma seqüência e incluem áreas-chave de conteúdos. Mucchielli (1994) destaca a entrevista de compreensão ou seja: a entrevista não diretiva centrada no cliente a qual supõe princípios como: atitude de abertura quanto ao interesse, atitude de não-julgamento, atitude de não diretividade, intenção autêntica de compreender o outro em sua própria linguagem e

* Espaço físico preparado para se fazer uma intervenção voltada a levantamento de dados ou a mudanças de atitude.

esforço contínuo para manter-se objetivo e para controlar o que se passa durante a entrevista.

Quanto às organizações como as associações de produtores, grupos de interesse e pequenas cooperativas onde já se verifica a formação do grupo de trabalho, o diagnóstico pode ser realizado por meio da leitura de funcionamento. Para isso, Bion (1970) mostrou que um grupo funciona simultaneamente em dois níveis. O primeiro, corresponde ao da tarefa consciente no indivíduo, portanto, racional, objetivo, voltado para resultados em que a liderança, normalmente, é exercida, e os membros do grupo cooperam para a realização do trabalho e para a observação das normas de funcionamento; a distribuição dos papéis é conhecida por todos. Esse nível também é nomeado como grupo de trabalho. O segundo, o da valência, está mais relacionado ao inconsciente. É atávico, primitivo e latente, diz respeito às atividades subjacentes às de trabalho, ou seja: toda a esfera afetiva que envolve o nível racional ou de trabalho. Essa "química social" tanto pode bloquear a realização da tarefa como acelerá-la. Ela se organiza em torno do que Bion chama de "hipóteses de base", também conhecidas por "suposições básicas" ou "cultura de grupo", manifestando-se sob três aspectos: dependência, luta-fuga e acasalamento.

Atualmente, o gerenciamento das organizações rurais de agricultores de base familiar está-se tornando uma alternativa viável e mais barata para garantir a sobrevivência dessas entidades em face das mudanças de paradigmas, impulsionadas pela modernização de processos. Dessa forma, a adaptação de ferramentas, inicialmente desenvolvidas para o setor industrial para o uso em organizações rurais deve ser encarado como um avanço para o setor agropecuário. Nesse caso específico, cita-se o sistema de avaliação desenvolvido pelo Prêmio Nacional da Qualidade, por meio do método do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - PGQP o qual se mostra aplicável a esse objetivo, requerendo-se, no entanto, adaptações para aproximar a redação dos critérios e dos fundamentos à realidade do meio rural.

Entre as diversas metodologias relacionadas ao estudo do funcionamento das organizações rurais, pode-se encontrar diversas estratégias para se conhecer a realidade dos trabalhadores rurais. Este trabalho objetiva apresentar um diagnóstico das associações de produtores de base familiar, usando como técnicas de levantamento de dados uma entrevista estruturada e um instrumento de auto-avaliação.

MATERIAL E MÉTODOS

O diagnóstico realizado para conhecer a realidade das organizações rurais foi feito utilizando-se uma entrevista estruturada e a aplicação de um instrumento auto-avaliativo, denominado: Guia de Avaliação Simplificada da Gestão de Associações (GAS), metodologia baseada no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Maior ênfase é dada à discussão dessa entrevista, uma vez que outro trabalho mais detalhado será publicado a respeito do GAS.

Esse diagnóstico teve como público-alvo grupos de agricultores tradicionais e assentados de reforma agrária. Para isso, buscou-se como referência os métodos propostos por Turnes (1997), ferramentas da qualidade total e resultados da experiência técnica obtida durante os onze anos do Projeto Silvânia (Bonna¹ et al., 1994a; 1994b; Gastal et al., 1997).

As avaliações foram feitas em quatorze organizações de produtores rurais de base familiar, sendo que não se empregaram esses dois instrumentos de avaliação em todas as associações, ou seja, utilizou-se um ou outro, devido à exclusão de algumas e a inclusão de outras em diferentes etapas da execução do projeto. Assim, a entrevista estruturada foi realizada somente em onze dessas organizações.

As organizações rurais selecionadas para se testar essa metodologia possuem, em média, 22 participantes, compostas praticamente por membros de mesma cultura, formando Associações de Agricultores Familiares, Associações de Assentamentos de Reforma Agrária e Central de Associações de Pequenos Produtores. Perfazem o

total de quatorze organizações, situadas em quatro Municípios: Silvânia, Bela Vista de Goiás, Piracanjuba e Morrinhos no Estado de Goiás e são identificadas pelos seguintes nomes*:

1. Associação dos Pequenos Produtores da Região B.V.M.;
2. Associação Feminina dos M.;
3. Associação dos Pequenos Produtores da Região S.R.J.D.;
4. Associação dos Pequenos Produtores da Região do Mc.;
5. Associação dos Pequenos Produtores da Região S.S.G. (assentamento);
6. Associação dos Pequenos Produtores da Região da Al.;
7. Associação dos Pequenos Produtores da Região do Ao.;
8. Associação dos Pequenos Produtores da Região da Mt.;
9. Associação dos Pequenos Produtores da Região do T. (assentamento);
10. Associação dos Pequenos Produtores da Região B.J.F.;
11. Associação dos Pequenos Produtores da Região da S.;
12. Associação dos Pequenos Produtores da Região da Aa.;
13. Associação dos Pequenos Produtores da Região B.E. (assentamento);
14. Central de Associações de Pequenos Produtores.

O material utilizado nessa fase do trabalho foi: papel, lápis, prancheta, cartilha de auto-avaliação, combustível e veículo.

ENTREVISTA ESTRUTURADA

A entrevista foi aplicada, individualmente, a 50% dos membros de cada associação mais um pela equipe do projeto e anotada pelo entrevistador.

As perguntas foram preparadas com o objetivo de levantar as principais variáveis que estimulam, impedem ou dificultam os produtores a trabalhar coletivamente e seus resultados estão apresentados nas Tabelas 2, 3,4,5,6,7,8,9,10,11, 12, 13 e 14.

* Todos os nomes das organizações envolvidas neste trabalho foram substituídos por siglas como forma de preservar suas identidades.

O roteiro da entrevista compôs-se das seguintes perguntas:

- 1) Diga cinco benefícios que você espera sendo sócio da associação.
- 2) Na sua opinião, quais os assuntos que estimulam mais os associados a participar das reuniões?
- 3) Diga 5 causas pelas quais os associados não vão às reuniões das associações.
- 4) Na sua opinião, quais são os cinco principais problemas que os produtores enfrentam nas propriedades?
- 5) Diga até cinco problemas da sua associação.
- 6) Na sua opinião, o que é gerenciar uma propriedade?
- 7) Quais as pessoas que devem participar no gerenciamento de uma propriedade?
- 8) Na sua opinião, a associação é bem gerenciada? Por quê?
- 9) Na sua opinião, quem deve gerenciar a associação? Por quê?
- 10) A associação possui atividades coletivas? Se sim, qual delas deveria ser mais bem gerenciada?
- 11) Numa lavoura comunitária, se passar a hora de colher o arroz de quem é a culpa?
- 12) Na sua opinião, o que é melhorar a sua qualidade de vida?
- 13) Se fosse marcado um período de quatro horas para discussão desses assuntos levantados, a apresentação do presente projeto e atividades práticas, você participaria? Se não, qual sua sugestão?

