

Organização de Produtores e Desenvolvimento Rural





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

ISSN 1517-5111

Dezembro, 2002

Documentos 75

Organização de Produtores e Desenvolvimento Rural

Marcelo Leite Gastal
José Humberto Valadares Xavier
José Luiz Fernandes Zoby

Planaltina, DF
2002

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Cerrados

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza

Caixa Postal 08223

CEP 73310-970 Planaltina - DF

Fone: (61) 388-9898

Fax: (61) 388-9879

[http\www.cpac.embrapa.br](http://www.cpac.embrapa.br)

sac@cpac.embrapa.br

Supervisão editorial: *Jaime Arbués Carneiro*

Revisão de texto: *Jaime Arbués Carneiro*

Normalização bibliográfica: *Rosângela Lacerda de Castro*

Capa: *Leila Sandra Gomes Alencar*

Foto da capa: *Renato Amabile*

Editoração eletrônica: *Jussara Flores de Oliveira*

Impressão e acabamento: *Divino Batista de Souza*

Jaime Arbués Carneiro

Impresso no Serviço Gráfico da Embrapa Cerrados

1ª edição

1ª impressão (2002): tiragem 100 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

CIP-Brasil. Catalogação-na-publicação.
Embrapa Cerrados.

G255o Gastal, Marcelo Leite.

Organização de produtores e desenvolvimento rural / Marcelo Leite Gastal, José Humberto Valadares Xavier, José Luiz Fernando Zoby. – Planaltina : Embrapa Cerrados, 2002.

30 p. – (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111; 75)

1. Associação rural. 2. Agricultura familiar. I. Xavier, José Humberto Valadares. II. Zoby, José Luiz Fernandes. III. Título. IV. Série.

306.349 – CDD 21

© Embrapa 2002

Autores

Marcelo Leite Gastal

Eng. Agrôn., M.Sc., Embrapa Cerrados, BR 020 km 18
Cx. Postal 08 223, CEP: 73 301-970, Planaltina, DF
mgastal@cpac.embrapa.br

José Humberto Valadares Xavier

Eng. Agrôn., M.Sc., Embrapa Cerrados
jhumbert@cpac.embrapa.br

José Luiz Fernandes Zoby

Eng. Agrôn., Ph.D, Embrapa Cerrados
zoby@cpac.embrapa.br

Apresentação

A idéia básica deste trabalho é fazer uma análise do estado da arte no tema e fornecer algumas considerações teóricas que fundamentam o trabalho com as organizações de produtores e o desenvolvimento rural, assim como os requisitos institucionais e individuais necessários para apoiá-los. Essas considerações são consequência da reflexão e experiência de trabalho nessa área.

Não é possível esgotar o tema tendo em vista sua complexidade mas sim trazer a tona uma realidade atual, as dificuldades de trabalho com a agricultura familiar e as necessidades de mudanças nos métodos de trabalho utilizados.

A experiência de trabalho desta equipe da Embrapa Cerrados com a Agricultura Familiar não é pequena. De 1986 a 1998 o Centro conduziu pesquisas no município de Silvânia – GO com o objetivo de desenvolver e adaptar métodos de trabalho para esse segmento.

Carlos Magno Campos da Rocha
Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

Sumário

Introdução	9
Agricultura Familiar	10
Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Rural, Mudança Tecnológica e Modernização da Agricultura	12
O Perfil do Técnico e o Perfil da Organização	15
As Organizações de Produtores e sua Complexidade	20
Considerações Finais	23
Referências Bibliográficas	26
Abstract	28

Organização de Produtores e Desenvolvimento Rural

Marcelo Leite Gastal

José Humberto Valadares Xavier

José Luiz Fernandes Zoby

Introdução

Segundo dados do Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil redescoberto 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 capitalização e debilidade organizativa (Rocha et al., 2000).

Para fazer frente a essa realidade, a partir de meados dos anos 80, o movimento associativista, tomou grande impulso como uma alternativa para diminuir os efeitos dos entraves citados anteriormente. Isso suscitou o surgimento de diversas formas de organização, destacando-se as associações de pequenos produtores congregadas em centrais de associações.

Por exemplo, em 1998 existia no estado de Goiás cerca de 285 (duzentas e oitenta e cinco) associações de pequenos produtores rurais congregadas em 12 (doze) Centrais de associações filiadas ao CAMPPPO (Centro de Apoio aos Mini e Pequenos Produtores Rurais e suas Organizações). Estima-se que 6000 (seis

mil) produtores sejam filiados e beneficiários dessas organizações. Além disso, segundo o INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária), existiam 92 (noventa e dois) assentamentos rurais da reforma agrária, envolvendo aproximadamente 5.000 famílias, que também se organizam em associações.

Esta realidade exige mudanças nos enfoques tradicionais de assistência técnica para isso é preciso rever alguns conceitos e inovar em termos de ferramentas de trabalho.

Agricultura Familiar

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) define a agricultura familiar como: “uma forma de produção, onde predomina a interação entre a gestão e trabalho, a direção do processo produtivo pelos agricultores familiares, com ênfase na diversificação e utiliza o trabalho familiar complementado pelo trabalho assalariado” ([PRONAF, 1999](#)).

Segundo Hugues Lamarche “a exploração familiar é uma unidade de produção na qual a propriedade e o trabalho estão intimamente ligados à família” (Lamarche, 1993 citado por [Dollé, 1995](#)).

