

IICA



Apoio à organização dos
trabalhadores rurais
Uma proposta metodológica

Manuel Alberto Argumedo

IICA
1-A4/
-87-002

O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) é o organismo especializado em agricultura do Sistema Interamericano. Suas origens datam de 7 de outubro de 1942, quando o Conselho Diretor da União Pan-Americana aprovou a criação do Instituto Interamericano de Ciências Agrícolas.

Fundado como uma instituição de pesquisa agrônômica e de ensino de pós-graduação para os trópicos, o IICA, respondendo às mudanças e novas necessidades do Hemisfério, converteu-se progressivamente em um organismo de cooperação técnica e fortalecimento institucional no campo da agropecuária. Essas transformações foram reconhecidas oficialmente com a ratificação, em 8 de dezembro de 1980, de uma nova convenção, que estabeleceu como fins do IICA estimular, promover e apoiar os laços de cooperação entre seus 29 Estados membros para a obtenção do desenvolvimento agrícola e do bem-estar rural.

Com um mandato amplo e flexível e com uma estrutura que permite a participação direta dos Estados membros na Junta Interamericana de Agricultura e em seu Comitê Executivo, o IICA conta com ampla presença geográfica em todos os países membros para responder a suas necessidades de cooperação técnica.

As contribuições dos Estados membros e as relações que o IICA mantém com 12 Países Observadores, e com vários organismos internacionais, lhe permitem canalizar importantes recursos humanos e financeiros em prol do desenvolvimento agrícola do Hemisfério.

O Plano de Médio Prazo 1987–1991, documento normativo que assinala as prioridades do Instituto, enfatiza ações voltadas para a reativação do setor agropecuário como elemento central do crescimento econômico. Em vista disso, o Instituto atribui especial importância ao apoio e promoção de ações tendentes à modernização tecnológica do campo e ao fortalecimento dos processos de integração regional e sub-regional.

Para alcançar tais objetivos o IICA concentra suas atividades em cinco áreas fundamentais, a saber: Análise e Planejamento da Política Agrária; Geração e Transferência de Tecnologia; Organização e Administração para o Desenvolvimento Rural; Comercialização e Agroindústria, e Saúde Animal e Sanidade Vegetal.

Essas áreas de ação expressam, simultaneamente, as necessidades e prioridades determinadas pelos próprios Estados membros e o âmbito de trabalho em que o IICA concentra seus esforços e sua capacidade técnica, tanto sob o ponto de vista de seus recursos humanos e financeiros, como de sua relação com outros organismos internacionais.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO
COMISSÃO ESTADUAL DE PLANEJAMENTO AGRÍCOLA - CEPA-CE
INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA - IICA

APOIO À ORGANIZAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS
UMA PROPOSTA METODOLÓGICA

Manuel Alberto Argumedo

Fortaleza - CE
Maio/87

IICA
CMA 4102-87-002

6V003596

PUBL. MISC. ISSN 0253 4746

© Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - IICA

Escritório no Brasil
Unidade de Informação e Documentação

SHIS QI-05 Bloco D - CL ou Caixa Postal 09-1070
71.600 Brasília, DF Tel. (061)2485477

1987

00001048

Tiragem: 1.000 exemplares

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem autorização expressa do IICA.

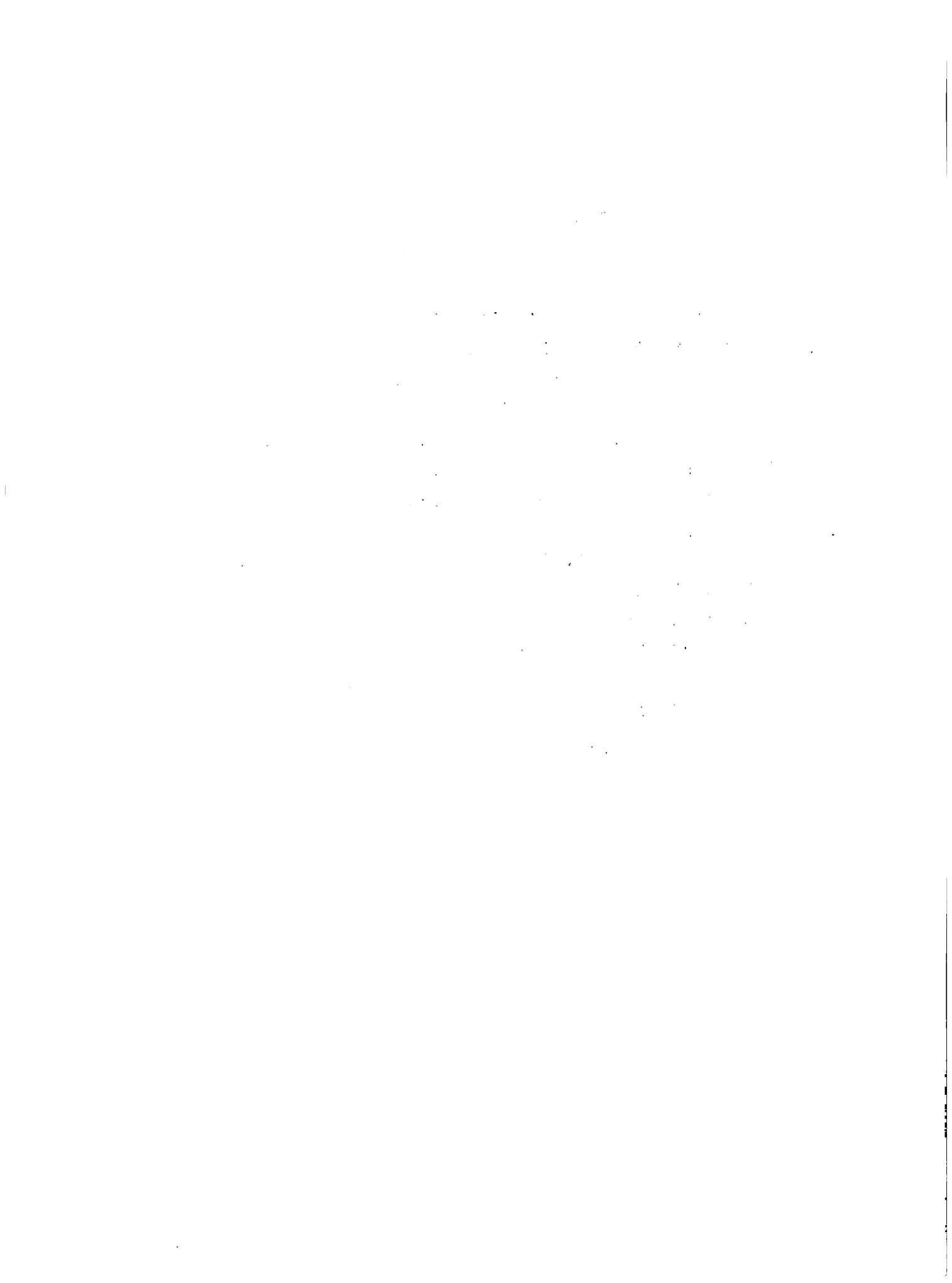
Responsável pela edição: Marília Oberlaender Alvarez, Especialista em Informação e Documentação, IICA-Brasil.

IICA MIS-A4/BR-87-002	ARGUMEDO, Manuel Alberto
Apoio à organização dos trabalhadores rurais. Uma proposta metodológica. Convênio CEPA-CE/IICA. Brasília. 1987	
70 p. (IICA. Série Publicações Miscelâneas)	
ISSN - 0253-4746	
1. Organização-Produtores. 2. Desenvolvimento rural. 3. Trabalhador rural. I. Título.	
AGRIS E12	SEWEY 334.683

Impresso na Gráfica do Escritório do IICA no Brasil

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1. O PROBLEMA METODOLÓGICO.....	3
2. UM DESENVOLVIMENTO AUTÔNOMO E INTEGRADO.....	7
3. O QUE SE ENTENDE POR ORGANIZAÇÃO?.....	11
4. OS SUJEITOS.....	16
5. O MOMENTO DO DIAGNÓSTICO.....	21
6. O MOMENTO DA ELABORAÇÃO DOS PROJETOS.....	27
7. O MOMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO.....	32
8. O PROBLEMA DA TECNOLOGIA.....	38
9. O PROBLEMA DA GESTÃO.....	44
10. O PROBLEMA DA CULTURA.....	48
11. O ACESSO AOS ELEMENTOS PRODUTIVOS.....	53
12. A ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL.....	58
13. O PAPEL DO TÉCNICO.....	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69



INTRODUÇÃO

O presente documento visa promover um debate em torno das táticas e estratégias mais adequadas para apoiar a organização dos trabalhadores rurais no contexto da agricultura do Nordeste do Brasil. Essa finalidade justifica um estilo polêmico e a apresentação de certas teses, a partir das quais seja possível iniciar as discussões, centralizando-se nos aspectos essenciais da problemática.

A nossa experiência de trabalho junto às equipes técnicas do Ceará, cooperando com as atividades de apoio à organização, como estratégia básica do Projeto de Desenvolvimento Rural Integrado do Estado, constitui evidentemente a fonte principal da qual estas reflexões se alimentam. O diálogo cotidiano nesse trabalho de cooperação com técnicos de nível central, regional e local, o confronto de nosso "saber" técnico com o "saber" dos agricultores, os entraves e conflitos surgidos ao longo de quase três anos de ação contribuíram para que este documento fosse possível. Assim, ele é muito mais um momento nas reflexões das equipes técnicas do Ceará que tentam apoiar a organização dos camponeses, do que uma reflexão pessoal. Porém, esse "momento" se apresenta aqui "narrado" apenas por um dos participantes das equipes, na sua visão particular, para explicitar o nível que as reflexões atingiram e avançar a partir daí.

Um outro importante subsídio para o texto que aqui se apresenta são as análises críticas das experiências de trabalho dos técnicos do IICA no Brasil. Na nossa situação, como técnicos do Instituto, era impossível que os freqüentes diálogos com os colegas, a troca de experiências, a ajuda mútua para superar dificuldades surgidas nas atividades de cooperação, não se refletissem no documento. Além disso, a Direção do Instituto no Brasil e o Diretor do Programa de Desenvolvimento Rural Integrado tinham-me solicitado um texto sobre or-

ganização de produtores que pudesse servir de base para uma discussão interna, na intenção de unificar concepções e metodologias a partir das experiências concretas de trabalho dos seus técnicos.

A finalidade do texto nos exige de uma apresentação mais demorada. Nas discussões se utilizará este material como ponto de partida, como subsídio que, unido à visão das experiências de trabalho dos técnicos, permitirá chegar às conclusões que orientem a continuidade do trabalho de cooperação com os processos de organização dos trabalhadores rurais.

Fortaleza, abril de 1985

1 - O PROBLEMA METODOLÓGICO

Como apoiar os processos de organização dos trabalhadores rurais desde as Instituições, pertençam estas ao âmbito do Estado ou não? Essa pergunta é respondida em geral com uma série de passos, que pretendem pautar o processo e definir o tipo de interferência institucional que em cada caso seria mais adequado. Além disso, listam-se possíveis técnicas de trabalho social a serem utilizadas e sugerem-se instrumentos - questionários, modelos de planos de ação comunitária, modelos para a elaboração de projetos. Isso implica entender a "metodologia" como ciência "normativa" e o "método" como um acúmulo de "procedimentos". Trata-se de colocar o problema em um plano puramente formal, e quanto mais se "esvazia" de conteúdo a questão metodológica, mais aumenta a rigidez das receitas. De fato esse esvaziamento é apenas aparente, porque na realidade "encobre" um conjunto de opções teóricas que se consideram como "indiscutíveis" e portanto não se acha necessário explicitá-las.

Uma resposta completa à pergunta sobre o método deve explicitar as opções sobre a concepção do objeto e das relações entre sujeito-objeto, o que implica uma teoria do conhecimento e da prática. Escamotar essas definições que sustentam e dão significado às técnicas e aos instrumentos é a maior fraqueza dos discursos "mutilados" sobre o "método". Um discurso "metodológico" cujo sentido esteja oculto não poderá ser compreendido, nem recriado para adaptá-lo a situações concretas e específicas. Será apenas um discurso hermético, para ser decorado, e reproduzido com exatidão. Como não se tem informação nenhuma sobre o mecanismo interno da máquina, respeitam-se com rigidez as instruções do manual.