GUIA DE AVALIAÇÃO SIMPLIFICADA DA GESTÃO DE ASSOCIAÇÕES

Outro instrumento de avaliação utilizado foi o GAS, elaborado com várias escalas de valor, aplicado a um grupo amostral de cada associação: o presidente e mais três pessoas com baixo nível de participação nas atividades da organização. Essa forma de escolha busca fazer com que eles reflitam sobre seu comportamento ante o compromisso assumido com o grupo de agricultores.

Esse instrumento tem como principal objetivo avaliar a gestão de organizações rurais por meio de sete critérios e vinte itens de avaliação.

Esses critérios e itens representam tudo aquilo que a organização deve fazer para ter uma gestão que a auxilie a alcançar seus objetivos e alcançar sucesso. Propiciam saber como a associação é gerenciada hoje e comparar com o que ela deveria fazer para ter um bom gerenciamento. Os critérios e itens de avaliação são baseados em valores, conceitos e compromissos constituídos pelos seguintes construtos:

1. liderança (*sistema de liderança, responsabilidade pública e cidadania*);
2. planejamento estratégico (*formulação de estratégias, operacionalização das estratégias*);
3. foco no cliente e no mercado (*conhecimento sobre o cliente e o mercado, relacionamento com clientes*);
4. informação e análise (*gestão de informações da organização, gestão de informações comparativas, análise crítica do desempenho da organização*);
5. gestão das pessoas (*sistema de trabalho, educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas, bem-estar das pessoas*);
6. gestão dos processos (*gestão de processos relativos ao produto, gestão de processos de apoio, gestão de processos relativos aos fornecedores*);
7. resultados do negócio (*resultados relativos à satisfação dos clientes e do mercado, resultados financeiros, resultados relativos à força de trabalho, resultados relativos aos fornecedores, resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais*).

A leitura de cada item da avaliação é feita por intermédio de uma régua de avaliação representada pelos números 1; 2; 3; 4 e 5, sendo que o número menor representa o que "nunca é feito" e o maior o que "sempre é feito". O produtor, após refletir sobre o questionamento de cada item, marca com um x o número que melhor representa o construto.

No final da avaliação, monta-se uma Tabela de consolidação da pontuação, conforme pode ser visto na Tabela 1 a título de exemplo. As somas dos itens dos critérios 1 e 2, devem ser multiplicadas por dois, podendo alcançar uma pontuação máxima de 40 pontos; dos itens do critério 3, deve-se multiplicar por 1,5, podendo alcançar uma pontuação máxima de 15 pontos; as somas dos itens dos critérios 4, 5, 6 e 7 devem ser multiplicadas por um, podendo alcançar uma pontuação máxima de 70 pontos.

Portanto, essa avaliação é interpretada em função de determinado nível de pontuação estabelecido pelo sistema PGQP e que no caso do GAS, varia de 0 a 125 pontos.

Esse instrumento é utilizado na etapa final da avaliação dos trabalhos, com previsão de aplicação após doze meses a partir do início de execução das propostas levantadas nas associações. Para tanto, é recomendado que seja aplicado o GAS novamente, ou outro instrumento de análise, dependendo da pontuação obtida na primeira aplicação.

Dentro do sistema de avaliação, apresentado pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), as organizações devem ser avaliadas por diferentes instrumentos construídos com base em sete critérios, conforme explicação acima apresentada. A partir do momento em que a organização obtém maior pontuação, aumenta-se também o número de itens de avaliação pertinentes aos mesmos critérios. Conseqüentemente, muda-se o instrumento de avaliação os quais podem ser: GAS vai de 0 a 125 pontos; Nível 1 de 125 a 250 pontos; Nível 2 de 250 a 500 pontos e Nível 3 ou PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade) de 500 a 1000 pontos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados retratam o momento pelo qual estavam passando tanto os agricultores familiares como os assentados na época da entrevista e aplicação do GAS.

A Tabela 2 mostra os principais benefícios esperados pelos agricultores da organização a que pertencem. Destacam-se: a implantação de lavoura comunitária, objeto de desejo de três organizações,

com o percentual de respostas repetidas, variando de 26% a 36%; aquisição de gado leiteiro, objeto de desejo de quatro organizações, com o percentual de respostas repetidas, variando de 22% a 28%; e o acesso ao crédito, objeto de desejo de cinco organizações, com o percentual de respostas repetidas, variando de 13% a 24%.

As Associações B.E. e T., oriundas de assentamentos de reforma agrária, destacaram desejos diferenciados como: estrada, energia elétrica, material de construção, além de apresentar grande lista de benefícios esperados. Mc., S., B.J.F. e Aa foram as organizações que menos manifestaram desejos, com uma frequência de resposta, variando de 5 a 7 itens.

A Tabela 3 demonstra os reforçadores que mais estimulam os sócios a participar das reuniões. Destacam-se: o recurso financeiro (crédito agrícola), objeto de grande reforço para oito organizações, com o percentual de respostas repetidas, variando de 13% a 65%; a palestra técnica, objeto de reforço para quatro organizações, com o percentual de respostas repetidas, variando de 7% a 41%; e a lavoura comunitária, objeto de reforço para seis organizações, com o percentual de respostas repetidas, variando de 9% a 25%.

Não há dúvida de que o dinheiro, como reforçador universal, é um dos principais meios de estimular um indivíduo ou grupo de trabalhadores a se mobilizar para alcançar a melhoria da qualidade de vida. No entanto, se o trabalhador não tiver boas condições de gerenciamento ou assistência técnica para administrar os recursos financeiros, este passa de reforçador positivo a negativo, com drásticas conseqüências na vida pessoal e social desses trabalhadores, como é o caso das dívidas assumidas por várias associações do Município de Silvânia por ocasião da adoção do real como nova moeda circulante.

As Tabelas 2 e 3 completam-se, pois ambas estão relacionadas com o reforço positivo. Isso é confirmado em dois dos principais destaques de ambas as Tabelas: o crédito agrícola e a lavoura comunitária.

Além disso, pode-se também verificar que os objetos de desejo e de reforço são elementos concretos e geradores de muitos sentimentos.

A Tabela 4 mostra as principais causas pelas quais os agricultores não vão às reuniões. Destaca-se a falta de interesse, motivo apresentado por todas as organizações estudadas, com percentual de respostas repetidas, variando de 13% a 47%. Outros motivos como brigas em reuniões, falta de novas idéias, comodismo, conversas que não levam a nada, falta de comunicação e dívidas, também foram registrados, mas aparecem de forma mais dispersa e sem destaque quantitativo. No entanto, a lista de motivos externados deixa claro que a maior parte está relacionada a sentimentos negativos com grande influência nos trabalhos coletivos das organizações.

Observa-se, também, que as respostas são mais abstratas e sem manifestação clara das variáveis ambientais que influenciam a ocorrência desses motivos, como é o caso do comodismo, esquecimento do sócio, falta de interesse e falta de participação.