Isso significa que, ao contrário do que muitos pensam, é um sistema complexo, em que o processo de decisão é definido por múltiplos objetivos, técnicos, econômicos e sociais. Isso lhe possibilita uma capacidade própria de adaptar-se a contextos marcados por fortes limitações. Segundo [Dollé \(1995\)](#) “esta agricultura familiar se caracteriza por uma obrigação: enfrentar riscos e reduzir a instabilidade; e por uma constante: valorizar a diversidade”.

Pode-se citar como alguns exemplos de limitações da agricultura familiar:

- Acesso restrito a recursos naturais;
- Tamanho reduzido da exploração;
- Acesso restrito ao mercado financeiro e ao crédito;
- Acesso restrito a informações técnicas e econômicas; e,
- Reduzida capacidade do produtor de se organizar, elaborar projetos assim como seu poder de barganha frente ao mercado e às instituições.

Ao contrário da agricultura patronal em que os objetivos são sobretudo os econômicos, na agricultura familiar as decisões são regidas por uma combinação de objetivos sociais e econômicos ([Dollé, 1995](#)).

Segundo [Dollé \(1995\)](#) são várias as características que diferenciam a agricultura familiar destacando:

- Existência de forte ligação da disponibilidade de mão-de-obra com a dinâmica familiar;
- Integração entre o capital de exploração e o patrimônio familiar;
- O objetivo principal não é a remuneração obrigatória dos fatores de produção, mas a conservação desses fatores de produção; e,
- Possuírem freqüentemente múltiplas atividades e buscarem otimizar funções complexas.

Pensar e apoiar o desenvolvimento da agricultura familiar pressupõe uma mudança de postura e principalmente quebra de alguns paradigmas que nortearam a formação dos técnicos nos últimos anos. Especialização, lucro e produtividade por área, por exemplo, que estiveram presentes na formação de profissionais como indicadores de eficiência, dão lugar a diversificação, reprodução e produtividade do trabalho.

Assim sendo, para desenvolver a agricultura familiar faz-se necessário repensar conceitos como: desenvolvimento sustentável, desenvolvimento rural, mudança tecnológica e modernização da agricultura.

Para isso há que abandonar a visão estreita e preguiçosa de que a discussão e estudo dos conceitos fundamentais são uma mera divagação filosófica mas sim considerá-los como pressupostos básicos na busca de eficiência.

A assistência técnica nos moldes tradicionais em que o técnico deveria ser um grande entendido e especialista em tecnologias de produção está com os dias contados. A demanda que surge nos dias atuais é pelo que se define, mais adiante, neste trabalho como “agente de desenvolvimento”.

Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Rural, Mudança Tecnológica e Modernização da Agricultura

A discussão do conceito de desenvolvimento sustentável tem se conformado basicamente no confronto entre duas visões o antropocentrismo e o biocentrismo, no âmbito de duas ciências a economia e a ecologia.

O antropocentrismo característico da economia, considera a Natureza como mero meio de produção, como instrumento gerador de riquezas, priorizando o homem. Seu imperativo é o progresso, entendido como crescimento econômico infinito baseado na exploração de recursos naturais percebidos como igualmente infinitos. Essa concepção é característica da economia de fronteira que foi o padrão econômico generalizado desde o segundo pós-guerra até a década de 60.

O biocentrismo característico da ecologia, dá prioridade ao meio ambiente esquecendo que o Homem precisa de produção para sobreviver e que, como qualquer animal, preda os recursos da Natureza. Percebe os humanos sob o ângulo da igualdade das espécies. É a visão da ecologia profunda cujo imperativo é a ecotopia, postulando a necessidade de estabelecer limites ao crescimento econômico em geral e ao crescimento demográfico em particular, em face à necessidade de preservar a natureza.

Segundo [Burztyn \(1993\)](#) “a produção do conceito de desenvolvimento sustentável representa por um lado, uma alentadora tentativa de reconciliar a busca do bem estar presente com a segurança de condições de vida satisfatórias no futuro”. E complementa, “há uma preocupante tendência a que se torne mais uma panacéia salvacionista, que ilude os alarmados e inibe os alarmistas, sem necessariamente resolver os problemas que geraram o alarme”.

Segundo [Becker \(1993\)](#) o marco do conceito de desenvolvimento sustentável é o Relatório Bruntland que o propõe como um processo de mudança em que a exploração de recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento ecológico e a mudança institucional se harmonizam e estão de acordo com as necessidades das gerações atuais e futuras.

Porém para discutir o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar é preciso analisar os modelos de desenvolvimento que foram utilizados até hoje.

O desenvolvimento rural está diretamente relacionado ao desenvolvimento econômico, sendo dependente do mesmo. É impossível falar em uma política de desenvolvimento rural independente da política de desenvolvimento econômico como um todo.

A programação agrícola deve articular-se com a programação socioeconômica. Isso significa que o desenvolvimento econômico e social deve ser encarado como um todo e que a programação do desenvolvimento rural é feita dentro desse contexto ([Pastore, 1973](#)).

Porém, historicamente a concepção de desenvolvimento econômico predominante no Brasil tem um viés economicista muito grande, enfatizando ganhos econômicos, aumento de exportações e de produtividade como a mola principal do processo. Essa concepção enfatiza ou praticamente limita-se ao papel do mercado no desenvolvimento econômico desprezando na maioria das vezes o componente social do processo.

Segundo [Trigueiro \(1989\)](#) a definição de desenvolvimento vai mais além do que o simples aumento do crescimento econômico, registrado por determinados indicadores econômicos (PIB, renda per capita e volume de exportação por exemplo). Ele entende que deve haver uma combinação de expansão do crescimento da economia com mudanças na sua estrutura. Essa mudança não se limita apenas a modificações na estrutura econômica, mas na estrutura social, incluindo os níveis políticos e ideológicos.