Em conseqüência, para que nosso discurso metodológico seja completo, deveremos explicitar tanto o que se entende por organização, como os objetivos dessa organização e os

sujeitos envolvidos no processo e as relações sociais que os ligam entre si. Como se fala de "apoiar" processos de organização, será necessário explicitar também quem será o sujeito dessa ação de cooperação e qual é a sua finalidade. Na base dessas opções teóricas há também uma concepção da sociedade como uma realidade dinâmica, e dos conflitos de interesses como o motor desse dinamismo. As ações mais ou menos organizadas dos grupos em defesa dos seus interesses os "realiza" como sujeitos da história. Porém, quando são "organizados" em função de outros interesses, utilizados como "instrumentos" para projetos alheios, os homens são "adormecidos", "privados" de sua humanidade. Por último, é necessário explicitar que o econômico, o político e o cultural se concebem como dimensões da realidade social, estreitamente articuladas, e nas quais se constituem e expressam os interesses dos diferentes grupos. Essas dimensões não existem isoladas e apenas analiticamente pode-se privilegiar uma ou outra, mas na práxis social estão sempre mutuamente implicadas.

A partir dessas opções teóricas, as técnicas, os instrumentos e procedimentos ocupam o seu lugar. Não poderão ter a rigidez de um receituário, mas também não serão um conjunto informe e aleatório. A teoria do objeto e das relações entre os sujeitos implica uma série de critérios de seleção e ordenamento de técnicas e procedimentos. Isso significa afirmar que não se trata de utilizar qualquer procedimento, porque eles são também "construídos" pelos homens e levam no seu bojo um preconceito sobre a realidade, que pode "determinar" as respostas a serem obtidas. As técnicas deverão ser selecionadas, reformuladas e organizadas de modo que respeitem a concepção do objeto e dos sujeitos que fundamentam o "método". Elas serão os componentes "operacionais", a materialização do nosso discurso metodológico. Daí que, se são coerentes com as opções teóricas do método, permitirão compreender a realidade e agir sobre ela para transformá-la. Nas técnicas e nos instrumentos que serão utilizados no processo, se expressam as opções teóricas do "método". Como contrapartida, se expressa também a confusão quando existe falta de clareza em torno des

sas opções.

Um discurso metodológico "completo" é, ao mesmo tempo, aberto porque pode ser recriado e modificado a partir do consenso a respeito das suas opções teóricas básicas. Daí que não seja necessário estabelecer um roteiro exaustivo. A própria concepção da realidade social, como histórica, invalida toda pretensão de rigidez. Parte-se de entender que a materialização das opções metodológicas deverá ser construída em um diálogo com as situações concretas.

A partir dessas considerações, um discurso metodológico que vise subsidiar as ações de apoio à organização dos trabalhadores rurais, dos camponeses, deverá ser iniciado explicitando o que se entende por desenvolvimento integrado, como contexto no qual se localiza a ação de apoio à organização; o que se entende especificamente por organização e quem são os trabalhadores rurais, sujeitos desse processo que os técnicos tentam apoiar. No fim, reflete também sobre o papel do técnico, que não é mais do que um cooperador nos processos de organização, mas que deve ele mesmo ser o sujeito da ação de cooperação.

A seguir consideram-se alguns momentos do processo de apoio à organização: o diagnóstico, a elaboração do projeto e sua implementação. Procura-se caracterizar cada um desses momentos na perspectiva do aumento no nível de organização dos camponeses, concebidos como os protagonistas da sua história. Neste ponto seria fácil ceder à tentação de pautar etapas e até resumir o "caminho" em um quadro. Além do mais, é isso o que fazem a maioria dos trabalhos sobre metodologia de apoio à organização de grupos comunitários. Trata-se porém de resistir a qualquer "chamado" nessa direção, qualquer desejo de simplificar o assunto, que transformaria estas reflexões metodológicas em receita. A realidade do grupo que se procura apoiar, a sua "história", determinará em última instância por onde começar. É o técnico-cooperador quem se incorpora à história do grupo e não pode, em conseqüência, ordenar o acontecer a partir de sua chegada.

Considera-se necessário chamar a atenção sobre alguns

elementos "chaves" do processo de organização, sobre os quais poderá articular-se a cooperação técnica. Esses elementos se relacionam com as dimensões da realidade social: econômica, política e cultural. Na dimensão econômica apresenta-se o problema da tecnologia adequada para a produção associativa. Na dimensão política deve-se procurar encontrar a solução para o problema da gestão participativa. Na dimensão cultural vai se realizando uma nova leitura da realidade social que o grupo registra e difunde através da educação e da comunicação.

Em cada etapa da vida da empresa ou unidade associativa deverá atender-se a esses elementos essenciais, levando em conta tanto as suas vinculações e mútuas determinações como as suas relações com as dimensões econômicas, políticas e culturais dos contextos imediatos e do contexto geral. O acompanhamento ou assessoria dos técnicos permitirá questionar as decisões do grupo em relação com esses três elementos, alertando quando se corra o risco de perder o equilíbrio. Privilegiar apenas um dos elementos em detrimento dos outros conduziria fatalmente a deturpar a ação associativa, a perder o rumo do desenvolvimento autônomo. A importância desses três elementos chaves do processo exige uma reflexão sobre cada um deles.

Finalmente analisa-se o problema do acesso aos recursos para financiar os projetos de ação e os diferentes níveis de articulação da unidade associativa no seu contexto social. O acesso a recursos cuja utilização se condicione apenas ao caráter associativo das ações é fundamental, e exige uma mudança nas formas rotineiras de agir das instituições. Quanto à articulação da unidade associativa com outras instituições do seu contexto, trata-se de um problema central na concretização do projeto. Nessas novas formas de articulação propostas se expressa a conquista de uma maior margem de autonomia dos camponeses.

2 - UM DESENVOLVIMENTO AUTÔNOMO E INTEGRADO

Qualquer estratégia que tente apoiar um desenvolvimento autônomo enfrenta-se com um dilema expresso na seguinte questão: deve apoiar-se o desenvolvimento social ou o desenvolvimento econômico? Como reação às propostas dos teóricos do desenvolvimentismo dos anos sessenta, que reduziam o desenvolvimento a um processo de crescimento econômico, gerou-se a proposta de um desenvolvimento integrado. Porém, a oposição do econômico ao social cai na falácia de contrapor realidades de diferentes níveis, conceitos que têm diferentes graus de compreensão. O econômico é apenas uma dimensão do social, como o político e o cultural. Pode-se discutir qual dessas dimensões tem o papel mais importante, mas não tem sentido considerá-las isoladas umas das outras, ou separadas do "social".

Esta proposta metodológica para cooperar com os processos de organização dos trabalhadores rurais considera que a dimensão econômica constitui a base e que é a partir dela que se definem as outras dimensões da realidade social. Em consequência procura-se superar o dilema colaborando em primeiro lugar com os camponeses na busca de soluções alternativas para enfrentar os problemas que se manifestam na área econômica, porque se considera que os outros interesses do setor se nucleam em torno daqueles que derivam da inserção dos atores no processo produtivo. Ou seja, entende-se que a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores rurais constitui a satisfação de um conjunto de interesses organizados a partir de sua base econômica.

O desenvolvimento social deve ter como objetivo fundamental elevar a "qualidade de vida" das pessoas. Este conceito implica uma referência integral ao conjunto de necessidades humanas, conjunto que constitui um sistema, "de modo que a satisfação de uma necessidade, inclusive a forma como é sa

tisfeita, inclui nas restantes necessidades" (REUNIÃO..., 1977). Neste sentido, os agricultores minifundistas ou sem terra, os trabalhadores rurais assalariados, parceiros ou minifundistas, têm sido poucas vezes apoiados para chegar a um desenvolvimento autônomo, no sentido de melhorar sua "qualidade de vida". Quando se procura aumentar sua produtividade, fundamentando-se na importância que eles têm como produtores de alimentos, não se reconhece o conjunto de suas necessidades. Quando se registra e difunde a produção cultural dos camponeses, argumentando o respeito a sua "cultura" e opondo-a à ciência, pretendendo salvá-los das "falsas motivações" de nossa sociedade de consumo, não se consideram as suas reais necessidades. O mesmo acontece quando se procura "conscientizá-los" em um discurso sobre sua realidade, para comprometê-los em ações políticas em defesa do que outros consideram como os seus interesses. Alguns projetos de desenvolvimento rural integrado - quando passam do discurso a uma ação efetiva em benefício dos trabalhadores rurais - limitam a integração a uma "contemporaneidade" das ações: simultaneamente se possibilita o acesso dos trabalhadores a recursos produtivos - crédito, terra, semente, equipamentos -, se ampliam as ações educativas "rurais" para incorporar suas famílias na cultura "ilustrada" ou numa versão dessa cultura que se considera adequada para eles, e se estendem os serviços tentando incrementar a participação das populações rurais nas ações do Estado, incorporá-los à vida "política" para legitimar os setores dominantes ou reivindicar seus direitos através de Sindicatos ou Associações de vizinhos.

A simultaneidade das ações, o fato de acontecerem no mesmo espaço e ao mesmo tempo, não consegue quebrar as divisões estritas. O econômico, o cultural e o político acontecem como blocos isolados, sem conexão. Num mesmo bloco se fundam compartimentos estanques: uma coisa é a educação das crianças na escola, outra diferente os programas intensivos de formação de mão-de-obra, e outra as discussões sobre os problemas da comunidade ou as atividades culturais tradicionais. Dentro do bloco cultural - fechado em si mesmo - tem-se

conseguido isolar componentes, e anular o seu papel transformador.

Agora já se aceita que é no seio do grupo de trabalhadores rurais, na "vivência" que eles têm de suas necessidades, como conjunto, onde se deve procurar a verdadeira integração. Porém, esta volta para os sujeitos como "articuladores" do desenvolvimento não teve claros critérios orientadores e por isso não encontrou conjuntos coerentes de interesses. Procurou-se com frequência uma integração tão ampla, que abrangesse toda a comunidade, de modo que só era possível achá-la nos assuntos mais superficiais, na periferia desse conjunto de necessidades cuja satisfação contribuiria para elevar a "qualidade de vida". Os grupos de vizinhos se encontravam unidos na luta por energia elétrica, asfalto, serviços de transporte, construção de prédios escolares, serviços de água potável, postos de saúde, etc. A aglomeração pura e simples do econômico, do político e do cultural não constitui um conjunto organizado de interesses.

Em geral, a satisfação de necessidades culturais separadas dos interesses econômicos dos trabalhadores se constitui em estratégia para "difundir" interesses de outros grupos e impô-los como próprios de toda a sociedade. Assim, uma escola que não seja questionada em função dos interesses econômicos do grupo de camponeses estará sendo instrumento para reproduzir as condições de exploração em que eles vivem. Os serviços públicos - postos de saúde, estradas, meios de comunicação, eletrificação - que aparentemente são "utilizados" democraticamente por todos, têm de fato uma utilização diferenciada que depende em última análise do poder econômico.

Essas considerações levam a afirmar que o núcleo das ações de apoio à organização dos camponeses deve colocar-se no trabalho produtivo. A partir de incrementar o nível de controle que os agricultores têm sobre o seu trabalho, comprovando experimentalmente o poder da organização, será possível que eles reivindiquem os serviços mais adequados para alcançar a realização efetiva dos seus interesses. Um processo de reflexão-ação que acompanhe a realização de um projeto produ-

tivo associativo ajudará a definir quais as características que devem ter esses serviços. Nesse processo o grupo de agricultores irá "descobrir" e formulando com maior clareza as suas autênticas necessidades. Por trás da aparência de "neutralidade" dos serviços que o Estado lhes oferece, poderão ler a marca de interesses que lhes são alheios.

Porém, isso não implica na limitação imposta de elaborar inicialmente projetos produtivos. O diagnóstico pode levar à formação de grupos de trabalho para projetos cujo conteúdo se encontre mais na área das atividades culturais, ou para reivindicar a prestação de serviços que os agricultores consideram urgentes. Será necessário acompanhar também a reflexão crítica desses grupos e até iniciar a execução dos projetos com a cooperação de técnicos de entidades cujas atividades se relacionem mais diretamente com os serviços em questão.

O que se propõe como metodologia mais adequada para cooperar com processos de desenvolvimento autônomo é o atendimento prioritário dos projetos produtivos associativos, que impliquem um incremento do controle dos trabalhadores rurais sobre a organização do trabalho e, a partir daí, sobre os outros fatores do processo produtivo. Isso significa também que nas discussões relacionadas com os outros projetos que os camponeses considerem prioritários e, durante o andamento da sua execução, é necessário confrontar a definição das necessidades e a forma como serão satisfeitas, com os interesses derivados da inserção dos protagonistas na estrutura produtiva.