Apesar de a associação Mt. ter sido uma das que mais apresentaram motivos que impedem os associados a comparecer às reuniões, com um total de dezessete motivos, durante as várias visitas da equipe do projeto, observou-se que seus associados apresentam bom nível de presença e de participação. Isso pode indicar que os benefícios alcançados pelo grupo têm sido maiores que os custos.

A Tabela 5 mostra as principais dificuldades enfrentadas pelos agricultores em suas propriedades e em suas associações. Em relação às suas propriedades destaca-se a falta de recursos financeiros, dificuldade apresentada por todas as organizações estudadas, com percentual de respostas repetidas, variando de 12% a 43%, enquanto as outras apresentam-se de forma dispersa e específica para cada organização. No entanto, todas as dificuldades apontadas são elementos de ordem concreta, como por exemplo, falta de mão-de-obra, baixo preço dos produtos, pouca disponibilidade de água na comunidade, alto custo dos insumos, falta de estradas vicinais e pontes.

Em relação a suas associações destaca-se a falta de união/individualismo, dificuldade apresentada claramente em oito organizações, com percentual de respostas repetidas, variando de 13% a 30%. Apesar de a grande maioria das dificuldades apresentadas ser de ordem abstrata, com o foco mais centrado na relação interpessoal, os agricultores também apresentaram variáveis de ordem concreta como por exemplo, controle do trator, juros altos para a associação.

A associação B.E. destacou-se com a maior freqüência do número de dificuldades, seja no ambiente individual, seja no coletivo, mostrando uma dinâmica que pode ser tanto de dependência como de luta-fuga e com baixo desenvolvimento organizacional.

A Tabela 6 mostra o entendimento ou a idéia que o agricultor tem sobre o que é gerenciar uma propriedade. Destaca-se o entendimento relacionado à administração, no entanto, a associação B.E. foi a que apresentou a maior freqüência de respostas.

Pode-se verificar também que todas as organizações demonstraram algum tipo de entendimento a respeito desse tema, excetuando-se algumas respostas específicas que não chegaram a comprometer a idéia principal. Além disso, as respostas indicam que eles têm um potencial de aprendizagem e uma experiência nessa área do conhecimento, mesmo que seja incipiente.

Os dados também mostram que os produtores não incluem, de forma clara e explícita nesse conceito, a visão de mercado.

Na Tabela 7, observam-se os dados referentes às pessoas envolvidas no processo de gerenciamento da propriedade. Destaca-se o item família em dez associações com o percentual de respostas repetidas, variando de 12% a 77% e o item produtor e esposa em dez associações também, com o percentual de respostas repetidas, variando de 12% a 88%. Esses dados mostram a grande utilização da mão-de-obra familiar no sistema de produção rural, sem desconsiderar o aparecimento de outras formas de participação, como por exemplo, apenas a ação do produtor, de outros familiares, meeiros e técnicos.

De modo geral, todas as organizações apresentaram conteúdo e freqüência de respostas semelhantes.

A Tabela 8 demonstra a percepção do agricultor sobre o gerenciamento de sua associação. Em quatro associações, os agricultores consideraram que não são bem gerenciadas, seis delas são bem gerenciadas e uma apresentou o mesmo percentual de resposta, portanto gerenciamento razoável.

Em relação às associações cujo gerenciamento foi reprovado, destacam-se como supostas causas: a falta de união do grupo, de interesse, de participação, de capacitação, de recursos e a dívida. Quanto àquelas em que o gerenciamento foi aprovado destacam-se como supostas causas: a união do grupo, a atuação do presidente

e da diretoria, a participação dos sócios, a boa organização e a ausência de dívida.

A Associação B.J.F. foi a que recebeu maior percentual de reprovação, 91%, enquanto a Associação A1 foi a que recebeu maior percentual de aprovação, 85%. Os agricultores da Associação S. foram os únicos que apresentaram uma resposta de 50% para as duas alternativas.

De modo geral, as associações foram bem avaliadas quanto ao item gerenciamento.

A Tabela 9 mostra o ponto de vista pessoal a respeito de quem deve gerenciar a associação e porquê. Destaca-se, em primeiro lugar a participação de todos, com o percentual de respostas repetidas, variando de 33% a 95% e, em segundo lugar, indicaram o presidente, com o percentual de respostas repetidas, variando de 5% a 30%. Além dessas, também foram registradas outras respostas menos significativas. Esses dados mostram o estado de consciência dos agricultores quanto à importância da participação de todos e da liderança de um grupo.

A Tabela 10 apresenta atividades e contingências que devem ser mais bem gerenciadas na associação. Destaca-se a lavoura comunitária em 9 associações, com o percentual de respostas repetidas, variando de 12% a 49% e o uso coletivo do trator em sete associações com o percentual de respostas repetidas, variando de 16% a 34%. Além dessas atividades/contingências também foram registradas outras menos significativas como o relacionamento entre os sócios, assinatura de contratos e pecuária leiteira.

A Associação B.E. foi a que apresentou maior frequência de respostas, 23.

Na Tabela 11, observa-se o ponto de vista pessoal em relação a uma situação hipotética: de quem seria a responsabilidade, numa lavoura comunitária, se passasse da hora de colher o arroz. Destaca-se a responsabilidade de todos os sócios, com o percentual de respostas repetidas, variando de 40% a 100%. Outras respostas menos significativas também foram registradas como por exemplo um sócio responsável, a diretoria e o presidente.

Mais uma vez os agricultores destacam o poder do grupo, evidenciado pela participação de todos, não somente na execução

das tarefas, mas também nos momentos de assumirem erros e dificuldades.

A Tabela 12 mostra a compreensão do agricultor sobre o que significa melhorar a qualidade de vida. Destaca-se o item ter maior renda, em todas as associações com o percentual de respostas repetidas, variando de 5% a 37%, e o item ter mais conforto, em quatro associações, com o percentual de respostas repetidas, variando de 4% a 10%. Além dessas repostas, também foram registradas outras com menor percentual de repetição como por exemplo, ter saúde, produzir mais, ter uma casa melhor e ter um carro.

Os dados ressaltam o conhecimento dos agricultores em relação ao ambiente onde vivem, seus desejos e necessidades. Além disso, mostram, também, os reforçadores secundários capazes de motivá-los a se mobilizar de forma mais assídua ou a buscar novos rumos dentro do espaço rural.

A Tabela 13 mostra a disposição dos agricultores em participar de uma reunião para discutirem assuntos relacionados ao conteúdo dessa entrevista, à apresentação do projeto GESPPAR e a participar de atividades práticas. Destaca-se a resposta sim para todas as organizações com o percentual de respostas repetidas, variando de 88% a 100%. A associação T. foi a única a apresentar percentual de respostas repetitivas negativas de 12%, justificando que teria exclusivamente interesse de participar de uma reunião com a equipe do projeto para discuti-lo e analisá-lo.