[Gastal \(1980\)](#) propõe que o desenvolvimento agrícola, implica na realização de mudanças integrais e profundas, abrangendo uma distribuição adequada dos recursos naturais e dos meios de produção em geral; distribuição equitativa do crédito rural, já que o capital é o fator escasso para a maioria dos produtores; consistente política de preços; disponibilidade de seguro agrícola e estruturas mais eficientes e eficazes de abastecimento de insumos, de processamento e de comercialização da produção.

O conceito de desenvolvimento rural vai além da melhoria das condições de produção. É mais abrangente que o de desenvolvimento agrícola tratando também de questões como a de infra-estrutura no meio rural englobando saúde, educação, lazer, estradas, comunicação, e questões sociais como desemprego, acesso a terra, êxodo rural, empobrecimento do campo.

Para [Gastal \(1980\)](#), para alcançar o desenvolvimento agrícola, é preciso compreender que o esforço para modificar as tecnologias de produção não pode ser considerado como um problema ou uma tarefa isolada dos demais elementos ou fatores que condicionam o desenvolvimento rural do país. A mudança tecnológica, como uma das dimensões do desenvolvimento rural, ou a mudança global da sociedade agrária, é um fenômeno essencialmente social.

No desenvolvimento rural é indispensável a realização de programas de mudança tecnológica com a dimensão e conteúdo que possam propiciar conhecimentos que permitam a realização de uma agropecuária mais eficiente, com níveis de produtividade mais elevados e com características que respondam às aspirações dos agricultores e à realidade rural a que se destinam. O processo de mudança tecnológica deve ser entendido como um componente essencial de um outro processo de mudanças bem mais amplo e global, que é o desenvolvimento econômico e social, ressaltando a importância da tecnologia no desenvolvimento social ([Gastal, 1980](#)).

A mudança tecnológica aproxima-se do conceito de modernização da agricultura se esta última for considerada como um conjunto coerente de propostas cujo objetivo é a elevação da produtividade agrícola pela transformação de suas técnicas e pela difusão de novos métodos de cultivo ([Castro, 1984](#)). Porém única e exclusivamente como forma de obter melhor rendimento dos fatores de produção e de acordo com as demandas e condições reais dos agricultores às quais se destinam.

Mas, como define [Salim \(1986\)](#), se a modernização for entendida como a redefinição das relações entre a indústria e a agricultura, em que o complexo industrial passa a orientar o processo de produção agropecuário, que altera suas bases técnicas a fim de responder às demandas da indústria, transformando-se em um mercado de bens industrializados, pela maior utilização de implementos e insumos, ela se afasta da concepção de mudança tecnológica como indispensável para alcançar o desenvolvimento rural.

É preciso lembrar que em troca do lucro imediato, muitas “inovações” trazem uma série de efeitos desastrosos no plano ecológico (erosão, desertificação, envenenamentos) e no plano social (empobrecimento, êxodo rural). A difusão de técnicas modernas é pressionada comercialmente pelos interesses de grandes empresas industriais e exercida pelos meios de comunicação e por diversas

formas de assistência técnica (Graziano Neto, 1982 citado por [Thiollent, 1984](#)). E não, pelas reais necessidades da agricultura como estratégia de melhoria das condições de vida.

Nem sempre a tecnologia, elemento básico da mudança tecnológica, tem um fim monetário. A concepção de tecnologia como conhecimento aplicado ao processo produtivo pode ter outras finalidades ([Gastal, 1997](#)).

Considerando algumas interpretações da tecnologia, reveladas em entrevistas feitas com trabalhadores rurais do movimento sindical no Rio Grande do Sul, constata-se que ela é vista como: “um meio de orientar a produção para o sobreviver da família”; “uma forma de ter mais tempo de descanso e lazer”; “o saber dos técnicos, dos agrônomos, mas também o saber dos agricultores”; e “adequada às necessidades do produtor” ([Figueiredo & Araújo, 1984](#)).

A tecnologia tem uma função importante nos aspectos relacionados à melhoria das condições de vida. O fato de aparecerem expressões como o “sobreviver da família” ou o “aumento do tempo de lazer e descanso”, realça a importância dos aspectos sociais da tecnologia, de sua relação com o lado cotidiano da vida, e de sua ligação às características subjetivas do dia-a-dia ([Gastal, 1997](#)).

O Perfil do Técnico e o Perfil da Organização

Como foi dito anteriormente, a implantação de um processo de apoio ao desenvolvimento de qualidade e comprometido pressupõe mudanças.

Uma delas é a mudança de postura do técnico no seu cotidiano de trabalho.

Para isso há que resgatar alguns ensinamentos que não são recentes, porém que raramente foram utilizados em sua plenitude. Paulo Freire em 1969 no seu livro “Extención o Comunicación?” já traçava um perfil do extensionista incorporando a noção de educador ([Freire, 1983](#)).

Para esse autor, o trabalho do agrônomo, referindo-se à assistência técnica, não pode ser de adestramento nem sequer o de treinamento dos camponeses nas técnicas de produção. Reduzir a assistência técnica ao mero adestrar pode, em certas ocasiões, até aumentar a rentabilidade do trabalho porém, não terá

contribuído em nada ou quase nada para a afirmação deles como homens mesmos ([Freire, 1983](#)).