3 - O QUE SE ENTENDE POR ORGANIZAÇÃO?

Discorrer sobre uma metodologia de trabalho que vise apoiar os processos de organização dos agricultores exige, em primeiro lugar, chegar a um consenso sobre o que se entende por organização. A preocupação poderia parecer banal se não se comprovasse a confusão que existe na literatura sobre o assunto. Expressões aparentemente semelhantes ("organizar um grupo de produtores", "organizar uma comunidade rural" ou "cooperar com processos de organização de trabalhadores rurais"), fundamentam-se em compreensões diferentes da realidade social. Todas elas têm, como ponto de partida, distintas concepções do processo de organização.

Uma primeira discussão necessária é sobre a possibilidade de "criar" organização. Quando se fala da necessidade de organizar os produtores rurais, se conclui muito facilmente que se trata de passar de um momento de caos e desordem - no qual não existe organização - para outro momento em que os produtores seriam "organizados". O suposto básico, então, seria que a realidade social (ou, pelo menos, algumas parcelas dessa realidade) podem existir sem nenhuma organização. Assim, os técnicos se sentem "gerando" organização.

Neste aspecto é importante não errar: os produtores estão "organizados". O problema consiste em saber a que interesses responde essa organização, quem a controla e se beneficia com ela. Não existe na sociedade o caos. O que se apresenta como um espaço social "sem ordem", com aparência "desorganizada", tem uma ordem encoberta. O fato de estar o "princípio" ordenador fora ou por cima desse espaço gera a "ilusão" da desordem. Quando não se compreende isso, e se tenta "criar" a organização a partir do nada, se trabalha ingenuamente, e por isso, inutilmente.

Uma segunda afirmação a ser discutida é aquela que pretende diferenciar a organização da produção da organização

dos produtores. Essa tese supõe que, no acontecer social, os processos e os atores podem analisar-se isoladamente e ter dinâmicas próprias. Existiria então de um lado os produtores e, de outro, o processo de produção; e ambas as realidades poderiam "organizar-se" separadamente.

É preciso superar essa postura "idealista": a produção não existe sem os produtores, e estes são produtores porque produzem, e em consequência não existem também como tais fora do processo produtivo. É precisamente a sua inserção no processo da produção social o que os caracteriza com "agricultores" e condiciona suas relações políticas e culturais com os outros grupos sociais.

A reação contra análises "economicistas" leva ao extremo de "desvalorizar" o econômico contrapondo-lhe "o social". De fato, tanto o econômico, como o político e o cultural, são dimensões da realidade social. É possível discorrer sobre a predominância de uma dessas dimensões sobre as outras, mas não podem ser consideradas de forma isolada. A falta de consenso com relação a estes aspectos leva a falsos dilemas, tais como:

- Deve-se organizar a produção ou os produtores?
- Deve-se atender primeiro o social ou o econômico?

Avançando ainda mais: pode se afirmar que a forma de participar em determinadas relações de produção constitui a base da inserção social dos indivíduos. Ou seja, as possibilidades de ação política e cultural das pessoas dependerão, em última instância, de sua situação no processo de produção social. Por isso, quando se postula apoiar processos de "organização" que não passam pela forma como está "organizada" a produção, limitando-se a ações culturais ou políticas, "artificialmente" desvinculadas do "econômico", corre-se o risco de "reproduzir" relações de produção que permitem a outros grupos apropriar-se da renda gerada pelo trabalho dos agricultores. Nesta direção se orientam algumas propostas de desenvolvimento da comunidade, como grupo de vizinhos, ou de apoio à organização de grupos fundados em laços "primários" de relação.

Um terceiro ponto a respeito do qual deverá existir consenso é a proposta de "produzir" organização desde fora do grupo protagônico. A diferença entre "organizar os agricultores" e "apoiar os processos de organização que eles protagonizam" não é apenas uma questão formal. Quando a organização é gerada desde o exterior, responde a interesses que não são do grupo, por mais bem intencionados que sejam a respeito do futuro desse grupo. Não está aqui em discussão apenas a questão moral, senão a tática política em função dos objetivos que se pretende atingir.

Um processo de organização que vise a autonomia do grupo, que pretenda que o próprio grupo atinja níveis maiores de reflexão e, conseqüentemente, incremente sua capacidade de agir em função dos seus interesses, deve ser um processo gerido pelo próprio grupo. Do exterior apenas será possível neste caso cooperar com o grupo, questionar os seus avanços e recuos, provocar o grupo para aprofundar as suas reflexões e fundamentar mais conscientemente as suas decisões.

Uma quarta questão a discutir é a finalidade da organização. Um processo de organização que reúna as características enumeradas - ligado estreitamente à inserção do grupo na estrutura produtiva, autogerido e que parta da consciência da existência de outras formas de "organização" em função de interesses "externos" - poderia ter diferentes finalidades:

- aumentar a "capacidade" do grupo para apropriar-se de uma maior parte da renda gerada pelo seu trabalho, através de um maior controle sobre o processo produtivo;
- incrementar a "capacidade" do grupo para reivindicar do Estado a formulação de políticas que atendam aos seus interesses de classe.

Aprofundando a análise, percebe-se que as duas finalidades estão estreitamente ligadas: o fato de se apropriar de uma maior parte da renda do seu trabalho contribuirá para aumentar o poder econômico do grupo, o que poderá incrementar seu poder de barganha para negociar com outros setores que pleiteiam também a "realização" dos seus interesses através

do Estado. A diferença pode reduzir-se, na verdade, à forma de abordar as ações de apoio à organização dos agricultores. Porém, a forma de abordagem a ser utilizada não pode ser escolhida aleatoriamente: depende de condições objetivas.

Parece evidente que a abordagem possível desde as Instituições ligadas ao Estado seria promover o processo de organização aumentando a capacidade do grupo para apropriar-se de uma maior parcela da renda que produz. O próprio Estado não teria condições de promover diretamente um processo reivindicatório e, se assim o fizesse, limitaria as reivindicações àquelas que lhe fosse possível satisfazer com os recursos de que dispõe e que pelo seu conteúdo não gerassem conflitos no bloco que o sustenta.

Em consequência, a tática "possível" para apoiar os processos de organização dos agricultores, sem cair rapidamente no risco da manipulação, seria criar condições para a realização de experiências de produção associativa. Essas experiências contribuirão para que os agricultores tomem consciência do "poder" da organização. De fato, a organização do trabalho aumenta a produtividade. Quando é só uma pessoa que controla essa organização, é ela que se apropria dessa maior produção. Esse controle exógeno da "organização" é possível porque os agricultores não têm acesso aos meios de produção, ou porque esse acesso aparece condicionado a uma organização imposta em função de interesses externos (por exemplo, a propriedade individual de pequenas parcelas de terra).

Postula-se aqui que as ações de apoio à organização dos agricultores possíveis desde as Instituições do Estado se reduzem a:

- abrir espaços para que os agricultores participem efetivamente na formulação dos planos de ação institucional, através de suas organizações;
- informar os agricultores sobre os seus direitos, segundo a legislação vigente, e sobre as políticas agrárias e agrícolas do governo e dos diferentes grupos que pleiteiam a hegemonia na sociedade;
- facilitar o acesso dos trabalhadores rurais aos meios de produção;

- facilitar a exploração associativa desses meios de produção, possibilitando que o controle do processo produtivo fique nas mãos dos próprios agricultores e que estes possam organizar o trabalho segundo os seus interesses e se apropriar de uma maior parcela da renda por eles gerada;
- gerar condições para que essa apropriação de uma maior parcela da renda seja possível, o que significa possibilitar o processo de acumulação das associações de trabalhadores rurais.

De fato, só participa efetivamente na sociedade quem tem pelo menos uma mínima cota de poder econômico, o que implica estar integrado no processo de produção social. Na agricultura de subsistência, os trabalhadores que produzem apenas para o seu próprio consumo não têm nem podem ter, enquanto permaneçam nessa situação, nenhum poder de barganha. Como afirma SOLARI (1973), esses agricultores "estão" na Sociedade, mas não formam parte dela. Assim, enquanto os pequenos produtores continuam "comercializando" pequenas quantidades de produção, individualmente - seja diretamente no mercado ou inclusive através de cooperativas policlassistas -, não chegarão a ter a força suficiente para impor os seus interesses.

Por último, é necessário levar em consideração que essa ação possível das Instituições do Estado só chegará a se concretizar se existir uma decisão política clara no sentido de integrar essa porção majoritária da população rural à vida social como um grupo autônomo e não apenas como instrumento de outros grupos. Os limites de uma ação de apoio à organização a partir do Estado dependem do contexto político. Quando os grupos dominantes necessitam do apoio das majorias abrem espaços que permitem cooperar com esses processos de organização. Caso contrário, se são suficientes as alianças entre os grupos dominantes para garantir sua permanência no poder, só é possível apoiar os processos de organização desde as Instituições da Sociedade Civil.

4 - OS SUJEITOS

Apoiar processos de organização orientados à auto-sustentação produtiva dos agricultores requer como ponto de partida um consenso sobre quais serão os protagonistas desse processo. SCHEJTMAN define a auto-sustentação como um permanente avanço na compreensão crítica da situação e um crescente domínio do controle sobre os elementos que condicionam a produção e a apropriação dos seus resultados (1985, 15). Quem deve ser o sujeito desse processo?

Os programas de desenvolvimento rural integrado denominam esse sujeito "pequeno produtor" e lhe atribuem o papel de "público-meta" das suas atividades. Em certo sentido os "pequenos produtores" se identificam com categorias definidas a partir de critérios mais políticos, como os "camponeses" e "os trabalhadores rurais". Porém, o termo técnico utilizado nos programas é um pouco mais equívoco, tanto por qualificar os produtores de "pequenos" como por não esclarecer a forma como participam no processo produtivo. Em geral, visando superar esse equívoco, indicam-se algumas características que definem o público-meta:

- exploram pequenas parcelas;
- sua principal fonte de renda é a agropecuária;
- utilizam predominantemente mão-de-obra familiar;
- não conseguem auferir mais de treze salários mínimos ao ano por pessoa adulta ocupada no estabelecimento.

Evidentemente, esses e outros traços permitem apenas uma caracterização genérica dos pequenos produtores. Existem diferenças regionais e também situações limites que tornam impossível definir a categoria em termos rijos e universais. A limitação do acesso à terra, tanto em quantidade como em qualidade, é a razão pela qual a produção por estabelecimento é baixa em termos absolutos. Daí a denominação de "pequenos produtores", que significa, na verdade, produtores que traba-

lham em pequenas parcelas ou que têm difícil acesso aos fatores produtivos. Porém, em termos relativos ou considerando o total da categoria, é evidente que são produtores de uma parte importante - e às vezes os principais produtores - de alimentos de consumo popular. Em alguns casos são os principais responsáveis também pela produção de gêneros para exportação, como é o caso do algodão no Ceará. Essa capacidade de produção, apesar dos limitados recursos produtivos de que dispõe e das condições adversas em que trabalha, fica encoberta pela expressão "pequenos produtores".

Alguns autores caracterizam os camponeses pela sua situação de dependência política e econômica. A necessidade de dispor pelo menos de uma pequena parcela de terra que garanta a subsistência da família (ou seja, a reprodução física da força de trabalho), obriga os agricultores a se submeterem aos donos da terra, aos atravessadores e aos políticos locais, representados por uma ou várias pessoas segundo o contexto.

Outros autores consideram que a característica determinante seria o fato dos camponeses produzirem, ao mesmo tempo, valores de uso e valores de troca. Essa dualidade, derivada da necessidade de atender à subsistência da família, caracterizaria a economia camponesa. Porém, é importante considerar também certas constantes quanto à forma de utilizar os recursos produtivos, certa "lógica de manejo" que é própria da agricultura camponesa. Essa "lógica" se expressa na racionalidade com que os camponeses organizam o processo produtivo e nos mecanismos de resistência que utilizam quando ameaçados pelos latifundiários, a agricultura-capitalista ou os representantes do capital comercial e financeiro. Alguns desses mecanismos de resistência ou sobrevivência são:

- consórcio de culturas para assegurar a alimentação básica e um certo volume de produtos comercializáveis;
- criação de pequenos animais para garantir uma poupança;
- pequenos negócios (bodegas, mercearias, etc.) e atividades artesanais como complemento da renda familiar;

- diversas formas simples de associativismo, como bancos de sementes, minipostos agrícolas, roçados comunitários, etc.;
- venda temporária da força de trabalho, nas épocas em que não é utilizada no seu estabelecimento;
- intercâmbio recíproco da mão-de-obra com outras unidades;
- organização do espaço em função da disponibilidade do fator trabalho e das atividades (por exemplo: áreas abertas para criação de animais de médio porte) (CEARÁ, 1983b, 60).