A Tabela 14 mostra a avaliação das organizações feita na maior parte das associações, usando o Guia de Avaliação Simplificada. Pode-se verificar que todas as organizações avaliadas por esse instrumento obtiveram pontuação abaixo do nível máximo de 125 pontos. A Associação da Mt. foi a que apresentou a melhor pontuação com 106 pontos. Esse resultado indica bom nível de gerenciamento e de participação dos sócios na organização, confirmando a dinâmica vivida pelo grupo. A Associação Feminina dos M. apresentou a pontuação mais baixa com 56 pontos. No entanto, essa pontuação não reflete o bom nível gerencial e de relação interpessoal que essa organização apresenta atualmente. Esse resultado contraditório pode ser explicado pelo fato de que o grupo formou-se justamente na época em que o instrumento foi aplicado, quando a dinâmica do grupo ainda não tinha um movimento estabelecido.

TABELA 1. Consolidação da pontuação do Guia de Avaliação Simplificada da Gestão de Associações (GAS) da Associação dos Pequenos Produtores da Região da Mt.

Item		Pontos/Item	Total do critério	Pontuação máxima	% (total do critério/ pontuação máxima)
1.1		3			
1.2	+	5			
Total do critério 1	=	8	x 2.0 = 16	20	80
2.1		3			
2.2	+	3			
Total do critério 2	=	6	x 2.0 = 12	20	60
3.1		4			
3.2	+	4			
Total do critério 3	=	8	x 1.5 = 12	15	80
4.1		5			
4.2	+	4			
4.3		5			
Total do critério 4	=	14	x 1.0 = 14	15	93,3
5.1		3			
5.2	+	5			
5.3		5			
Total do critério 5	=	13	x 1.0 = 13	15	86,6
6.1		4			
6.2	+	5			
6.3		5			
Total do critério 6	=	14	x 1.0 = 14	15	93,3
7.1		5			
7.2		5			
7.3	+	5			
7.4		5			
7.5		5			
Total do critério 7	=	25	x 1.0 = 25	25	100
Total da Pontuação Soma dos critérios			106	125	84,8

TABELA 2. Principais benefícios que os agricultores esperam obter, sendo sócios da associação e seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Benefícios	P.r.r. (%)
Aa.	Lavoura Comunitária	26
	Melhoria de instalações (cochos, represas);	18
	Hora máquina em troca de óleo diesel	13
	Sete outros benefícios	43
Ao.	Lavoura comunitária	36
	Trator	24
	Calcário	10
	Dez outros benefícios	30
B.E.	Energia elétrica	22
	Estrada	20
	Crédito	13
	Dezesseis outros benefícios	45
B.J.F.	Gado leiteiro	28
	Trator	17
	Financiamento	17
	Sete outros benefícios	38
Mt.	Lavoura comunitária	26
	Construção de escola na sede da associação	10
	Estrutura de lazer na sede da associação	10
	Dezenove outros benefícios	54
Mc.	Aquisição de equipamentos	22
	Crédito	17
	União das pessoas e convívio social	17
	Cinco outros benefícios	44

TABELA 2. Continuação.

Organização	Benefícios	P.r.r. (%)
S.R.J.D.	Conhecimento técnico em agropecuária	15
	Hora máquina (preço mais baixo)	15
	Aquisição de animais	12
	Nove outros benefícios	58
S.S.G.	Crédito	24
	Gado leiteiro	22
	Trator	21
	Seis outros benefícios	33
S.	Gado leiteiro	27
	Ainda não tiveram benefícios	20
	Entrosamento entre os sócios	14
	Seis outros benefícios	39
T.	Financiamento	15
	Energia elétrica	15
	Material de construção	11
	Quatorze outros benefícios	59
Al.	Gado leiteiro, calcário, adubo, sementes, ensiladeira	27
	Resfriador de leite	16
	Trator e implementos	15
	Oito outros benefícios	42

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 3. Principais reforçadores que estimulam os associados a participar das reuniões e seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Reforçadores	P.r.r. (%)
Aa.	Benefícios para os sócios	26
	Lavoura comunitária	17
	Palestras	17
	Cinco outros reforçadores	40
Ao.	Lavoura comunitária	25
	Novos projetos do FCO	14
	Benefícios para os sócios	10
	Dez outros reforçadores	51
B.E.	Financiamento	30
	Benefícios para os sócios	12
	Palestras técnicas	7
	Vinte outros reforçadores	51
B.J.F.	Financiamento	65
	Benefício para sócios	14
	Confraternização	7
	Dois outros reforçadores	14
Mt.	Lavoura comunitária	25
	Financiamento	18
	Festa	10
	Dez outros reforçadores	47
Mc.	Crédito fácil no banco	43
	Rebate da dívida	14
	Proposta de novos projetos	14
	Dois outros reforçadores	29

TABELA 3. Continuação.

Organização	Reforçadores	P.r.r. (%)
S.R.J.D.	Recurso que possa vir para associação	47
	Lavoura comunitária	12
	Assistência à saúde;	6
	Seis outros reforçadores	35
S.S.G.	Palestras técnicas	28
	Projetos técnicos	25
	Crédito	23
	Três outros reforçadores	24
S.	Benefícios para associação	30
	Crédito	20
	Lavoura comunitária	10
	Quatro outros reforçadores	40
T.	Financiamento (crédito)	33
	Cooperativa	20
	Dinheiro fácil	13
	Três outros reforçadores	34
Al.	Palestra técnica	41
	Financeiro	25
	Lavoura Comunitária	09
	Três outros reforçadores	25

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 4. Principais causas pelas quais os agricultores não vão às reuniões e seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Motivos	P.r.r. (%)
Aa.	Falta de interesse	47
	Comodismo	16
	Esquecimento do sócio	7
	Quatro outros motivos	30
Ao.	Falta de interesse	33
	Conversa que não leva a nada	20
	Sócios desmotivados	13
	Nove outros motivos	34
B.E.	Falta de interesse	13
	Individualismo	13
	Brigas	11
	Vinte e três outros motivos	63
B.J.F.	Falta de interesse	24
	Individualismo	14
	Atrito nas reuniões	14
	Oito outros motivos	48
Mt.	Falta de interesse	33
	Falta de informação/comunicação	10
	Falta de novas idéias	7
	Quatorze outros motivos	50
Mc.	Falta de interesse	29
	Desunião/individualismo/falta de espírito associativista	21
	Falta de comunicação	14
	Cinco outros motivos	36

TABELA 4. Continuação.