Há que resgatar o processo de trabalho do técnico como educador. Para isso é necessário compreender que educação é comunicação, diálogo, e não a pura transferência de saber. É o encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados ([Freire, 1983](#)). Ou seja, buscam entender o que querem dizer determinados conceito ou noções.

É considerar a comunicação como um processo cooperativo de engajamento, co-aprendizado e aceitação mútua, que pode derivar sem um destino pré-determinado mas cujo resultado final é construído por todos.

Para isso os técnicos devem lançar mão de métodos de trabalhos sistêmicos e que privilegiem a participação.

Segundo [Krappitz, et al. \(1988\)](#) que propõem o enfoque participativo de trabalho em grupos “o desenvolvimento do enfoque ao longo dos anos deixou claro que o êxito, antes das técnicas de comunicação utilizadas depende fundamentalmente, da postura daqueles que trabalham com ele”.

O enfoque substitui a figura do professor, instrutor ou superior pelo assessor distinguindo dois papéis possíveis para o mesmo: o de moderador e o de especialista. Porém, uma mesma pessoa não pode assumir os dois papéis ao mesmo tempo.

O moderador ajuda o grupo a formular seus objetivos e desejos e a elaborar as soluções. Ele é o catalisador no processo de aprendizagem e da tomada de decisão, e principalmente, não interferindo no conteúdo das discussões.

O especialista fornece ao grupo as informações específicas. Na medida em que ele ajuda na compreensão do tema tratado, facilita a encontrar as alternativas de solução.

Esse método privilegia a participação como essencial e propõe a construção coletiva da realidade e de busca para soluções dos problemas.

Os métodos participativos têm-se mostrado eficientes pois comprometem e motivam os indivíduos com o trabalho. Porém, a participação deve ser compreendida como a pessoa ser parte, não apenas estando em algo mas,

interferindo ativamente no processo e não como mero coadjuvante do mesmo. As decisões tomadas em processos participativos são decisões do grupo e não apenas do indivíduo, quer seja produtor ou técnico. A responsabilidade é compartilhada.

Os métodos participativos exigem dos técnicos e lideranças, planejamento, organização, tempo e paciência, o que talvez explique a sua baixa utilização ou a pouca predisposição da maioria dos técnicos para usá-las.

Isso requer por parte dos técnicos mudanças de hábitos.

[Covey \(1989\)](#) definiu sete hábitos que as pessoas devem ter para conquistarem mais coerência e eficácia pessoais. Esses hábitos são retomados por [Boyett & Boyett \(1999\)](#) quando analisam os melhores conceitos e práticas de negócios segundo 79 especialistas e são apresentados na Tabela 1.

Assim sendo se a assistência técnica apoiar-se nesses conceitos aí ela estará se transformando em agente de desenvolvimento.

Tabela 1. Sete hábitos de pessoas muito bem sucedidas segundo Stephen Covey.

Hábito	Significado
Ser Pro-ativo.	Ser responsável pelo próprio comportamento. Não culpar as circunstâncias, condições ou seu condicionamento por seu comportamento. Você escolhe sua reação a qualquer situação e qualquer pessoa.
Começar com o resultado na mente.	Ser capaz de visualizar o futuro que quer alcançar. Ter uma clara visão de aonde quer ir e o que quer realizar. Viver de acordo com algumas crenças, princípios ou verdades fundamentais bem-estabelecidos.
Colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar.	Ter uma vida disciplinada. Focalizar intensamente atividades muito importantes, mas não necessariamente urgentes, como desenvolver relacionamentos, escrever uma declaração de missão pessoal, um amplo planejamento, exercitar-se... uma preparação – todas as coisas que sabemos que precisamos fazer, mas que, de alguma forma raramente fazemos, pois não são urgentes. Dizer não a coisas que parecem importantes mas não são.

Continua...

Tabela 1. Continuação.

Hábito	Significado
Pensar sempre em vencer.	Ter uma mentalidade de “abundância”. Acreditar que existe muito para todos. Não acreditar que o sucesso de uma pessoa requer o fracasso de outra. Buscar soluções sinérgicas aos problemas. Buscar encontrar soluções nas quais todas as partes se beneficiem.
Tentar primeiro entender, depois ser entendido.	Ouvir com o forte propósito de compreender total e profundamente a outra pessoa, tanto emocional quanto intelectualmente. Diagnosticar antes de prescrever.
Buscar a sinergia.	Ser criativo. Ser pioneiro e desbravador. Acreditar que o todo é maior que a soma das partes. Valorizar as diferenças entre as pessoas e tentar se basear nessas diferenças. Ao ser apresentado a duas alternativas conflitantes, procurar uma terceira resposta, mais criativa.
Aprimorar.	Busca do aperfeiçoamento, da inovação e do refinamento contínuos. Procurar sempre aprender.

Fonte: [Boyett & Boyett \(1999\)](#)

Porém, a implantação de um processo de apoio ao desenvolvimento de qualidade e comprometido também pressupõe mudanças organizacionais.

A mudança de postura do técnico deve vir acompanhada por mudanças nas instituições, organizações sociais, empresas e institutos nos quais se inserem.

Nos últimos anos tem-se escrito muito sobre criar ou transformar as organizações em organizações que aprendem e sobre as técnicas para alcançá-las ([Donadio, 1996](#); [Weiss, 1996](#)). Também, sobre a gerência dessas organizações e as mudanças necessárias ([Wolgans, 1996](#); [Alder, 1997](#); [Blanchard, et al., 1996](#); [Vroom, 1997](#); [Oliveira, 1997](#)).