Essa "racionalidade" dos camponeses foi se gerando no processo histórico de formação das classes sociais no campo. As múltiplas experiências de organização produtiva e a reação que esses ensaios provocaram nos grupos dominantes foram desenhando os limites possíveis da defesa dos interesses dos agricultores num contexto em que a organização das pequenas unidades de produção está controlada por quem defende os interesses dos latifundiários e do capital mercantil e financeiro. O conhecimento desse processo é indispensável para entender a "racionalidade" dos agricultores e cooperar com os procesos de organização.

A penetração do capitalismo na agricultura gerou um processo de diferenciação, mais ou menos avançado segundo a região. Além do mais, o simples fato de acontecer a agricultura camponesa no contexto de uma produção capitalista faz com que apareçam categorias ambíguas que se diferenciam do camponês puro. Essa heterogeneidade pode gerar problemas para o funcionamento de organizações produtivas, na medida em que coexistem interesses às vezes contrapostos. Quando os membros da organização não constituem um grupo homogêneo, ela pode chegar a representar apenas os interesses dos agricultores que dispõem de mais recursos e que utilizam os outros como força de pressão para obter a satisfação de suas demandas.

Em conseqüência, é necessário estabelecer alguns critérios que permitam delimitar a categoria que terá um papel protagônico na organização. BISCHOFF & LLOSA (1984) elabora-

ram uma proposta de caracterização a partir da análise de um conjunto de fatores que determinam, condicionam e influenciam as Unidades de Produção. Alguns desses fatores são endógenos (trabalho, capital, terra, condição da posse, destino da produção, máquinas e equipamentos, instalações, procedimentos de trabalho, capacidade para gerar e reter excedentes, etc.); e outros, exógenos (crédito, insumos, comercialização, ações do Governo, organizações das diferentes categorias de produtores agropecuários, etc.).

A análise deveria levar em conta tanto ambos os grupos de fatores, como as interações que de fato existem entre eles. Os fatores exógenos são especialmente importantes, porque se referem às relações que as Unidades de Produção mantêm com o entorno (articulação com outras unidades produtivas, de circulação da produção, de transformação ou de serviços), tanto no contexto imediato como no mais mediato do Estado e do País.

Ainda assim, dentro do grupo dos pequenos produtores encontrar-se-ão inúmeras formas e situações diversas, não apenas pelas múltiplas combinações possíveis dos fatores, mas pela diversidade de relações de produção em que participa às vezes um mesmo agricultor. Um minifundista, cuja família é pequena, pode entregar em parceria parte do seu estabelecimento e ainda se assalariar durante certas épocas do ano. Um pequeno bodegueiro arrenda terra e contrata mão-de-obra assalariada. Essas e muitas outras situações possíveis fazem com que os problemas dos pequenos produtores não sejam necessariamente comuns. Portanto, será necessário diferenciar dentro da categoria geral subcategorias, que em determinados contextos imediatos sofrem restrições e condicionamentos específicos.

Porém, a realidade não pode ser reduzida às categorias. Elas são apenas um instrumento para "ler" e "organizar" a extrema complexidade das situações concretas. Em consequência, trabalhando com categorias e até com subcategorias, será difícil achar na realidade grupos totalmente homogêneos. É claro que se procurará apoiar organizações cujos agentes se encontrem em situações suficientemente homogêneas para

que seja possível definir certos objetivos comuns na área da produção, mas é preciso ter consciência de que sempre existirá um certo grau tolerável de heterogeneidade entre os membros do grupo.

O conhecimento dos sujeitos protagonistas dos processos de organização produtiva que se pretende apoiar é um passo prévio à definição da metodologia, um pressuposto dessa definição. Porém, esse conhecimento deve integrar também a forma como eles mesmos se percebem e interpretam sua situação econômica, política e cultural. Passar por cima do nível de consciência que os camponeses têm da sua realidade conduz a propostas de organização autoritárias e paternalistas, fundadas em interesses definidos pelos técnicos mas não assumidos como tais pela classe.

É necessário também analisar como os outros grupos sociais percebem o "campesinato" e as propostas que formulam para essa classe. Esses outros grupos, em função dos seus próprios interesses, procurarão "organizar as pequenas unidades de produção" utilizando para isso a força de pressão ou o poder que têm sobre o Estado. Uma cuidadosa análise dos programas de desenvolvimento rural integrado e de sua execução mostra que se tenta atribuir diferentes "papéis" às formas de produção camponesa: "freio" ao incremento da marginalidade urbana, transferidoras permanentes de valor para outros setores do sistema, "reservatório" de força de trabalho que contribui para diminuir o nível dos salários, ajuste para a demanda sazonal de força de trabalho das atividades agropecuárias, produtora de alimentos baratos, provável consumidora de produtos industriais. A que classes ou setores de classe beneficiam esses "papéis"? Que poder têm esses setores? Responder essas questões indicará o limite real das atividades de apoio à organização dos agricultores em cada contexto social.

5 - O MOMENTO DO DIAGNÓSTICO

A metodologia de apoio à organização dos agricultores poderia resumir-se em poucas palavras afirmando que se trata de cooperar com eles, verdadeiros protagonistas do processo, para que avancem através de sucessivos momentos de ação e reflexão, na direção da auto-sustentação. Em consequência, o conhecimento (a reflexão, a análise crítica da situação) não constitui apenas um ponto de partida, mas um elemento permanente na dinâmica do processo. Isso evidencia a necessidade de esclarecer o que se entende por conhecimento.

Com freqüência se fala de conhecer como ter experiência "sensorial" de algumas coisas, ou como conservar alguma informação registrada, arquivada, guardada na memória. Neste contexto considera-se o conhecer como a análise crítica da prática, o que alguns autores denominam "prática-crítica". A teoria se transforma aqui em instrumento da análise e essa análise está orientada pela ação. As informações adquirem relevância em função do projeto de ação e na medida em que ajudam a determinar as condições objetivas para avançar.

Utiliza-se o verbo "conhecer" para não cair no "equivoco gnoseológico" a que se refere FREIRE quando discorre sobre a extensão rural: "conhecer" é uma ação, cujo sujeito é o agricultor, e não um pacote de informações e teoria a ser "transferido" pelo técnico. O papel do técnico é cooperar nesse processo, colocando o seu "saber" a disposição dos agricultores, "devolvendo" a eles os instrumentos para que os utilizem na análise, e não entregando "resultados", "conclusões". O técnico deve procurar que os camponeses aprendam a pesquisar, a analisar criticamente sua situação e, ainda mais, que recuperem a confiança na sua capacidade para conhecer.

Essas reflexões ajudarão a entender em que sentido pode falar-se de um diagnóstico como momento inicial no processo de apoio às organizações produtivas de camponeses. Tra-

ta-se apenas do primeiro momento de reflexão que inicia uma espiral ascendente. Pode ser ainda que nem seja o primeiro momento de reflexão do grupo de agricultores, mas é o início, a abertura do processo de cooperação técnica.

O diagnóstico inicial apresenta-se às vezes, para definir com maior precisão os agentes, dividido em dois momentos: o diagnóstico do técnico e o da comunidade ou grupo de produtores; o pré-diagnóstico e o diagnóstico. Procura-se superar assim a dificuldade de compreensão derivada de utilizar duas vezes o verbo conhecer, com sujeitos diferentes: em um momento o técnico, em outro o grupo de produtores. O próprio conteúdo do diagnóstico não tem limites precisos: pareceria, em algumas propostas metodológicas, que antes mesmo de iniciar a ação é necessário "conhecer" tudo. Levanta-se então um acúmulo de informações, de diversas ordens, que meramente justapostas pouco ou nada contribuem para interpretar a realidade e que, por outra parte, seria trabalhoso e demorado "organizar" para que chegassem a ser úteis. As técnicas utilizadas para resumir essas informações, que são freqüentemente "complexas", se transformam em uma justificativa para que os técnicos assumam a pesquisa como sujeitos, limitando a "participação" dos agricultores a ouvir as conclusões.

Essas confusões em torno do momento inicial do diagnóstico derivam de uma compreensão "tecnicista" do planejamento. A necessidade de legitimar decisões políticas levou a utilizar a técnica do planejamento como "racionalidade" indiscutível, fundamentada na ciência. A tecnoburocracia desenvolveu o planejamento como ferramenta própria, elaborando um complexo instrumental para as diferentes etapas desse processo, que se define como "integral". Inicialmente, o diagnóstico era um estudo técnico da situação prévia à elaboração e implementação do plano. Posteriormente, as pressões sociais levam a abrir espaços de participação - na realidade ou apenas no discurso. Aparece então a proposta de elaborar "planos" comunitários como subsídio para o Plano Geral. Na verdade, os planos comunitários apenas constituem aqui um capítulo do diagnóstico geral que incorpora a percepção que os sujeitos têm de sua si-

tuação e o que consideram "soluções" para os seus problemas.

Assim, a proposta técnica do processo de planejamento é formulada às comunidades. Daí derivam duas conseqüências que viciam o resultado:

- a exigência de alcançar uma "visão" global da problemática e de formular "propostas" de solução em todas as áreas, para subsidiar a ação das diferentes instituições e garantir a "integralidade" do planejamento;
- a complexidade "técnica" do processo, que leva os técnicos a substituírem as comunidades em várias etapas. Transferem-se resultados do diagnóstico e logo, a partir dessas conclusões "técnicas", se pretende que a comunidade discuta alternativas para enfrentar os problemas listados na pesquisa. Não se percebe que a identificação do problema adianta ou preanuncia a solução possível, falsificando a participação.

Em resumo, poderia definir-se o momento inicial como uma reflexão dos próprios agricultores sobre os seus projetos de ação e os fatores que condicionarão sua realização. O diagnóstico é realizado pelos protagonistas do processo e visa tomar consciência sobre a viabilidade da ação que eles consideram necessária para avançar na concretização dos seus interesses. A relevância das informações e dos instrumentos teóricos a serem utilizados fica então delimitada pelo mesmo problema.

O primeiro passo, após se ter atingido um mínimo de conhecimento mútuo entre técnico e comunidade de modo que o diálogo seja possível, será levantar os problemas prioritários para as famílias da localidade. O roteiro da pesquisa-participante utilizado no Ceará é adequado para esta tarefa:

- Reunião geral das famílias da localidade onde se levantam problemas.
- Escolha de um grupo para promover a participação de todos os moradores na consulta sobre problemas prioritários (equipe-diagnóstico).

- Elaboração de um roteiro de entrevista com o material da reunião geral de levantamento de problemas.
- Realização de uma série de entrevistas grupais e familiares a cargo dos integrantes da equipe-diagnóstico.
- Sistematização das informações levantadas pela equipe em torno dos problemas debatidos pelas famílias e grupos.
- Elaboração de textos ou qualquer outro material que possibilite o registro dos problemas para sua apresentação e discussão em reuniões de grupos.

Este roteiro que objetiva apenas delimitar os problemas que a comunidade - ou diferentes grupos dentro dela -, considerem prioritários, permite a apropriação pelos membros do grupo promotor dos instrumentos da pesquisa. O técnico deve cooperar apenas em momentos chaves - a primeira reunião, a escolha da equipe, o treinamento dessa equipe, a análise das informações coletadas -, e manter-se logo a disposição da equipe para apoiá-la quando ela mesma o considere necessário.

O segundo passo é a formação de grupos para estudar propostas alternativas de ação em torno dos problemas definidos como prioritários. Neste momento, ao formarem-se círculos de estudo para analisar cada problema, vão se constituindo os grupos mais homogêneos, que levarão adiante os projetos de ação. Os participantes do círculo de estudo aprofundarão o problema tendo em vista as possíveis ações. Trata-se de analisar os benefícios que os agricultores poderão obter com as possíveis vias de superação do problema, os condicionantes objetivos que fazem com que os projetos propostos possam ter sucesso ou não e os entraves que deverão ser superados para avançar. Nada deverá ser estudado apenas para "saber", nenhuma informação deve ser "prescindível". E, é conveniente reiterar, todas as informações serão procuradas, ordenadas e analisadas pelos próprios trabalhadores. Com extrema facilidade, os técnicos transformam o sujeito do conhecer em mero receptor, em destinatário. Às vezes com as melhores intenções: abreviar o caminho, poupar tempo, evitar erros, etc.