Organização	Motivos	P.r.r. (%)
S.R.J.D.	Falta de interesse	27
	Cobrança das dívidas dos sócios	14
	Falta de soluções para os problemas	9
	Dez outros motivos	50
S.S.G.	Falta de interesse	35
	Falta de informação/esclarecimento	17
	Falta de novidades e de união	12
	Seis outros motivos	36
S.	Falta de interesse	39
	Outro compromisso	16
	Falta de motivo	8
	Cinco outros motivos	37
T.	Individualismo	13
	Falta de interesse	13
	Falta de participação	7
	Dez outros motivos	67
Al.	Falta de tempo disponível (impossibilidade de deixar seus afazeres)	18
	Falta de pagamento das dívidas	13
	Falta de interesse	13
	Onze outros motivos	56

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 5. Principais dificuldades enfrentadas pelos agricultores em suas propriedades e em suas associações com seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Principais dificuldades			
	Na propriedade	P.r.r. (%)	Na associação	P.r.r. (%)
Aa.	Falta de recursos para investimento	36	Falta de informações sobre associativismo	20
	Falta de informações sobre manejo e alimentação de gado de leite	15	Falta estímulo para buscar benefícios	20
	Falta de mão-de-obra	14	Falta de assistência técnica	20
	Quatro outras dificuldades	35	Três outras dificuldades	40
Ao.	Falta de assistência técnica	27	Baixa participação dos sócios	20
	Falta de água	12	Falta de união	14
	Falta de financiamento	12	Baixa condição financeira	10
	Onze outras dificuldades	49	Onze outras dificuldades	56
B.E.	Falta de recurso financeiro	24	Inadimplência dos sócios	12
	Falta de água	10	Falta de união	11
	Falta de orientação técnica	8	Falta de recurso financeiro	7
	Vinte e quatro outras dificuldades	58	Vinte e seis outras dificuldades	70
B.J.F.	Falta de recurso financeiro	23	Individualismo	13
	Baixo preço dos produtos	18	Falta participação nas decisões	13
	Alto custo dos insumos	14	Controle deficitário do trator	13
	Oito outras dificuldades	45	Doze outras dificuldades	61

TABELA 5. Continuação.

Organização	Principais dificuldades			
	Na propriedade	P.r.r. (%)	Na associação	P.r.r. (%)
Mt.	Falta de recurso financeiro	30	Falta de união	14
	Necessidade de trator e implementos na hora certa	16	Falta de trator e implementos	11
	Preço dos produtos	8	Falação por fora (fofoca)	11
	Dezesseis outras dificuldades	46	Dezenove outras dificuldades	64
Mc.	Falta de recursos para investimento	22	Falta de união	18
	Problemas na comercialização-preço baixo e falta de compradores	22	Baixa participação dos sócios nas atividades da associação	18
	Falta de mão-de-obra	17	Problemas de relacionamento entre os sócios: inveja, desconfiança, competição e falta de diálogo	14
	Seis outras dificuldades	39	Sete outras dificuldades	50
S.R.J.D.	Falta de recurso financeiro	43	Falta de recurso financeiro	17
	Preço dos produtos não tem valor	13	Baixa participação nas reuniões	17
	Pouca água	13	Sócios desmotivados	13
	Nove outras dificuldades	31	Oito outras dificuldades	53
S.S.G.	Falta de recurso financeiro	42	Falta de união entre os sócios	30
	Falta de energia elétrica	25	Baixa participação e desinteresse	20
	Falta de estradas e pontes de acesso às propriedades	11	Falta de confiança, de companheirismo e de diálogo	16
	Cinco outras dificuldades	22	Sete outras dificuldades	34

TABELA 5. Continuação.

Organização	Principais dificuldades			
	Na propriedade	P.r.r. (%)	Na associação	P.r.r. (%)
S.	Falta de recurso financeiro	31	Não têm problemas	19
	Falta de mão-de-obra	16	Juros altos para a associação	9
	Não têm problemas	16	Trator quando quebra	9
	Cinco outras dificuldades	37	Sete outras dificuldades	37
T.	Baixa renda	21	Falta de união	18
	Falta de água	7	Falta de entendimento sobre o que é associação	18
	Formiga	7	Falta de interesse	11
	Nove outras dificuldades	65	Oito outras dificuldades	53
Al.	Falta de mão-de-obra	18	Falta de união	13
	Falta de financiamento	13	Falta de condições para fazer lavoura comunitária	9
	Alto custo dos insumos	13	Baixa participação dos associados	9
	Oito outras dificuldades	56	Quinze outras dificuldades	69

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 6. Entendimentos ou conceitos sobre o que é gerenciar uma propriedade e seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Entendimentos	P.r.r. (%)
Aa.	Saber administrar	18
	Conservar os solos	6
	Diversificar a produção	6
	Doze outros entendimentos	70
Ao.	Melhorar a renda	22
	Saber conduzir as atividades	18
	Zelar melhor pela propriedade	14
	Sete outros entendimentos	46
B.E.	Saber administrar	14
	Tratar do rebanho	7
	Saber o que faz	5
	Vinte e oito outros entendimentos	74
B.J.F.	Trabalhar com a ajuda dos técnicos	10
	Gerar renda	10
	Acompanhar as mudanças tecnológicas	10
	Quinze outros entendimentos	70
Mt.	Aproveitar toda a propriedade	8
	Fazer as coisas certas	8
	Saber produzir	8
	Dezoito outros entendimentos	76

TABELA 6. Continuação.

Organização	Entendimentos	P.r.r. (%)
Mc.	Melhorar a execução das atividades por meio de balanços, entrada e saída de recursos, evitar desperdícios	33
	Planejar as atividades da propriedade	17
	Executar o planejamento	17
	Dois outros entendimentos	33
S.R.J.D.	Administrar no sentido de saber o que a associação precisa	22
	Organização das atividades	22
	Adequar o custo com a produção	22
	Quatro outros entendimentos	34
S.S.G.	Planejar, organizar os trabalhos e executar os planos	34
	Buscar novos conhecimentos e meios para melhorar	32
	Diversificar a produção e aproveitar melhor a terra	18
	Três outros entendimentos	16
S.	Ter mais recursos para conduzir os negócios	20
	Procurar melhorar	14
	Produzir mais	14
	Oito outros entendimentos	52
T.	Buscar mais recursos	6
	Dividir os trabalhos	6
	Procurar fazer as coisas bem feitas	6
	Quatorze outros entendimentos	82
Al.	Administrar todas as atividades	25
	Administrar bem em função dos recursos disponíveis	12,5
	Projetar e diversificar as atividades	12,5
	Quatro outros entendimentos	50

P.r.r. - Porcentual de respostas repetidas.

TABELA 7. Participantes do gerenciamento da propriedade e seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Participantes	P.r.r. (%)
Aa.	Família	50
	Produtor e esposa	25
	Produtor, esposa, sogra	13
	Outro tipo de participante	12
Ao.	Família	77
	Produtor	11
	Produtor e esposa	6
	Outro tipo de participante	6
B.E.	Produtor e esposa	43
	Família	37
	Produtor	11
	Outro tipo de participante	9
B.J.F.	Produtor e esposa	55
	Família	45
Mt.	Família	44
	Produtor e esposa	22
	Produtor	11
	Quatro outros tipos de participantes	23
Mc.	Proprietário, com orientação de técnicos	20
	Família, com ajuda das instituições	20
	Família	20
	Dois outros tipos de participantes	40

TABELA 7. Continuação.