Segundo [Boyett & Boyett \(1999\)](#), tanto os indivíduos quanto as organizações aprendem, mas o conhecimento organizacional é algo mais do que a simples soma do que os indivíduos, em uma organização, sabem. Pode-se gastar milhões em treinamentos técnicos na empresa e terminar com uma organização

extremamente burra, mesmo que seus funcionários sejam individualmente brilhantes. O aprendizado individual é uma condição necessária para a inteligência organizacional, porém a eficácia da organização está na soma desses aprendizados e no como eles são transferidos para a organização como um todo.

Três abordagens são possíveis para diagnosticar e curar as deficiências de aprendizado em organizações ([Boyett & Boyett, 1999](#)):

- Abordagem 1 – Aprender a refletir e comunicar; trata da incapacidade de reconhecer e desafiar os modelos mentais que controlam as ações, e da incapacidade de expressar premissas com clareza aos outros e ajudá-los a fazer o mesmo;
- Abordagem 2 – Aprender o pensamento sistêmico; trata da incapacidade de ver a cadeia de causalidade formada por informação, ação e resultado; e,
- Abordagem 3 – Criar uma cultura do aprendizado; trata da habilidade de investigação que ajuda as pessoas a serem mais abertas sobre os pressupostos de pensamento e a se tornarem mais conscientes de seus modelos mentais.

Mas, nada disso é válido se a organização não exercitar um princípio fundamental que é a liderança ([Hesselbein, et al., 1996](#)). Não nos níveis hierárquicos superiores mas em todos os níveis compreendendo que para ser um bom líder é preciso entender:

- Que líder é aquele que possui seguidores;
- Que um líder eficaz não é alguém que é amado ou admirado, mas alguém que seus seguidores fazem as coisas certas;
- Que popularidade não é liderança, resultado sim;
- Que os líderes são bastantes visíveis, portanto servem de exemplo; e,
- Que liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro, significa responsabilidade.

Segundo James O'Toole, citado por [Boyett & Boyett \(1999\)](#), as características de líderes estão baseadas em alguns valores que são apresentados na [Tabela 2](#).

Tabela 2. Características de líderes baseados nos valores segundo James O’Toole.

Característica	Significado
Integridade	Nunca perder de vista seus objetivos ou abrir mão de seus princípios. Ser simultaneamente íntegro e pragmático.
Responsabilidade	Refletir valores e aspirações de seus seguidores. Aceitar a liderança como uma responsabilidade, não um privilégio. Ser útil.
Saber ouvir	Ouvir as pessoas do trabalho, mas não ser prisioneiro da opinião dos outros. Incentivar a discordância de opiniões entre seus conselheiros. Testar idéias, explorar todos os lados das questões e expressar todas as opiniões.
Respeito pelos seguidores	Ser um líder dos líderes. Ser pragmático para seu núcleo, mas acreditar de verdade no que diz e faz.

Fonte: [Boyett e Boyett \(1999\)](#)

As Organizações de Produtores e sua Complexidade

As organizações de produtores têm possibilitado ao segmento da agricultura familiar o acesso à infra-estruturas coletivas de produção, tais como, tratores e equipamentos, insumos, agroindústrias, crédito, que têm tido grande influência na viabilização desse extrato.

Um bom exemplo é o município de Silvânia em que a formação das associações resultou em um impulso significativo à agricultura do município. Só em 1992, 16 projetos foram aprovados para obtenção de recursos do Fundo do Centro Oeste (FCO), os quais foram convertidos em: 16 tratores coletivos, 7000 toneladas de calcário, aproximadamente 1500 matrizes bovinas leiteiras, aproximadamente 100 conjunto de trituradores; 4 caminhões ¾, construção de 03 agroindústrias, construção de diversos centros comunitários e implantação de lavouras comunitárias. Ainda, as Associações e a Central desenvolveram diversas atividades de apoio à produção tais como: organização da compra conjunta de adubo gerando uma economia de US\$ 20,00 por tonelada, negociação do preço do leite com os laticínios aumentando-o de US\$ 0,11 para US\$ 0,17 na época, além da redução do preço do frete pago em algumas linhas,

compra conjunta de farelo de soja com 30% de redução do preço e compra em conjunto de sal mineral para suplementação bovina com economia de 30%.

A obtenção de recursos (FCO) para as associações novas que se inseriam no processo depois de 1992, como também a diversificação das fontes financiadoras (PRONAF, PROVAP).

Isso instaurou uma nova dinâmica no município, exigindo dos produtores, mais especificamente de seus líderes, a execução de atividades até então desconhecidas, a gestão das associações e de suas atividades coletivas, tornando-se o principal ponto de estrangulamento do processo de desenvolvimento.

Pode-se dizer que o movimento associativo desencadeou o surgimento de pequenas empresas econômicas coletivas que têm investido no setor produtivo, produzindo bens e serviços, inseridas em uma lógica de modernização e de acumulação coletiva, que também permite a acumulação individual. Porém, apesar de algumas associações estarem sendo administradas com relativa eficiência e alcançando resultados satisfatórios, outras, mostram muita dificuldade para gerenciar o mesmo tipo de atividade e outras, ainda, desestimuladas pelos insucessos, abandonaram determinadas práticas coletivas. Atualmente, o movimento passa por uma situação difícil, na qual apenas uma terça parte dos agricultores associados se desenvolvem satisfatoriamente ([SPERRY, 1997](#)).