O diagnóstico não é assim um momento de reflexão pura, mas também de ação: discute-se no grupo e se procura a informação quando surge a necessidade dela.

A formação de grupos em torno dos diferentes problemas levantados atende aos diversos interesses e permite a formulação de diferentes projetos que poderão complementar-se. É evidente que os projetos produtivos que nascem como propostas alternativas ao problema da baixa renda serão os que se constituirão no carro-chefe das ações do técnico, porque é a partir deles que se fortalecerá a organização dos agricultores. No momento de formar os círculos de estudo, o técnico que coopera com o grupo no seu processo de organização deve solicitar a participação de outras instituições para acompanhar os grupos que trabalham problemas relacionados com serviços públicos. Deste modo poderá concentrar sua atenção nos problemas produtivos.

Não existe aqui nenhuma "receita". Cada comunidade deve definir os seus problemas prioritários. Propostas de trabalho que partem de "modelos técnicos" acabam a curto prazo não sendo assumidas pelos camponeses, que não sentem o projeto como próprio. Isso não implica também na omissão dos técnicos, que podem e devem sugerir aos agricultores formas alternativas de ação, e não impor "modelos".

Quando já existe um certo nível de organização formalizado, numa empresa ou Associação de Agricultores, o processo contribuirá para dinamizar a entidade. A pesquisa pode transformar-se numa sistemática participativa para elaborar os planos de ação da empresa ou associação. Além disso, constituir-se-á em um processo de democratização das lideranças. Porém, para que isso aconteça, o técnico deve agir como um cooperador crítico evitando criar um conflito de "autoridade", que apenas reforçará os estilos autoritários e fechará a possibilidade de avançar no trabalho de apoio à organização.

Neste momento do processo a cooperação do técnico se concretizará através de suas contribuições para aprofundar as reflexões dos grupos, especialmente em dois campos:

- a realidade objetiva da comunidade em relação com

o contexto no qual essa situação particular está inserida; desde o entorno mais imediato, o Município e a Microrregião, até o mais geral, o Estado e o País;

- as representações dessa situação objetiva, manifestas na linguagem "ideológica" dos diferentes atores sociais que interferem no processo. Ou seja, o que poderia denominar-se a realidade "subjetiva", cujo conhecimento contribuirá para a melhor compreensão dos interesses dos diversos setores.

O técnico deverá também permitir que a comunidade se aproprie do instrumental para interrogar a realidade, adaptando-o às suas necessidades e operando com ele. Qualquer suposição que o grupo de agricultores levante deve ser questionada quanto a existência ou não de referentes reais (objetivos ou subjetivos) que permitam essa afirmação. Deste modo, o técnico promoverá uma atitude crítica face à realidade e a "descoberta" das múltiplas articulações que configuram a situação dos agricultores.

Porém, é preciso alertar novamente sobre a característica do processo de conhecimento crítico, que se produz na ação. Para que exista efetivamente um "conhecer", e não meramente um arquivo de dados inúteis, as informações deverão ser necessárias, surgir como requisito das ações, como pergunta cuja resposta é imprescindível para continuar avançando. Isso implica a importância do técnico evitar a procura de informações supérfluas ou inoportunas. Algum dado que poderá ser importante para os agricultores mais adiante no processo, agregado antes desse momento, torna-se também uma informação inútil.

6 - O MOMENTO DA ELABORAÇÃO DOS PROJETOS

O passo seguinte é a elaboração dos projetos de ação. Não existe um limite preciso entre o momento do diagnóstico e a elaboração do projeto; é uma continuidade. Portanto, alguns grupos ou círculos de estudo poderão iniciar o projeto enquanto outros se ocupam ainda das atividades de diagnóstico. O nível atingido na discussão do problema vai se refletir na clareza com que os agricultores possam perceber uma ação alternativa e construir um projeto.

Novamente neste ponto surge a preocupação "burocrática" de forçar a comunidade a elaborar um plano que subsidie a ação das instituições públicas. Um plano que reúna todas as "carências" da comunidade convertidas em "pedidos" para os órgãos oficiais, que indique em cada caso qual seria a contribuição do grupo. Esse plano será logo utilizado como fonte para a elaboração dos planos de ação das instituições, selecionando dentre as várias solicitações aquelas que cada uma delas pode "satisfazer". No fim, uma extensa relação de "reivindicações" permite sempre achar uma à qual seja possível dar resposta, sem mudar muito as coisas. Em geral, essa "reivindicação" que tem resposta não é a mais importante para ajudar a melhorar a situação dos agricultores, nem gera um nível maior de organização.

É evidente que o plano global, integral, que inclui uma resposta para cada problema, transforma-se numa "armadilha". Para que as prioridades discutidas pela comunidade sejam respeitadas, é preciso concentrar os esforços em torno dessas prioridades e não espalhá-los. Por isso se considera necessário elaborar só os projetos que o grupo considere efetivamente prioritários e reunir em torno deles todas as ações do grupo e toda a sua força para reivindicar os instrumentos necessários à sua realização.

Essa "prioridade" deverá ser debatida com o grupo nos momentos de discussão, em assembléias, dos resultados do diagnóstico. Para cooperar nessa discussão, os técnicos de-

vem ter consciência de alguns critérios mínimos para definir a "prioridade", tais como:

- viabilidade técnica e política do projeto;
- capacidade para gerar maior organização nos grupos;
- possibilidade de uma gestão coletiva continuada;
- aumento da capacidade do grupo para reter uma maior parte da renda gerada através do seu trabalho.

É necessário que os técnicos compreendam o momento da elaboração do projeto como um passo importante do processo, no qual deverão estar presentes os dois elementos que permitem avançar na direção do objetivo de "auto-sustentação" produtiva dos camponeses: a ação e a reflexão. A ação é a construção do projeto, a elaboração do documento do projeto, que, por sua vez, vai exigir que os agricultores procurem informações dentro e fora da comunidade sobre diferentes assuntos. A reflexão visa analisar cuidadosamente os condicionantes objetivos e subjetivos, que definem as possibilidades do sucesso das ações programadas. Aqui se encontra um dos maiores desafios para o papel das instituições públicas como cooperadoras nos processos de organização. Quando o projeto de ação dos agricultores se considera ao mesmo tempo uma meta do trabalho da Instituição, novamente o processo volta a ser comandado por interesses externos ao grupo, e a participação terá sido apenas um instrumento "legitimador" dos planos operativos da instituição e uma "justificação" da sua existência. A pressa na elaboração dos projetos, que não respeita o ritmo dos camponeses submetendo-o ao ritmo institucional, é consequência em geral dessa contradição.

O projeto deverá conter como mínimo os seguintes elementos:

- Breve descrição das ações do projeto e dos objetivos a serem atingidos, fundamentados na caracterização dos problemas definidos como prioritários pelo grupo de produtores.
- Participantes e beneficiários do projeto, indicando como os resultados alcançados contribuirão para a

- melhoria das suas condições de vida;
- Tecnologia a ser utilizada, procurando um dimensionamento adequado das máquinas, equipamentos e insumos, e a máxima utilização possível dos investimentos em benefício da comunidade ou de outros camponeses das redondezas;
 - Organização dos trabalhos, detalhando as estratégias a serem utilizadas para realizar as ações previstas e definindo responsabilidades, direitos e deveres;
 - Previsão dos resultados a serem atingidos em um prazo determinado, segundo a natureza do projeto;
 - Gerenciamento do projeto, estabelecendo como serão tomadas as decisões, quem coordenará a execução e os momentos e formas de avaliação;
 - Plano das atividades de capacitação necessárias para os aspectos técnicos e de gerenciamento do projeto;
 - Orçamento detalhado indicando os gastos e as fontes de recursos possíveis.

Algumas reflexões são necessárias para servir de alerta aos técnicos a não aceitarem, sem discussão, propostas que reflitam interesses "exógenos" e que tenham sido impostas à população rural pela "ideologia" dominante. Em primeiro lugar, a ação da comunidade não deverá "suprir" as deficiências institucionais. É comum aceitar que na zona rural a população seja obrigada a "financiar" em parte os serviços que recebe, enquanto que os mesmos serviços são exigidos como direitos pelas populações urbanas, e especialmente pelas que percebem uma renda maior. Em segundo lugar, a população rural deve "valorizar" o seu trabalho e empreender atividades que retribuam a sua força de trabalho. Muito facilmente se aceita que qualquer atividade é boa se permite aos camponeses preencher o seu tempo, obtendo apenas uma renda insuficiente até para repor os insumos gastos no processo. Contribui-se assim para aumentar e legitimar a auto-exploração e a "marginalidade" dos camponeses. Finalmente, é preciso lembrar sempre que se trata

de um processo no decorrer do qual, através de uma dinâmica que alterna momentos de ação e reflexão, o grupo vai crescendo em conhecimento e capacidade de controle sobre o seu trabalho, "organizado" em função dos seus interesses. Se essa concepção está clara na mente do técnico, ele não demorará o processo com uma atitude "perfeccionista", mas procurará avançar questionando com o grupo todas as dificuldades que vão surgindo.

A cooperação do técnico neste momento se concretizará precisamente no questionamento dos aspectos técnicos do projeto. Deverá aprofundar as reflexões dos camponeses sobre a "retribuição" do fator trabalho, sobre a viabilidade técnica e econômica dos projetos, sobre os fatores que condicionarão o sucesso das atividades que o grupo vai desenvolver. O técnico deverá também dar informações sobre possíveis fontes de recursos e colaboração que poderão prestar as instituições públicas ou privadas, com relação aos requisitos do projeto.

É importante que os técnicos ofereçam sugestões sobre possíveis ações para aproveitar a mão-de-obra, os recursos e a tecnologia própria dos agricultores. Essa análise técnica das possibilidades produtivas dos recursos da comunidade e a capacidade para projetar e sugerir formas alternativas de utilização desses recursos que gerem uma maior renda para os camponeses é a contribuição específica do técnico. No momento em que essa capacidade técnica é colocada a serviço dos interesses dos produtores de baixa renda, os profissionais estão revertendo o processo: o saber social, apropriado individualmente, é devolvido às classes sociais que mais necessitam dele.

Considera-se importante também que os técnicos evitem uma formalização apressada dos grupos de trabalho. Às vezes aparece como uma exigência das Instituições que poderiam colaborar com a execução dos projetos, que se constituam associações como pessoa jurídica para que seja possível transferir recursos. O projeto "aborta" assim uma entidade que deveria ter surgido como resultado da ação comum. Antes de viver os problemas da organização, os agricultores são obrigados a discutir um Esta

tuto - em geral, a partir de um modelo -, e a escolher autoridades. Essa paródia de organização acaba prejudicando o autêntico processo de organização dos camponeses.

7 - O MOMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

A execução dos projetos de ação marca o fim de um primeiro ciclo e o início de uma espiral ascendente que, em cada novo ciclo, permitirá atingir maiores níveis de organização e auto-sustentação. A partir deste momento e para cada uma das atividades do grupo de agricultores reiterar-se-ão as fases de discussão, decisão e execução, que se transforma, na hora da avaliação, em uma nova fase de discussão. Essas três fases integram cada atividade simples da unidade associativa e constituem analiticamente as suas partes essenciais.

O domínio do grupo sobre as três fases garante um processo de desenvolvimento autônomo. De fato, uma ação humana implica que o sujeito protagoniza essas três fases essenciais. Daí que se considerem necessárias em uma proposta de trabalho que visa o desenvolvimento integral do homem. A expropriação das fases de discussão e tomada de decisões converte os homens em instrumentos, em "recursos" para satisfazer os interesses dos que "decidem". A unidade associativa tenta abrir um espaço no qual essa reconstrução da "ação essencialmente humana" seja possível.

As diferentes atividades que deverão realizar-se no momento da implementação dependerão fundamentalmente do estágio que o grupo tenha atingido no seu processo de organização. A história prévia do grupo define as condições nas quais há de acontecer a implementação do seu projeto de ação. Por exemplo, se o grupo tem experiências na realização de trabalhos associativos produtivos, pode avançar para a constituição de uma empresa associativa, o que não poderá acontecer se se trata de uma primeira experiência desse tipo. O problema de avançar no nível de organização se coloca em cada caso concreto e seria uma aventura determinar etapas. Porém, considera-se necessário chamar a atenção sobre algumas atividades que se repetirão em diferentes momentos da vida da empresa

associativa, levando em consideração os elementos chaves do processo: a tecnologia, a gestão e a cultura.