Organização	Participantes	P.r.r. (%)
S.R.J.D.	Produtor	30
	Família	20
	Produtor e esposa	20
	Três outros tipos de participantes	50
S.S.G.	Família	49
	Produtor e a esposa	20
	Técnicos	17
	Dois outros tipos de participantes	14
S.	Produtor e esposa	51
	Família	25
	Produtor e filho	12
	Outro tipo de participante	12
T.	Produtor e esposa	88
	Família	12
Al.	Produtor e esposa	28
	Apenas o produtor	28
	Produtor, irmão e pai	15
	Dois outros tipos de participante	29

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 8. Percepção sobre o gerenciamento da organização e seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	A associação é bem gerenciada?			
	Não, Por quê?	P.r.r. (%)	Sim, Por quê?	P.r.r. (%)
Aa.	Falta buscar informações	38	A associação não tem muitas atividades para se gerenciar	62
	Falta um pouco de interesse		Os sócios têm boa vontade	
	Falta de interesse em procurar recursos		Existe confiança e união Presidente é bem informado e atuante	
Ao.	Falta de participação na tomada de decisão	34	Tudo é resolvido em assembléia	66
	Por causa da política externa		Tudo está sendo bem executado	
	Faltam algumas melhorias		A diretoria está desenvolvendo o seu trabalho	
B.E.	Falta planejamento anual	57	Os sócios estão ajudando	43
	Faltam recursos		Pessoal é unido	
	Falta de união/participação		Está trabalhando bem	
	Inadimplência		O presidente vai atrás das coisas	
B.J.F.	Os problemas não estão sendo bem esclarecidos	91	Estão defendendo o interesse do sócio	9
	Falta capacitação e criatividade da diretoria		Mas, falta união de todos	
	Falta apoio dos sócios			
Mt.	Tem que mudar muitas coisas	27	Ela está melhor que as outras	73
	Por falta de união dos sócios		Tem muito esforço do presidente	
	Tem coisa para melhorar		Existe a participação dos sócios	
	Falta participação dos sócios		Os sócios são unidos	
	Falta todos caminharem juntos.			
	Não sabe			

TABELA 8. Continuação.

Organização	A associação é bem gerenciada?			
	Não, Por quê?	P.r.r. (%)	Sim, Por quê?	P.r.r.(%)
Mc.	Está endividada, não tem meio para quitar a dívida, nem controlá-la Falta comunicação e interesse Atitudes e decisões individuais Os problemas são resolvidos tardiamente	80	Faltam, apenas, mais recursos financeiros para melhorar	20
S.R.J.D.	Falta participação dos sócios no gerenciamento do trator e no funcionamento da fábrica O presidente deveria repartir os cargos Os sócios parecem não saber o que é gerenciamento, falta informação Falta interesse dos sócios	70	Agora a diretoria é boa Acho que vai poder fazer mais coisa Devido à grande união do grupo O presidente é esforçado	30
S.S.G.	Falta conhecimento sobre o trabalho associativista Falta união dos sócios Falta capacitação da diretoria Falta organização	35	Está organizada Pela disposição da nova diretoria O presidente tem idéias firmes. Está iniciando agora e não tem dívidas para pagar	65
S.	As atividades de hoje não dão retorno A situação dos sócios continua a mesma Os membros da diretoria não estão entrosados A situação da associação é precária	50	Não há problemas Em comparação com as outras associações Por ter confiança entre os sócios Todos são amigos	50

TABELA 8. Continuação.

Organização	A associação é bem gerenciada?			
	Não, Por quê?	P.r.r. (%)	Sim, Por quê?	P.r.r. (%)
T.	Falta experiência de alguns sócios	25	A diretoria atual é organizada, apesar da desconfiança que ainda existe em relação às anteriores	75
	Falta conhecimento dos sócios sobre associação		Melhorou a participação em eventos de fora (FETAEG, Central de associações)	
	Falta preparo da diretoria		As atividades que estão sendo executadas, em benefício dos sócios, estão dando certo	
	Falta experiência de alguns sócios		Pagou a dívida antiga e não fez dívidas novas	
Al.	Para gerenciar bem depende de todos	15	A diretoria está desempenhando bem seu papel A associação dividiu suas tarefas e os sócios executam Por ser um grupo pequeno e unido Está indo tudo bem	85

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

FETAEG - Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Goiás.

TABELA 9. Ponto de vista pessoal a respeito de quem deve gerenciar a organização e por que, Tcom seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Quem?	Por que?	P.r.r. (%)
Aa.	Todos	Para ter uma ligação mais afetiva; para que todos saibam o que está acontecendo; para unir as idéias e porque o interesse é de todos	64
	Presidente juntamente com o tesoureiro	Por eles serem melhores que os antecessores	12
	Presidente juntamente com todos	Para buscar mais informações e desenvolver os trabalhos	12
	Outra resposta		12
Ao.	Todos	Por ser um grupo; para não sobrecarregar um só; para produzir mais; porque o grupo pensa mais do que uma pessoa	66
	Presidente	Por ser responsável; preparado para comandar; se forem todos, pode gerar conflito	16
	Diretoria	Por estar administrando bem	12
	Outra resposta		6
B.E.	Todos	Para que todos sejam responsáveis pela associação; se existir algum tipo de erro, alguém poderá detectá-lo mais facilmente; para que todos decidam nas reuniões; a decisão deve ser da maioria	35
B.E.	Presidente	Porque ele foi eleito pelos sócios; a responsabilidade é dele; pois ele é competente; porque ele está por dentro das necessidades do assentamento	17
	Diretoria	Para trabalhar para a associação; assim não precisa ser mudado; foi eleita para representar a comunidade; foi eleita para administrar	14
	Sete outras respostas		34
B.J.F.	Todos	Todos são donos	45
	Uma pessoa capacitada juntamente com os sócios	Para que todos participem	18
	Técnico	Por ter mais conhecimento; melhores idéias	18
	Dois outras respostas		19

TABELA 9. Continuação.

Organização	Quem?	Por que?	P.r.t. (%)
Mt.	Todos	Todos têm direitos e obrigações; discutir os assuntos para ter união; para ficarem sabendo que está acontecendo; a força é maior	95
	Presidente	Por ele buscar soluções para os problemas	5
Mc.	Todos	Para não sobrecarregar alguns e evitar acúmulo de trabalho; para evitar que alguns aproveitem da situação; para que todos saibam o que está acontecendo	40
	Presidente	Para administrar e indicar os cargos; com auxílio de todos para não sobrecarregar uma ou duas pessoas e para que cada sócio faça a sua parte; por meio de reuniões com trocas de idéias para que não haja decisões individuais	20
Mc.	Presidente juntamente com o tesoureiro	Sem explicação	20
	Não opinou	Sem explicação	20
S.R.J.D.	Todos	Todos são donos; todos os bens e as dívidas são dos sócios; não pode sobrecarregar um só sócio; os sócios devem ajudar o presidente	60
	Presidente	Ele foi o eleito, os sócios confiam nele e ele tem capacidade; a gestão da associação foi deixada por conta do mesmo e ele é quem sabe de tudo	30
	Diretoria	A diretoria dividiria a responsabilidade com os sócios	10
S.S.G.	Todos	Cada pessoa deve fazer a sua parte; todos devem dar idéias para a solução dos problemas; a associação é de todos; porque é o conjunto que tem força; a decisão tem de ser da maioria	75
	Presidente	Porque ele busca benefícios, é responsável por tudo que tem a associação; porque sabe gerenciar com a ajuda dos sócios; porque foi eleito para isso	15
	Diretoria	Para distribuir cargos e funções; a diretoria tem que trabalhar para todos.	9

TABELA 9. Continuação.