Entretanto, essas estruturas coletivas demandam um maior grau de capacitação em termos gerenciais por parte dos produtores. Segundo estudo realizado por [SPERRY \(1997\)](#), no município de Silvânia-GO, na maioria das organizações, “a ação do tempo sobre o comportamento dos agricultores tornou complexas as relações entre os indivíduos associados e, entre eles e a organização. Algumas das características da sociedade anterior começaram a reproduzir-se nas associações, dando origem a demonstrações de poder, dominação, desinteresse e até, apatia. O silêncio de alguns, na tomada de decisões, começou a substituir a liberdade de expressão, prevista nos regulamentos. O sentimento individual começou a pesar sobre o coletivo, refletindo-se fortemente na partilha de bens, no confronto de idéias, nas ações coletivas e na eficiência para administrar e prestar serviços aos sócios”.

A gestão dessas organizações não pode ser reduzida a uma lógica estritamente empresarial. O fato de serem organizações sociais, sem finalidade de lucro, fundamentando-se na colaboração recíproca entre os associados, coloca em questão um paradigma básico da qualidade total que é a relação cliente/empresa ([BONILLA, 1993](#); [BONILLA, 1994](#); [DEMING, 1990](#); [GIANESI & CORRÊA, 1994](#); [LAS CASAS, 1994](#); [PALADINI, 1994](#)). Nessas organizações o integrante é ao mesmo tempo proprietário e cliente.

A sobreposição dos interesses individuais sobre os coletivos e a baixa participação do grupo no processo de tomada de decisão torna necessária a utilização de métodos que permitam o planejamento das organizações de forma que as decisões e seu gerenciamento sejam fruto de um processo coletivo de discussão.

A gestão de organizações de maneira geral tem evoluído nos últimos anos. A Gestão pela Qualidade e suas ferramentas como Planejamento Estratégico e a Metodologia de Avaliação e Solução de Problemas são exemplos dessa evolução, além dos métodos desenvolvidos à partir dos conceitos da Qualidade como o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) para planejamento municipal ([TURNES, 1997](#); [BONILLA, 1994](#); [GANDIN, 1994](#); [GIANESI & CORRÊA, 1994](#); [LAS CASAS, 1994](#); [PALADINI, 1994](#); [BONILLA, 1993](#); [DEMING, 1990](#); [RASMUSSEN, 1990](#)).

A questão básica que se coloca é a adaptação desses métodos para a gestão de organizações sociais de produtores rurais de base familiar. Essas organizações têm características próprias que impedem a simples utilização de métodos gerenciais enfocados sobre as empresas privadas. A lógica de funcionamento dessas organizações se caracterizam por:

- Sua informalidade (em alguns casos);
- Não terem fins lucrativos (quando formalizadas);
- Cooperação mútua entre os sócios, ressaltando a dependência ao grau de coesão do grupo para seu bom funcionamento;
- Inexistência da figura do proprietário, as decisões devem ser resultado de um processo participativo;
- Necessidade de o processo decisório ser transparente e haver boa circulação da informação; e,
- Falta de capacitação dos produtores rurais no manejo de técnicas de planejamento, comprometendo o desempenho dessas organizações.

É nesse sentido que em 1998 a Embrapa Cerrados, a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura – CONTAG e o Banco Nacional da Agricultura Familiar – BNAF, com apoio da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Goiás – FETAEG, do Centro de Apoio ao Mini e Pequeno Produtor e suas Organizações – CAMPPPO, dos Sindicatos de Trabalhadores Rurais, das Centrais de Associações e das Prefeituras Municipais implantaram o projeto “Técnicas de planejamento participativo para organizações sociais de produtores rurais de base familiar”.

Esse projeto trabalha com associações de origem em comunidades locais e assentamentos de reforma agrária em 4 municípios do estado de Goiás: Silvânia, Morrinhos, Bela Vista de Goiás e Piracanjuba. Tem como objetivo identificar e aplicar técnicas adaptadas às organizações sociais de produtores rurais de base familiar para utilização do método de planejamento participativo como apoio ao desenvolvimento.

Considerações Finais

A proposta deste trabalho foi trazer à tona algumas considerações teóricas que fundamentam o trabalho com as organizações de produtores e o desenvolvimento rural, assim como os requisitos institucionais e individuais necessário para apoiá-los.

Para isso foram discutidos os conceitos de Agricultura Familiar, Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Rural, Mudança Tecnológica e Modernização da Agricultura. Discutiu-se qual deve ser o perfil do técnico e das organizações às quais eles pertencem de forma a apoiar o processo e também, a complexidade das organizações de produtores com as quais eles devem trabalhar e apoiar.

Porém um ponto ainda se faz necessário abordar e que é essencial para o trabalho dos agentes de desenvolvimento que é a motivação.

De certa forma tudo o que foi dito até agora pressupõe mudanças de posturas quer sejam dos técnicos, das organizações às quais pertencem e dos produtores. Dos técnicos, mudando o perfil atual na direção do que foi definido como agente de desenvolvimento. Das organizações para estimularem o surgimento e trabalho desses agentes. E dos produtores no sentido de se prepararem continuamente para as mudanças de ambiente cada vez mais dinâmica nos dias atuais.

Qualquer processo de mudança, quer seja do indivíduo (técnico ou produtor) ou das organizações (Instituições, Empresas, Cooperativas, Associações) é dependente da motivação para implementá-lo.

A motivação como a própria palavra já diz é o resultado do conjunto de motivos que ela possui e das ações que ela realiza ([Castro, 1995](#)).

A motivação individual e grupal será o resultado do relacionamento de três fatores: as atitudes, o conhecimento e o comportamento.

A atitude refere-se ao conjunto de conceitos no qual uma pessoa acredita ou seja, é o que uma pessoa pensa e acredita.