Podem-se considerar algumas atividades como cíclicas na vida da empresa associativa. Entre estas atividades destacam-se o planejamento, a organização (no sentido estrito de criar ou modificar uma estrutura organizativa para a implementação dos projetos de ação), a execução e a avaliação.

A primeira atividade de planejamento é a elaboração do projeto, precedida pelo diagnóstico. Porém, durante a execução existirão diversos momentos de planejamento de ações a curto prazo, de planos de trabalho para diferentes grupos ou setores de atividade da empresa, e de replanejamento geral, concluído o período de tempo previsto no projeto inicial de ação. Estas atividades de planejamento ou programação são indispensáveis porque garantem o avanço simultâneo nos planos econômico, político e cultural do grupo de agricultores. Periodicamente, os planos gerais, de médio e curto prazo, e os planos setoriais recolocarão a discussão sobre as atividades da empresa possibilitando a tomada de decisões a partir do consenso grupal e do avanço nos níveis de consciência crítica. Os planos deverão abranger os seguintes aspectos:

- Especificação das ações a serem desenvolvidas e do seu significado em função dos objetivos da unidade ou empresa associativa;
- Análise dos recursos necessários à implementação do plano, determinando quais os recursos disponíveis e os que deverão ser conseguidos ainda pelo grupo, e que estratégias o grupo pensa utilizar para ter acesso a esses recursos. Ficarão aqui definidos os apoios que o grupo requer para executar o plano: financiamento, capacitação, assistência técnica, infra-estrutura, etc.;
- Operacionalização do plano, indicando os resultados esperados. A previsão dos resultados é um aspecto importante do plano na medida em que permitirá dispor de parâmetros para as atividades de avaliação;
- Vinculação com as Instituições de Apoio em torno da execução do plano;

- Determinação dos prazos e dos momentos em que os responsáveis mais diretos deverão prestar contas ao grupo.

O planejamento é um instrumento de fundamental importância para que o grupo avance no seu processo de organização. Algumas propostas "eficientistas" tentam simplificar os planos para poupar tempo e não demorar o início da execução. Consciente ou inconscientemente se tira assim o poder de decisão do grupo e se concentra apenas em alguns dos seus membros. Por exemplo, se não existe um programa de produção, discutido e aprovado coletivamente, como poderá o grupo avaliar o seu trabalho? É precisamente a defasagem entre o que se esperava produzir e o que na realidade se produziu que fará grupo ficar consciente das limitações e dificuldades que deverá superar no seu caminho em direção a um desenvolvimento autônomo.

A definição da estrutura organizativa adequada da unidade ou da empresa é outra atividade cíclica importante do grupo de agricultores. Inicialmente é preciso decidir sobre as funções de coordenação para a execução dos projetos de ação. Essa decisão dependerá do estágio organizativo atingido pelo grupo e da sua experiência prévia em associativismo. Em alguns casos será suficiente apenas escolher um grupo de coordenação e em outros poderá constituir-se uma Diretoria. Em qualquer caso é importante levar em conta o seguinte:

- descentralizar ao máximo a coordenação, promovendo a formação de comitês especializados para as diferentes atividades da empresa. Essa descentralização não só evitará um estilo "autoritário" de liderança, que a concentração de poder favorece, como também permitirá o surgimento e a formação dos futuros quadros da empresa;
- evitar a criação de cargos apenas visando responder a exigências formais, sem que o grupo compreenda a sua "necessidade". Isso implicará a discussão das funções de cada integrante da Diretoria ou das equipes de coordenação, de modo que cada um deles

seja consciente do que se espera que faça e que o grupo tenha uma referência objetiva para avaliar o seu desempenho;

- registrar por escrito as decisões do grupo a respeito da estrutura organizativa. A forma em que esse registro será realizado dependerá evidentemente do nível de organização do grupo. Inicialmente poderá ser um simples registro das normas de funcionamento acordadas nas assembléias, e posteriormente se chegará à elaboração de regulamentos e manuais para as diversas posições da estrutura;
- estabelecer um sistema de tomada de decisões que garanta a participação dos associados em todos os momentos e nos diferentes níveis da unidade ou empresa.

Quanto às atividades de execução dos planos de ação, é importante ter sempre presente que apenas analiticamente se separam do planejamento e da avaliação. De fato, no decorrer da execução existem sucessivos momentos de discussão, decisão e ação. A execução não é apenas uma seqüência rotineira de procedimentos e atividades, esvaziados de sentido para o trabalhador. Isso acontece quando ele é um mero instrumento de outros interesses. Porém, quando ele "trabalha" para realizar os seus próprios interesses, o seu trabalho se transforma em uma prática-crítica, através da qual ele vai descobrindo e interpretando as dificuldades para concretizar os seus projetos e, a partir dessa compreensão crítica, elabora alternativas de ação.

Em conseqüência, as diversas equipes de trabalho analisarão permanentemente a sua prática. Essa análise fundamentará as decisões exigidas no momento de trabalho e será posteriormente repassada para o grupo todo, no momento da avaliação. Isso implica que o grupo deverá estabelecer os mecanismos para controlar a execução e ter clareza sobre as margens de ação de que dispõe em cada caso. Um planejamento completo que defina os resultados esperados e os objetivos evitará desvios na hora de executar as ações.

Finalmente, as atividades de avaliação, nas formas e nos momentos previstos pelos planos, constituem uma análise da situação "modificada" pela execução das ações do projeto, que permitirá a elaboração de novos planos. Trata-se aqui das atividades específicas de avaliação, em determinados momentos do processo, o que não implica desconhecer que mesmo durante a realização de outras atividades existirão momentos de avaliação. A unidade ou a empresa de produção associativa oferece um campo privilegiado para as propostas de avaliação participativa. De fato, "avaliar" implica necessariamente a possibilidade de decidir sobre o redirecionamento das ações. Quando as duas coisas não aparecem reunidas, a avaliação participativa se transforma apenas em uma cilada para legitimar decisões de outros. Em consequência, a unidade associativa, na qual o poder de decisão está distribuído por igual entre os membros, possibilita uma autêntica avaliação participativa.

É preciso compreender que em um processo participativo de avaliação surgirão pontos de vista diversos sobre os resultados atingidos e sobre as possíveis alternativas de ação futura. Até em grupos com um alto grau de homogeneidade poderão surgir enfoques contraditórios sobre alguns assuntos. O medo ante o conflito pode impedir que a avaliação seja completa, e como consequência, as críticas que não chegarem a ser expressas, se manifestarão mais adiante como comportamentos disfuncionais, contrários aos interesses do grupo. É necessário por isso promover um diálogo objetivo e aberto, em um clima de trabalho, onde as opiniões divergentes se considerem uma contribuição para o avanço do projeto. A liberdade de expressão é um elemento essencial para um processo de avaliação participativo.

Um segundo elemento fundamental é a difusão de informações precisas e oportunas sobre o andamento da empresa ou unidade associativa. Se existem hiatos na circulação das informações, se há espaços de tempo ou grupos de pessoas por onde as informações não passam, as opiniões sobre as atividades realizadas serão incompletas e não permitirão propor alternativas de solução para os problemas reais da empresa. A posse

da informação é um instrumento de poder e, em consequência, quem concentra a informação concentra também o poder. Daí a importância de um acesso franco às informações em uma unidade associativa que se propõe uma gestão participativa, democrática.

As atividades e os instrumentos de avaliação devem ser simples e claros, focalizando os assuntos principais para o desenvolvimento do projeto de ação. Reuniões específicas de avaliação, um boletim, questionários breves, expressões artísticas, constituem instrumentos e atividades que permitirão que cada membro da empresa expresse livremente o que pensa e o que sente sobre o processo e os resultados que estão sendo atingidos.

8 - O PROBLEMA DA TECNOLOGIA

É preciso analisar atentamente os objetivos dos programas de desenvolvimento rural integrado e as suas realizações concretas para definir em que sentido procuram "organizar" os pequenos produtores. Há pelo menos duas tendências extremas, entre as quais existem ainda outras muitas propostas intermediárias:

- Procura-se uma inserção da pequena produção no sistema econômico que seja funcional a interesses de outros setores? Esse objetivo pode ainda implicar a manutenção do *status quo* ou uma mudança, quando se trata de substituir um setor dominante por outro.
- Procura-se que os pequenos produtores alcancem um "espaço" de interação mais "simétrico" com os outros setores? Esse objetivo implicará necessariamente na modificação das condições que mantêm a subordinação dos pequenos produtores.

A proposta de uma organização que objetiva a auto-sustentação só terá sentido quando os programas visem "atender" à pequena produção no sentido enunciado em último termo. Porém, ainda dentro desse objetivo é possível diferenciar dois caminhos: trata-se de "modernizar" os agricultores ou de encontrar formas que permitam libertar a economia camponesa sem descaracterizá-la? No primeiro caso, avança-se na direção da diferenciação, da decomposição do setor. O resultado será uma elevação e uma maior integração na economia global de alguns agricultores, mas também o seu desaparecimento como classe: uma "transformação" dinâmica do setor que é, de fato, sua destruição. Seria interessante aprofundar as discussões sobre as possibilidades reais deste caminho. Pode também ser apenas uma cilada que conduza na verdade a subordinar os camponeses a outros setores do capital.

O segundo caminho leva a procurar formas de organiza-

ção que permitam um maior controle dos agricultores sobre a renda que eles geram. Quando há espaço para avançar nesta direção, a proposta de apoiar formas associativas de produção parece o caminho adequado. A estratégia, formulada em termos absolutos e gerais, pareceria ser incluir a agricultura dos camponeses dentro da economia nacional,

"... eliminando a la agricultura de subsistencia como la forma principal de la actividad agrícola y transformando a la agricultura en una industria especializada, con división técnica del trabajo y orientada hacia el mercado. (...) esta transformación sólo puede realizarse mediante cooperativas campesinas de producción, a través de la colectivización de la agricultura." (BARAN, 1975, 333-4)

BARAN entende aqui por "coletivização" a reunião e organização dos trabalhos individuais que possibilitou a passagem do artesanato à indústria, mas sendo neste caso os próprios agricultores os que "controlam" essa organização, re^undo a maior renda por eles gerada.

É claro que essa estratégia deverá adaptar-se às situações políticas dos diferentes contextos, e também é evidente que supõe uma série de etapas que não podem ser poupadas. Será preciso avançar com os camponeses e não "por cima" deles. É a própria classe que deverá ir gerando as condições subjetivas e objetivas para que sua participação na economia nacional, como sujeito e não apenas como instrumento, seja possível.

Neste sentido, apoiar as organizações produtivas significa cooperar com os agricultores nesse caminho a percorrer. Como deve ser essa cooperação? Não existe uma única resposta porque os primeiros passos dependem estreitamente da realidade do contexto imediato ao qual a produção camponesa está submetida. A proposta de "auto-sustentação" deve enfrentar uma organização da produção e dos produtores que já existe em função de interesses dos setores dominantes. Por isso, deter-

minar esses setores em cada contexto imediato e desvendar os mecanismos através dos quais eles expropriam a renda dos pequenos produtores é o ponto de partida para definir qual a estratégia de ação correta.

Aqui aparece a tecnologia como elemento chave de uma metodologia que procura apoiar a organização produtiva dos agricultores. A gestão cooperativa e autônoma de "elementos produtivos" definidos como prioritários pelos próprios trabalhadores rurais permitirá avançar nos níveis de organização. É na definição desses elementos produtivos prioritários onde aparece o problema da tecnologia. Para evitar equívocos, é conveniente explicitar o que se entende aqui por elementos produtivos:

"... 'elementos produtivos' são todos aqueles que contribuem para aumentar a capacidade produtiva da força de trabalho - reprodução, ampliação, qualificação, organização - ou dos meios de produção - equipamentos, máquinas, insumos, etc. - ou, finalmente, que modifiquem, em função dos interesses dos trabalhadores, a forma como esses fatores se vinculam no processo produtivo." (CEARÁ, 1983c)

A tecnologia, neste caso, não se considera no sentido "limitado" de "ciência que trata de procedimentos técnicos". Quando se trata dessa "redução" do significado da palavra, é evidente que a "tecnologia" se constitui em instrumento de dominação, e pouco útil seria num processo de apoio à organização autônoma dos camponeses. O saber expropriado, esterilizado e dividido em pequenas parcelas, em "instruções", não contribui para a libertação do produtor; na verdade, é um "pacote" que aumenta a sua dependência.