Organização	Quem?	Por que?	P.r.r. (%)
S.	Todos	Estão todos juntos; quanto mais opiniões melhores os resultados; é bom ter mais pessoas pensando da mesma maneira	38
	Presidente	Por ele ser bem informado e conhecer o que tem que fazer; é um ótimo presidente	26
	Presidente juntamente com os sócios	Todos juntos as idéias e os assuntos são melhores	12
	Outra resposta		24
T.	Todos e uma assessoria especializada em associação	Porque são os donos	33
	Diretoria com o apoio de todos	Porque ela é a porta-voz da associação	22
	Presidente	Porque tem capacidade e os sócios confiam nele	11
	Três outras respostas		34
AL.	Todos	A associação é de todos e os bens pertencem a cada um	57
	Ex-presidente	Por ter conseguido trazer benefícios	29
	Diretoria	É mais indicada para receber as idéias e distribuir as tarefas	14

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 10. Atividades e contingências que devem ser melhor gerenciadas na associação e seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Atividades e contingências	P.r.r. (%)
Aa.	Não tem	64
	Assinatura de contratos	12
	Lavoura comunitária	12
	Outra atividade/contingência	12
Ao.	Lavoura comunitária	48
	Gerenciamento do trator	19
	Nenhuma	14
	Três outras atividades/contingências	19
B.E.	Benefícios que vêm de fora	15
	Todas são bem gerenciadas	13
	Relacionadas com escola	10
	Vinte outras atividades/contingências	62
B.J.F.	Uso coletivo do trator e implementos	38
	Lavoura comunitária	14
	Produção de leite	10
	Sete outras atividades/contingências	38
Mt.	Lavoura comunitária	22
	Relacionamento entre os sócios	13
	Uso das máquinas de costura	9
	Dez outras atividades/contingências	56
Mc.	Lavoura comunitária	36
	Uso coletivo do trator	27
	Área de contabilidade, financeira e controle de caixa	27
	Outra atividade/contingência	10

TABELA 10. Continuação.

Organização	Atividades e contingências	P.r.r. (%)
S.R.J.D.	Funcionamento da fábrica de açúcar mascavo	42
	Uso coletivo do trator	32
	Lavoura comunitária	11
	Duas outras atividades/contingências	15
S.S.G.	Lavoura comunitária	49
	Construção de cercas e aceiros	23
	Zelar pela sede da associação	22
	Duas outras atividades/contingências	9
S.	Uso coletivo do trator	34
	Todas são bem gerenciadas	25
	Lavoura comunitária	17
	Duas outras atividades/contingências	24
T.	Uso coletivo do trator	22
	Uso coletivo de máquinas em geral	11
	Pecuária leiteira	11
	Cinco outras atividades/contingências	56
Al.	Lavoura comunitária	30
	Uso coletivo do tanque resfriador de leite	30
	Uso coletivo do trator	16
	Duas outras atividades/contingências	24

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 11. Ponto de vista pessoal em relação a uma situação hipotética, de quem seria a responsabilidade, numa lavoura comunitária, se passasse da hora de colher o arroz e seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Responsabilidade pelo atraso da colheita	P.r.r. (%)
Aa.	Todos os sócios	100
	Todos os sócios	61
Ao.	Comissão responsável	33
	A falta de máquinas	6
B.E.	Todos os sócios	50
	Presidente	25
	Gerente ou responsável pela lavoura	8
	Três outros tipos de resposta	17
B.J.F.	Todos os sócios	63
	Comissão responsável	27
	Diretoria	10
Mt.	Todos os sócios	54
	Responsável pela lavoura	21
	Falta de máquinas	21
	Outra resposta	4
Mc.	Todos os sócios	40
	Ninguém, pois depende da disponibilidade de máquinas de terceiros	40
	Presidente ou responsáveis pela lavoura	20
S.R.J.D.	Todos os sócios	60
	Todos os envolvidos nessa atividade	20
	Presidente	10
	Outra resposta	10

TABELA 11. Continuação.

Organização	Responsabilidade pelo atraso da colheita	P.r.r. (%)
S.S.G.	Todos os sócios	81
	Sócio responsável	11
	Da falta de interesse de alguns sócios	3
	Outra resposta	5
S.	Todos os sócios	63
	Gerente da lavoura	25
	Presidente	12
T.	Todos os sócios	49
	Diretoria	13
	Administrador	13
	Dois outros tipos de resposta	25
Al.	De todos os sócios	71
	Presidente	15
	Responsável pela lavoura	14

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 12. Compreensão do que significa melhorar a qualidade de vida e seus respectivos percentuais de respostas repetidas.

Organização	Qualidade de vida	P.r.r. (%)
Aa.	Ter maior renda	23
	Produzir mais	17
	Ter assistência técnica	11
	Nove outros tipos de respostas	49
Ao.	Obter melhores condições financeiras	22
	Ter melhor condição de trabalho	17
	Ter melhor casa	14
	Dez outros tipos de respostas	47
B.E.	Ter maior renda	29
	Ter mais conforto	10
	Conseguir maior produção	10
	Vinte e cinco outros tipos de respostas	51
B.J.F.	Ter maior renda	32
	Diversificar a produção	14
	Ter conforto	4
	Onze outros tipos de respostas	50
Mt.	Ter maior renda	21
	Ter melhor educação	16
	Conseguir financiamento com juros baixos e longo prazo	10
	Dezenove outros tipos de respostas	53
Mc.	Ter melhor organização e administração nas atividades da propriedade	24
	Aumentar a renda familiar	18
	Ter mais opções de lazer	18
	Cinco outros tipos de respostas	40

TABELA 12. Continuação.

Organização	Qualidade de vida	P.r.r. (%)
S.R.J.D.	Ter maior renda	29
	Ter saúde	24
	Ter melhores informações de preços e de mercado	14
	Sete outros tipos de respostas	33
S.S.G.	Ter maior renda	25
	Ter terra	13
	Obter financiamento	8
	Dezessete outros tipos de respostas	54
S.	Ter maior renda	37
	Aumentar a produção	9
	Ter conforto	9
	Cinco outros tipos de respostas	45
T.	Ter união e amizade com as pessoas	5
	Ter consciência política	5
	Ter renda boa para ter um carro	5
	Dezoito outros tipos de respostas	85
AL.	Ter melhores condições financeiras	15
	Ter mais conforto	10
	Ter mais opções de lazer	10
	Dez outros tipos de respostas	65

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 13. Participação do agricultor em discussões de assuntos relacionados à apresentação de projetos de planejamento estratégico participativo.

Organização	Decisão	P.r.r. (%)
Aa.	Sim	100
Ao.	Sim	100
B.E.	Sim	100
B.J.F.	Sim	100
Mt.	Sim	100
Mc.	Sim	100
S.R.J.D.	Sim	100
S.S.G.	Sim	100
S.	Sim	100
T.	Sim	88
	Não, só se fosse para analisar primeiro o projeto	12
Al.	Sim	100

P.r.r. - Percentual de respostas repetidas.