O comportamento é o conjunto de atos realizados por essa pessoa ou seja a externalização dos pensamentos de um indivíduo que todas as pessoas percebem e sentem. É o que ela faz, são suas ações.

E o conhecimento é o aprendizado e o desenvolvimento obtido por alguém depois de um esforço de treinamento ou seja, é o que ela sabe.

Para a automotivação ou a motivação acontecerem é preciso que a pessoa acredite na mudança, que possua os conhecimentos necessários (saiba) e se comporte de forma adequada (faça).

O comportamento inadequado de uma pessoa, consequência da falta de motivação pode ser explicado por duas situações:

- A pessoa acredita na mudança mas não possui o conhecimento (não sabe) e portanto não faz; e,
- A pessoa possui o conhecimento (sabe) mas não acredita, portanto seu comportamento será inadequado (não faz).

Essa é uma regra simples para explicar as atitudes negativas frente às mudanças quer sejam dos técnicos, quer sejam dos produtores.

A situação motivacional está relacionada com determinados estímulos e oportunidades que as pessoas recebem. Abraham Maslow os identificou como fruto de necessidades divididas em cinco grupos hierárquicos ([Figura 1](#)) ([Heller, 1999](#)):

- Necessidades psicológicas; contato humano; proteção; alimento; sexo – necessidades “instintivas” do ser humano;
- Segurança; sensação de segurança; ausência do medo;
- Necessidades sociais; contato com outras pessoas;
- Estima; reconhecimento e aprovação por parte das outras pessoas; e,
- Realização; aproveitamento do potencial individual, conquistas, sucesso.

Tais grupos estão ligados em uma escala ascendente, quando uma é satisfeita é necessário trabalhar na seguinte. E, saciada uma necessidade o estímulo desaparece.

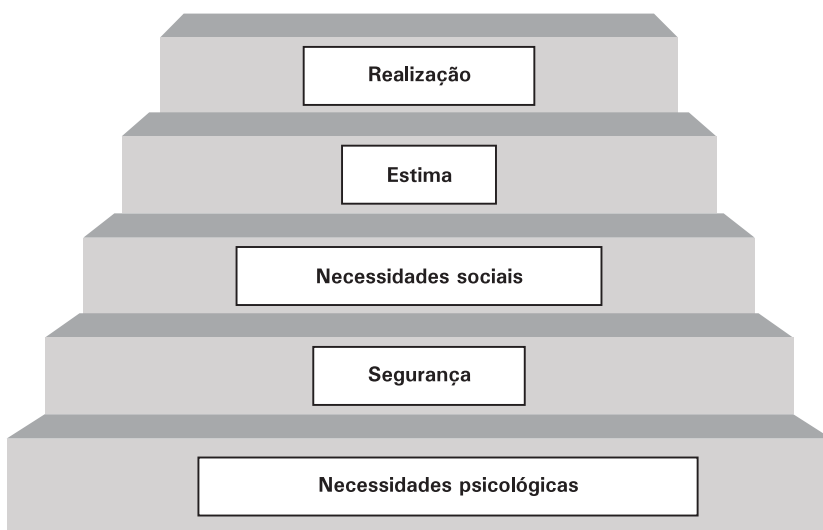


Figura 1. Hierarquia das necessidades segundo Maslow.

Fonte: [Heller, 1999](#).

Para motivar totalmente uma pessoa, segundo Maslow, não basta satisfazer apenas suas necessidades psicológicas e de segurança, pois novas necessidades, de outra natureza surgiriam. Para [Heller \(1999\)](#) “a hierarquia de Maslow pode ser aplicada em todos os aspectos da vida...”.

Assim, é preciso compreender que grande parte das dificuldades encontradas nas ações de apoio ao desenvolvimento estão relacionadas a falta de motivação do

público a se engajar no processo, que por sua vez está intimamente ligada às necessidades desse mesmo público.

É nesse sentido que grande parte das teorias defendem a participação dos produtores e o comprometimento dos agentes de desenvolvimento e suas instituições com as reais necessidades e demandas do público.

Nesse sentido é necessário aceitar que não é somente com o desenvolvimento de planilhas eletrônicas (coqueluche atual), estatísticas ou discursos que realmente se atingirá o desenvolvimento da Agricultura Familiar. É preciso agir e realmente acreditar que isso é possível.

Para isso há que estabelecer meios para um diálogo aberto e sincero com os produtores. Abandonar a idéia de que não se pode demonstrar fraqueza e desconhecimento frente aos mesmos, e de que eles estão sempre testando os técnicos em termos de conhecimento. Na realidade, o teste é no nível de sinceridade e comprometimento do técnico. Nada melhor que um “não sei agora, vou estudar e procurar saber para discutir com o senhor(a)”. Para isso é necessário ter os meios e a vontade de estar sempre se atualizando. Não só em manuais técnicos ou recomendações, mas também em outras ciências relacionadas com o dia-a-dia.

Um exemplo é esse trabalho que permeia ciências biológicas e humanas, tratando questões da Agronomia, Economia, Administração, Sociologia e Psicologia disponíveis na Internet e principalmente nos livros e publicações encontradas nas livrarias e bibliotecas ao alcance de todos.

Apoiar o desenvolvimento da Agricultura Familiar é inovar já que as soluções encontradas até hoje aparentemente não foram suficientes e para isso é preciso ler, ler e, mais ler, para poder se comunicar, comunicar e, comunicar mais, para dialogar e não apenas adestrar.

Referências Bibliográficas

ALDER, H. **Programação Neurolingüística para gerentes**. Rio de Janeiro: Record, 1997. 282 p.