Que significado tem então a palavra tecnologia? Ela provém da palavra grega "téchne" que significa "um modo industrioso, humano, de se fazer alguma coisa". Esse modo humano de agir implica uma avaliação da situação inicial, o planejamento e a execução de uma ação, e uma avaliação dos resulta-

dos atingidos em função dos objetivos. Através desse processo, os homens vão construindo um saber fazer, um saber operar com as coisas para atingir os seus objetivos, que era o que os gregos chamavam "téchne". A partir desse conceito, a tecnologia seria o estudo, a análise dessas "formas de fazer", procurando explicitar o "logos", a "racionalidade", que elas têm.

Nesta acepção, a tecnologia dos pequenos produtores abrange todas as estratégias geradas por eles através de sua história, para interagir com a sua realidade. Todo o "saber fazer" dos agricultores é a tecnologia. Porém, esse processo histórico que cercou os camponeses numa agricultura de subsistência, atribuindo-lhes uma posição subordinada a outros setores econômicos, foi atrofiando o "saber fazer" da classe e impondo "falsas" soluções. Daí que seja necessário um processo de reconstrução dessas tecnologias "adequadas", desse "saber fazer" que responde aos interesses do "campesinato".

Qual seria o caminho para "reconstruir" essa tecnologia? Parece ser um primeiro passo superar a situação de estrangimento, de coação, em que se encontra a "economia camponesa". Quando se abre um "espaço" para que os agricultores "organizem" o processo produtivo em função dos seus interesses, a tecnologia, o "saber fazer", pode voltar a crescer, a desenvolver-se livremente. Outra possibilidade é orientar a geração de tecnologia segundo as necessidades da pequena produção. Porém, esse caminho implicaria colocar a infra-estrutura da pesquisa agropecuária a serviço dos camponeses, e é pouco provável que isso aconteça. Em geral os programas de desenvolvimento rural integrado atribuem outra função bem diferente à pesquisa: se pretende gerar tecnologia a partir de problemas definidos como prioritários pelos técnicos, e logo "transferir" esses "pacotes" aos agricultores. O domínio sobre a pesquisa existe só quando é possível formular as perguntas, e não quando apenas se recebe informação sobre as conclusões.

Na elaboração do projeto e durante a sua execução, o técnico cooperará com os agricultores no resgate dessa tecnologia adequada. Essa tarefa de resgate implica no questionamento das formas de fazer a partir dos interesses do grupo e

na sistematização e aperfeiçoamento desses procedimentos. Uma outra forma de fazer significa uma utilização diferente dos fatores produtivos, uma mudança no "equilíbrio" de fatores em que a produção camponesa se acha. A combinação existente não possibilita uma "auto-sustentação" da pequena produção e, pelo contrário, expressa uma situação de submissão em benefício de outros setores. A nova combinação que se procura deve viabilizar um maior controle dos camponeses sobre o produto e não apenas uma maior produtividade. A tecnologia adequada envolve, necessariamente, a questão da apropriação dos frutos dessa maior produtividade. A análise da tecnologia, para decidir sobre a possibilidade de aceitação ou rejeição, deve considerar como problema chave "o tipo de fatores que a economia camponesa estaria disposta a substituir e em que proporção poderia ser realizada essa substituição, dada a sua situação estrutural" (FURCHE, 1983, 61).

Considerando a multiplicidade de situações da economia camponesa resultaria impossível definir em termos gerais qual é essa tecnologia adequada. Ela estará sempre condicionada pelo contexto imediato dos camponeses e pela sua história. Apenas deve lembrar-se que, segundo as características do pequeno produtor, é a força de trabalho familiar o fator de mais fácil acesso e, em consequência, parece adequado maximizar o uso desse recurso. Além disso, o difícil acesso dos pequenos agricultores a outros recursos exigirá um cuidadoso planejamento de sua utilização, procurando obter em cada caso o maior rendimento possível. Quanto à organização do trabalho, a produção associativa permitirá esse máximo aproveitamento dos recursos e, simultaneamente, contribuirá para superar o problema da escala mínima necessária para tornar rentável certos investimentos.

Uma importante contribuição para as ações de cooperação com processos de organização produtiva de trabalhadores rurais seria o registro de experiências de utilização de tecnologias adequadas, no sentido em que se entende aqui a "tecnologia". Não se trata portanto de "receitas" ou "instrutivos" para a realização de certas operações, mas do relato de

estratégias de organização do trabalho, visando a maior autonomia da economia camponesa. Esses relatos deverão incluir a análise do contexto que "cerca" o grupo de agricultores e no qual se desenvolve essa luta pela "auto-sustentação"; as estratégias formuladas para, nesse contexto, produzir mais e aumentar o controle do grupo sobre o que produz; os resultados atingidos e as dificuldades enfrentadas. Um trabalho muito importante neste sentido está sendo realizado pela FASE.

A organização do grupo de camponeses para realizar os seus interesses na produção considera-se o "núcleo" em torno do qual surgem e adquirem sentido todas as outras necessidades da população rural. A "melhoria da qualidade de vida" dos trabalhadores rurais constitui um conjunto de interesses organizados a partir de sua base econômica, de sua inserção no processo social de produção e acumulação. Os interesses essenciais dos camponeses, aqueles que condicionam e significam todos os outros interesses, se encontram a nível da produção, e de sua posição dependente com relação a outros setores que se apropriam da riqueza por eles gerada. Por isso, o problema da tecnologia é central nesta proposta metodológica.

Não é suficiente detectar o núcleo do conjunto de interesses dos trabalhadores rurais. É necessário encontrar também qual é a forma de responder a esses "interesses essenciais" que conduz a um desenvolvimento "autônomo" e influi sobre a satisfação das outras necessidades do grupo. Evidentemente, essa forma adequada de resposta é a possibilidade de organizar a força de trabalho e controlar a maior produtividade que deriva dessa organização. Não é suficiente apenas facilitar o acesso dos pequenos produtores aos meios de produção; é necessário que isso implique também uma modificação da organização do trabalho. Uma tecnologia adequada deverá, portanto, procurar formas alternativas de relação tanto dos trabalhadores com os meios de produção como dos trabalhadores entre si. Essa é a condição necessária para gerar um processo que eleve efetivamente a qualidade de vida dos camponeses. Satisfazer apenas as necessidades, mantendo ao mesmo tempo uma organização do trabalho que os transforma em instrumento de interesses de outros setores, não modificará sua situação.

9 - O PROBLEMA DA GESTÃO

Para que um processo de organização produtiva atinja o nível da auto-sustentação deve atender também o problema da gestão. A tomada de decisões e a coordenação dos trabalho requer que os membros do grupo assumam ordenadamente uma série de tarefas e responsabilidades. Isso significa que o grupo deve achar uma solução para a questão da "autoridade". E essa solução não poderá ser um retorno para o "autoritarismo", que se traduz na concentração da autoridade em uma pessoa reduzindo os outros à obediência.

A solução "autoritária" apenas repete a história dos "camponeses" e reforça a sua prática de submissão: é a "solução" proposta pela "ideologia" dos dominadores, que se aprende já na escola de primeiro grau. Também é uma solução em certo sentido "fácil" e "cômoda" para quem obedece, porque não assume nenhum compromisso com a tarefa. Para mudar uma organização produtiva que beneficia os poderosos, é necessário uma mudança no estilo de autoridade, é preciso gerar uma concepção alternativa do poder no seio do grupo de camponeses.

Esse novo estilo de poder se denomina "autogestão", o que quer dizer que é o grupo de agricultores que assume a gestão dos seus assuntos, de modo independente. O grupo deverá discutir, elaborar e assumir as decisões e responsabilizar-se solidariamente pela execução. Para o fortalecimento da empresa associativa é imprescindível que se alcance o mais alto grau de eficácia nas atividades, e isso vai depender não apenas da utilização adequada dos recursos, mas também

- da tomada de decisões participativa,
- da flexibilidade do grupo para mudar as decisões e procurar novos caminhos,
- da criatividade no plano da tarefa.

Isso implica a "autogestão". Caso contrário trata-se apenas de uma falácia. Por exemplo, é comum ouvir falar de to

mada de decisões participativa quando apenas se trata de procurar o consenso da maioria para legitimar as decisões tomadas por uma pessoa.

"Autogestão" implica em primeiro lugar a liberdade para escolher as pessoas que o próprio grupo considera adequadas para coordenar cada atividade e agir em nome de todos quando seja necessário. Essa escolha deve ser feita atendendo a critérios tais como a inserção social da pessoa, sua capacidade para trabalhar em equipe e as condições para desempenhar a tarefa que lhe será encomendada. É importante refletir com o grupo sobre esses critérios que possibilitarão avançar para a "autogestão". Às vezes o mero critério de eficiência, derivado só da natureza da tarefa a desempenhar, poderá levar os camponeses a indicarem pessoas que têm outros interesses ou que facilmente se transformarão em líderes autoritários, utilizando o seu "saber fazer" como instrumento de poder.

A faculdade de escolher deve estar sempre unida ao direito de remover a pessoa quando o grupo o considere necessário. O fato de empossar uma diretoria não pode se transformar em uma armadilha para o grupo, que se verá logo de mãos atadas, sem poder liberar-se de diretores incapazes ou manipuladores. Nenhum estatuto poderá privar o grupo da capacidade de destituir seus diretores, porque seria apropriar-se da soberania que pertence ao coletivo. Mas para avaliar coletivamente o desempenho de cada pessoa na tarefa que lhe foi encomendada é importante que as decisões sejam claras e que se estabeleçam os momentos de avaliação.

No início do caminho é conveniente que exista um ritmo mais ou menos rápido quanto à distribuição de tarefas e avaliação do desempenho. Isso poderá permitir uma alta rotação das pessoas nos diferentes cargos e evitará a possibilidade de reforçar tendências ao "autoritarismo". Quando as pessoas se apossam de um papel, tanto elas mesmas como o grupo todo começam a pensar que ninguém poderia fazer aquilo como ela o faz. As práticas autoritárias - enraizadas na história dos camponeses - reaparecem nessa relação complementar entre quem desconhece o valor do outro e quem se autodesvalo

riza. Tanto a opressão como o paternalismo provocam a subserviência.

Algumas condições são necessárias para avançar no processo de autogestão:

- Validade das comunicações, que depende da clareza e da oportunidade com que elas circulem no interior do grupo.
- Coesão ótima, que implica em sentir-se motivado diante da tarefa, assumir solidariamente a responsabilidade e ter consciência de pertencer a um coletivo de trabalho.
- Permeabilidade das fronteiras, o que se traduz na capacidade do grupo para perder ou ganhar novos membros, mantendo a sua coesão, e para compartilhar com outros grupos as suas descobertas, aceitando por sua vez as críticas e a cooperação dos outros.

É preciso lembrar que se trata de um processo de organização e que os protagonistas são os camponeses. Assim, os conhecimentos do técnico só podem desempenhar o papel de subsídios para que o próprio grupo construa a sua organização e execute o seu projeto. No terreno da gestão é possível que o grupo não avance tão rápido como desejariam os técnicos que com ele cooperam. Assim, várias vezes acontece que o técnico enfrenta líderes autoritários em nome da maior participação do grupo, o que de fato retarda o avanço e o crescimento para atingir a autogestão. Os espaços de participação conquistados pelos técnicos e doados ao grupo não significam um atalho, não encurtam o caminho; na verdade, deturpam o processo, extraviam o grupo.

O técnico "sabe" que as múltiplas funções de liderança devem ser compartilhadas por todos, que é preciso distribuí-las no grupo. Diante de um líder autoritário, escolhido pelo próprio grupo, não tolera sua angústia e acaba impondo a participação, travando-se em uma luta sem quartel contra o "autoritarismo". Os membros do grupo poderão então reafirmar a sua decisão, apoiar o líder autoritário, e a possibilidade de diálogo com os técnicos terá chegado ao fim: é um beco sem

saída. O caminho passa sempre pelo respeito às decisões do grupo, pela aceitação do seu nível de organização e de consciência como ponto de partida.

A existência de líderes autoritários e o seu reconhecimento e aceitação por parte dos agricultores é uma verdade objetiva, cuja explicação se encontra na própria história da classe. Para avançar na direção da autogestão é necessário iniciar um processo que implica a conquista progressiva de níveis de co-gestão (entende-se aqui por co-gestão apenas compartilhar a gestão), o questionamento do dogmatismo das lideranças, a descoberta da capacidade de todos para coordenar as tarefas do grupo, a consciência do valor das idéias de cada um. É um caminho longo que é preciso que o próprio grupo percorra, para que a autogestão seja autêntica e tenha uma sólida base.