TABELA 14. Resultados globais da avaliação inicial de 11 (onze) organizações de produtores de base familiar por meio do guia de avaliação simplificada da gestão de associações (GAS).

Organização	Pontuação global obtida no GAS
Associação da Aa.	68
Associação B.J.F.	77
Associação da Mt.	106
Associação do Mc.	69
Associação S.R.J.D.	80,5
Associação S.S.G.	71
Associação da S.	85
Associação da Al.	88
Associação B.V.M.	92,5
Associação Feminina dos M.	56
Central de Associações de Pequenos Produtores	70,5

CONCLUSÃO

1. A entrevista estruturada e o guia de avaliação simplificada são de fácil aplicação e obtenção de dados;
2. Os dados revelam que existem muitos benefícios que os agricultores esperam obter, tornando-se membro de uma organização social, como por exemplo, lavoura comunitária, gado de leite, insumos, energia elétrica;
3. Recurso financeiro é um dos reforçadores secundários que mais estimulam os agricultores a participar de reuniões e trabalhos coletivos;
4. O sentimento que motiva os associados a freqüentar uma reunião é mais de esperança por estar mais ligado à perspectiva de futuro, à aquisição de novas informações e a conhecimentos técnicos;
5. Os sentimentos que os agricultores apresentam na maior parte do tempo, em relação às suas organizações, são externados por comportamentos de apatia, desinteresse, desunião, conflito e afastamento;
6. Reforçadores positivos como a lavoura coletiva, escola dentro da associação, trator e implementos, crédito, fábrica de açúcar mascavo, que são elementos concretos, não têm conseguido manter a coesão grupal e conseqüentemente, promover o desenvolvimento da maior parte das organizações estudadas;
7. Reforçadores negativos como a falta de recursos financeiros, dívidas mal administradas, precariedade de comunicação e organização, falta de capacitação ou apoio técnico são causas de bloqueio ou desaceleração de atividades e tarefas nas organizações estudadas;
8. Os agricultores necessitam de mais informações da área tecnológica quando o assunto se refere a suas propriedades e da área de desenvolvimento interpessoal, quando o assunto se refere a suas associações;

9. Os agricultores demonstram entendimento sobre o que é gerenciar uma propriedade ou uma associação rural;
10. A família é a principal fonte de mão-de-obra para o trabalho rural, especialmente o marido e a esposa;
11. Os agricultores consideram que, na maior parte das organizações, o gerenciamento tem sido feito de forma satisfatória;
12. Os agricultores consideram que todos os sócios devem ser envolvidos no processo de gerenciamento de uma organização;
13. O gerenciamento da lavoura comunitária é a atividade que mais atenção deve merecer dos sócios;
14. Em caso de perdas, os agricultores consideram que todos os sócios devem ser responsabilizados pelos prejuízos;
15. Os agricultores consideram que obter mais renda significa ter melhoria da qualidade de vida;
16. Os agricultores mostram-se interessados em participar de reuniões com equipes técnicas;
17. A Associação da Mt. é a que apresenta melhor pontuação do GAS e por outro lado, confirma a leitura de funcionamento dessa organização segundo a classificação bioniana que é de acasalamento, ou seja: a associação apresenta bom clima organizacional e o sentimento predominante é o de esperança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, F.J.B. de. Uma aproximação conceitual e metodológica ao ambiente rural. rocha@cpac.embrapa.br Mensagem pessoal. 21/06/2000.
- ALBUQUERQUE, F.J.B. de.; LOBO, A.L.; RAYMUNDO, J.S. Análise das repercussões psicossociais decorrentes da concessão de benefícios rurais. *Psicologia: reflexão e crítica*, Porto Alegre, v.12, n.2, p.503-519, 1999.

- BION, W.R. **Experiência com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 1970. 185p. (Coleção psicologia psicanalítica).
- BONNAL, P.; ZOBY, J.L.F.; GASTAL, M.L.; XAVIER, J.H.V.; SOUZA, G.L.C. de; PEREIRA, E.A.; PANIAGO JÚNIOR, E.; SOUZA, J.B. de. **Modernização da agricultura camponesa e estratégia dos produtores: Projeto Silvânia, Estado de Goiás, Brasil**. Planaltina: Embrapa-CPAC, 1994a. 24p. (Embrapa-CPAC. Documentos, 55).
- BONNAL, P.; XAVIER, J.H.V.; SANTOS, N.A. dos; SOUZA, G.L.C. de; ZOBY, J.L.F.; GASTAL, M.L.; PEREIRA, E.A.; PANIAGO JÚNIOR, E.; SOUZA, J.B. de. **O papel da rede de fazendas de referência no enfoque de pesquisa-desenvolvimento: Projeto Silvânia, Estado de Goiás, Brasil**. Planaltina: Embrapa-CPAC, 1994b. 31p. (Embrapa-CPAC. Documentos, 56).
- CRAIG, R.J. **Entrevista clínica e diagnóstica**. Porto Alegre: artes médicas sul Ltda, 1991.442p.
- GASTAL, M.L.; ZOBY, J.L.F.; JÚNIOR, E.P.; MARZIN, J.; XAVIER, J.H.V.; SOUZA, G.L.C. de; PEREIRA, E.A.; KALMS, J.-M.; BONNAL, P. **Proposta metodológica de transferência de tecnologia para promover o desenvolvimento**. Planaltina, DF: EMBRAPA-CPAC, 1997. 41p. (EMBRAPA-CPAC. Documentos, 51).
- IBGE. **Variações dos indicadores: PIB. Quadro 9 – valores correntes (milhões de reais), 1999**. www.ibge.gov.br/ibge/...economia/contasnacionais/scn00quadro9.shtm. Acesso em 23 jul 2001.
- NOVO retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário/INCRA, 2000. 74p.
- MENEZES, L.A. de; RIVERA, R.de C.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização**. Caderno de difusão de tecnologia, v.5, n.1/3, p.109-118, 1988.
- MILLENSON, J.R. **Princípios de análise do comportamento**. Brasília: editora da UnB, 1967. 436 p.

- MUCCHIELLI, R. *A entrevista não-diretiva*. São Paulo: martins fontes, 1994. 186 p.
- PASQUALI, L. Testes referentes a constructo: teoria e modelo de construção. In: Pasquali, L., org. *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília:-LabPAM/IBAPP, 1999. p.37-71.
- TURNES, V. *Processos participativos de desenvolvimento rural*. In: CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES DA AGRICULTURA (CONTAG). Programa de formação de dirigentes e técnicos em desenvolvimento municipal baseado na agricultura familiar. Formação de monitores. Brasília: CONTAG, 1997. p. 65 - 92.

Embrapa

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Cerrados*

Ministério da Agricultura e do Abastecimento

BR 020, Km 18, Rodovia Brasília-Formosa, Planaltina, DF

Telefone: (61) 3005 3030 Fax: (61) 3005 3070

www.cpac.embrapa.br



**MINISTÉRIO DA AGRICULTURA
E DO ABASTECIMENTO**

**GOVERNO
FEDERAL**
Trabalhando por todo o Brasil