BECKER, B. K. A Amazônia pós ECO-92: por um desenvolvimento regional responsável. In: BURSTYN, M. **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993, p. 129-143.

BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. **Empowerment exige mais que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. 139 p.

BONILLA, J. A. **Qualidade total na agricultura: fundamentos e aplicações**. Belo Horizonte: Centro de Estudos de Qualidade Total na Agricultura, 1994. 344 p.

BONILLA, J. A. **Resposta à crise: qualidade total e autêntica para bens e serviços**. São Paulo: Makron Books, 1993. 238 p.

BOYETT, J. H.; BOYETT, J. T. **O guia dos gurus - Os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 378 p.

BURSTYN, M. **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993. 162 p.

CASTRO, A. C. Ciência e tecnologia para a agricultura: uma análise dos planos de desenvolvimento. **Cadernos de Difusão de Tecnologia**, Brasília, v. 1, n. 3, p. 309-343, 1984.

CASTRO, A. P. **Automotivação: como despertar essa energia e transmiti-la às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 98 p.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes**. 18. ed. São Paulo: Best Seller, 1989. 372 p.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990. 367 p.

DOLLÉ, V. A pesquisa em agricultura familiar: desafios e avanços científicos. In: SEMINÁRIO NACIONAL DO PROGRAMA DE PESQUISA EM AGRICULTURA FAMILIAR DA EMBRAPA, 1., 1995, Petrolina. **Anais...** Petrolina: Embrapa Semi-Árido, 1995, p. 28-40.

DONADIO, M. **Treinamento e desenvolvimento total: ensinando as empresas a aprender**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 288 p.

FIGUEIRO, V. de M.; ARAUJO, C. E. P. Tecnologia agropecuária e movimento sindical de trabalhadores rurais. **Cadernos de Difusão de Tecnologia**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 157-217, 1984.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1983. 93 p.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994. 182 p.

GASTAL, E. **Enfoque de sistemas na programação da pesquisa agropecuária**. Rio de Janeiro: IICA, 1980. 207 p.

GASTAL, M. L. **Mudança tecnológica, modernização da agricultura ou desenvolvimento rural**. Planaltina: Embrapa Cerrados, 1997. 19 p. (Embrapa Cerrados. Documentos, 66).

GIANESI, I. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

HELLER, R. **Como motivar pessoas..** São Paulo: Publifolha, 1999. 72 p. (Série Sucesso Profissional).

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. São Paulo: Editora Futura, 1996. 316 p.

KAPPITZ, U.; ULLDRICH, G. J.; SOUZA, J. P. de. **Enfoque participativo para o trabalho em grupos. Conceitos básicos e um estudo de caso**. Recife: ASSOCENE, 1988. 138 p.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, M. de. **Energia Emocional base para gerência eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1997. 127 p.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994.

PASTORE, J. Componentes sociais do desenvolvimento agrícola. In: PASTORE, J. (Ed.). **Agricultura e desenvolvimento**. São Paulo: APEC, 1973, p. 173-192.

PRONAF. **PRONAF Perguntas e Respostas**. Página Grupo de Interesse em Pesquisa para Agricultura Familiar. Disponível em: <<http://www.cria.org.br/gip/gipaf>>. Acesso em: 21 Jul. 1999.

RAMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SALIM, C. A. As políticas econômica e tecnológica para o desenvolvimento agrário das áreas de cerrados no Brasil: avaliação e perspectivas. **Cadernos de Difusão de Tecnologia**, Brasília, v. 1, n. 3, p. 297-343, 1986.

SIEMERS, W.; KUX, H. **O gerente presente**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1996. 189 p.

SPERRY, S.; MERCOIRET, M. R.; FERRARIS, F. **A organização dos pequenos agricultores de Silvânia, GO: origem, estrutura e impactos sociais**. Planaltina: Embrapa-CPAC, 1997. 86 p. (EMBRAPA-CPAC. Documentos, 68).

THIOLLENT, M. Anotações críticas sobre a difusão de tecnologia e ideologia da modernização. **Cadernos de Difusão de Tecnologia**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 43-51, 1984.

TRIGUEIRO, M. G. S. A articulação pesquisa-extensão e o desenvolvimento da agropecuária. **Sociedade e Estado**, v. IV, n.1, p.72-94, 1989.

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, 1997. p. 65-92.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 274 p. (Série Harvard Business Review Book).

WEISS, D. **Treinando e orientando no local de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996. 101 p.

Farmers Organization and Rural Development

Abstract – *The family agriculture is an important segment in Brazilian, as on the social point of view, as on the generation of the gross value production from the national farming. In spite of its importance, however, it faces many problems as, decapitalization, access difficulty to the credit, low insert in the market, precariousness of ownership of the earth, limited, little useful surface of exploration or any access to the technical support and other support services, low capitalization level and weakness in organizing. From the half of eighty decade, the movement associativista took great pulse as alternative to reduce the effects of those impediments. Several organization forms; where the small farmer associations congregated in a central of associations. That new reality demanded changes in the traditional focuses of technical support. For that, it was necessary to review some concepts and to innovate work tools, seeking to incorporate the organization ideas as tool capable to make possible the development. In this work the discussed themes were: the particularities of the family agriculture, its insertion in the sustainable development, the complexity of the farmer organizations and the necessary technician knowledge to support those organizations. The intention was to support the field technicians, in the search of a new work posture with the family farmers, in way to rescue his/her work as educator and development agent.*

Index Terms: family agriculture, complexity of farmer organization, technician knowledge.