Porém, para chegar à autogestão é importante iniciar o caminho. Não adianta falar sobre autogestão; as dificuldades e os acertos devem ser vivenciados pelo grupo. Por isso, considera-se que a forma mais adequada para apoiar os processos de organização é facilitar o acesso do grupo a elementos produtivos que serão administrados em forma associativa. A possibilidade de constituir formas simples de organização, ligadas aos interesses básicos dos camponeses, é uma condição necessária para aprender a autogestão no gerenciamento de um empreendimento coletivo. Daí a importância prioritária dos projetos que implicam o estabelecimento de unidades associativas de produção.

10 - O PROBLEMA DA CULTURA

Uma parte importante do processo de organização dos camponeses se desenvolve no plano cultural. A construção de uma organização do trabalho que atenda aos seus reais interesses pressupõe a descoberta desses interesses e a produção de novas formas de pensar a sua vida na sociedade e a sua inserção nela. Essas formas constituem o que se denomina "cultura" e são um conjunto de modos de ser, interagir, interpretar a realidade, que, produzidos socialmente, dão um significado e uma direção à vida do grupo na sociedade, orientam a sua história.

Nesta dimensão se inserem as ações do grupo como produtor de conhecimento, a partir da re-apropriação do conhecimento gerado socialmente e monopolizado por alguns setores como instrumento de poder. O primeiro elemento cultural necessário para avançar no processo de organização é a tomada de consciência da situação do grupo de pequenos produtores no aqui e agora. Isso supõe uma compreensão crítica da realidade e dos próprios sujeitos em interação com ela. Um segundo elemento a levar em conta é a conquista de instrumentos para repensar a realidade e avançar nos níveis de consciência. Finalmente, o grupo necessitará se apropriar de instrumentos para comunicar a sua experiência, tanto na direção do futuro do próprio grupo, como na dos outros grupos coetâneos de trabalhadores rurais.

A cultura dos camponeses, a que eles construíram através do seu processo histórico, é o ponto de partida de qualquer trabalho no plano cultural. É necessário formular e explicitar essa "cultura" para refletir sobre ela, e ler nesse texto os elementos inibidores e os facilitadores que ele tem, na perspectiva de avançar no processo de organização. Neste aspecto existem posições extremas que empobrecem a realidade. Por uma parte, os defensores da cultura camponesa pretendem

que tudo nela é bom e empreendem uma cruzada para resguardar a sua pureza. Por outra parte, os apóstolos da cultura "ilustrada" consideram que a cultura camponesa é estática, isolada, primitiva, e que é preciso resgatar urgentemente esse povo da "idiotia" da vida rural. Ambos extremos representam apenas duas formas de não compreender a realidade.

A cultura camponesa foi construída na história social de cada grupo e por isso tem dentro de si traços característicos das condições de dependência política, cultural e econômica à que a classe foi submetida. Ela traz também a racionalidade das estratégias de resistência que os camponeses foram construindo para subsistir. Junto a valores importantes para avançar no processo de organização em defesa dos seus interesses, tais como a solidariedade, a cautela, a austeridade, há outros que dificultarão a marcha na procura desses objetivos. O processo histórico de submissão política, dependência econômica e desvalorização cultural materializa-se nas figuras do coronel, do patrão e do doutor. O prestígio dessas figuras pode levar os agricultores a agir contra os seus próprios interesses.

A cultura nasce e se desenvolve estreitamente ligada ao contexto político, econômico e cultural em que o grupo está inserido. É esse contexto que dá as significações aos produtos e aos processos culturais. Portanto, para produzir novas formas culturais é preciso em primeiro lugar explicitar essas ligações, que em geral estão encobertas e apresentam como "lógicos" e "naturais" os modos de pensar que nelas se fundamentam. Daí a importância da conscientização como dimensão permanente dos processos de organização. Nos momentos de programação, execução e avaliação, as reflexões devem contribuir para compreender mais criticamente o mundo e o próprio grupo camponês em interação com ele, para desvendar os fatores que inibem a participação dos agricultores no seu desenvolvimento social, para valorizar as capacidades de organização do trabalho, para reivindicar os seus direitos na sociedade e compartilhar solidariamente com a classe os problemas e o compromisso necessário para resolvê-los.

Porém, esse trabalho de conscientização supõe a apropriação de instrumentos teóricos, metodológicos e operacionais

para produzir o conhecimento alternativo necessário. Aqui se encontra a contribuição da educação com os processos de organização. Não se trata da educação por si mesma, como um fim em si mesma, nem da educação que é utilizada como instrumento para ascender individualmente. Trata-se da aquisição de instrumentos para avançar em um processo de desenvolvimento autônomo. Porém, como de fato a educação tem sempre um conteúdo político, quando se apresenta como uma coisa imanente, sem raízes, descompromissada, é porque está ocultando os seus compromissos para manter as condições de dependência dos trabalhadores rurais.

Um caso que exemplifica claramente o papel da educação como forma de reapropriação dos instrumentos para formular uma cultura alternativa é o da alfabetização. A proposta de alfabetizar que surge como meta das instituições tem pouco a ver com as necessidades e interesses dos camponeses. Essa alfabetização não é útil para eles; isso eles dizem com muita clareza: "Para o nosso trabalho não precisamos da alfabetização" (AMAZONAS, 1984). Também: "Muitos falaram que era melhor ser analfabeto do que saber ler e não ter emprego; também que ter saber e ser agricultor não adianta para nada" (CEARÁ, 1983a). Porém, a leitura e a escrita são importantes instrumentos para transformar a situação de dependência dos agricultores. Trata-se então de outro tipo de alfabetização, que poderia caracterizar-se assim:

"A alfabetização é uma resposta às necessidades sentidas pela comunidade rural, quando ela precisa registrar os conhecimentos adquiridos... Desta forma a alfabetização é verdadeiramente funcional com referência às necessidades dos camponeses, é uma decisão deles e não das instituições, e se converte em um processo contínuo vinculado aos requerimentos da produção e o desenvolvimento comunitário." (AMAZONAS, 1984)

O papel da escola rural também deveria ser analisado nesta perspectiva. Em geral, aceita-se que na escola de pri-

meio grau é necessário "forçar" os alunos a aprender. Mas é conveniente refletir sobre a função dessa imposição educativa que alguns críticos consideram como a aprendizagem de um comportamento útil para formar uma pessoa facilmente dominável. Quem aprende a aceitar tarefas que não têm nenhum "significado" para ele e se satisfaz com recompensas que nada têm a ver com a atividade (como a nota, o conceito ou um gesto de aprovação da professora), estará mais tarde preparado para trabalhar para outros. A reformulação da escola rural deve fazer das crianças sujeitos do aprendizado e não meros objetos, partindo dos seus reais interesses. Os projetos da comunidade, os grupos que empreendem trabalhos associativos e o papel da criança dentro desses projetos são assuntos que devem ir sendo incorporados à escola. É importante as crianças aprenderem a ler e escrever, mas é também importante o "texto" que vão escrever e ler.

Finalmente, a comunicação é uma atividade cultural de vital importância para os camponeses no seu processo de organização, tanto para o funcionamento do grupo e a sua permanência através do tempo, como para cooperar com outros grupos que percorrem o mesmo caminho. A compreensão que o grupo tem de sua inserção social (a sua leitura da realidade), as descobertas realizadas, as alternativas de ação formuladas, a "tecnologia" resgatada e sistematizada no processo de organização produtiva, os acertos e os erros, as dificuldades vivenciadas, tudo isso constitui a produção cultural da comunidade que ela deve repassar para os seus filhos e para os outros camponeses.

É importante aqui ter clareza sobre a diferença entre comunicação e difusão. Na difusão há uma máxima distância entre os sujeitos, que assumem papéis fixos e bem diferenciados: de emissor ou receptor. O emissor é quem decide sobre o conteúdo das mensagens e impõe as significações que para ele são importantes (daí que se fale neste caso de "violência simbólica"). Na comunicação os participantes se desempenham alternadamente como emissores ou receptores, e intercambiam mensagens com um conteúdo significativo para ambos, utilizando um código comum. Daí que no caso da comunicação se fale de relação "dialógica" e de "interlocutores".

Nas atividades de apoio à organização enfrenta-se neste ponto um verdadeiro desafio: como utilizar para facilitar a comunicação um conjunto de procedimentos gerados precisamente com o intuito de reduzir a comunicação à mera difusão de informações? As limitações "técnicas" dos instrumentos disponíveis permitem apenas a difusão e, embora existam os caminhos para construir uma técnica que facilite a comunicação, há fortes interesses políticos que não permitem que se avance nessa linha.

O papel do técnico será então apoiar os processos de comunicação procurando transferir para os camponeses instrumentos que lhes permitam gerar processos dialógicos, no interior do grupo e com outros grupos de agricultores. Deverão ser oferecidas aos grupos diversas técnicas que eles mesmos possam controlar e que permitam um registro dos avanços no processo de conscientização. Podem mencionar-se, apenas como exemplo, o teatro, os mamulengos, as cantorias, cartilhas ou literatura de cordel, fitas gravadas, audiovisuais, boletins informativos, etc.

A simplificação da metodologia em passos sucessivos tem gerado em muitos técnicos a falsa idéia de que o momento da educação, da ação cultural, deve reduzir-se ao diagnóstico. É necessário superar essa visão "parcelada" do processo de organização, como um conjunto de partes ou fragmentos que se agregam uns atrás dos outros. A produção do conhecimento é um elemento permanente no processo, que se retoma em cada momento em um nível mais alto de organização, para alcançar uma compreensão mais crítica da realidade e adquirir os novos e necessários instrumentos de reflexão e comunicação.

11 - O ACESSO AOS ELEMENTOS PRODUTIVOS

O processo de organização, como aqui se concebe, "se dá a partir e em torno de elementos produtivos, definidos pelos trabalhadores rurais como prioritários, e que devem possibilitar o desenvolvimento e a consolidação de atividades produtivas que respondam aos interesses da classe". Para que isso aconteça, os elementos produtivos deverão ser geridos de forma "cooperativa e autônoma" pelos próprios trabalhadores, no decorrer de um processo de crescimento dos níveis de organização e consciência (CEARÁ, 1983c).

Essa proposta de organização exige que exista a possibilidade de que os grupos de agricultores tenham acesso aos elementos produtivos reivindicados, que são o apoio material para avançar no processo de organização. De fato, um dos instrumentos de política agrícola que reproduz a situação de dependência dos camponeses é a limitação das grandes majorias de trabalhadores rurais para ter acesso aos fatores produtivos. Em primeiro lugar, a concentração da propriedade da terra, o fator produtivo primordial para a agropecuária, expulsa sistematicamente os agricultores das zonas rurais ou os situa em pequenas parcelas e solos de baixa qualidade. Até as atividades de distribuição de terra aos trabalhadores rurais têm provocado expulsões e multiplicado os minifúndios improdutivos.

Mesmo para aqueles camponeses que dispõem de terra, subsistem uma série de fatores que limitam o acesso a outros recursos e não lhes permitem produzir. Alguns desses fatores são:

- alto custo operacional do crédito;
- procedimentos técnico-administrativos complexos, que incrementam o custo dos serviços;
- falta de flexibilidade dos instrumentos, que não se adaptam às necessidades objetivas dos diferentes projetos.

Essas e outras dificuldades levam os pequenos produtores a voltar para as formas tradicionais de operar através de agentes financeiros intermediários. Assim aumenta a sua dependência. Porém, eles necessitam dos insumos para poder utilizar a sua força de trabalho e atender à subsistência da família. Daí que devam se submeter às decisões de outros que lhes indicarão o que, quando e como plantar apossando-se do seu trabalho, organizando-o segundo interesses alheios. É evidente que para que seja possível uma organização produtiva que atenda aos interesses dos trabalhadores é imprescindível quebrar esse círculo vicioso. Para tanto seria necessário estabelecer um mecanismo que facilitasse o acesso dos camponeses aos recursos necessários para realizar os projetos que eles mesmos considerem prioritários, ou seja, financiar as suas decisões sobre a produção.

Porém, é importante considerar que o acesso aos recursos será apenas o primeiro passo. Se as orientações técnicas faltam, se não se procura questionar as propostas para que os agricultores tomem consciência das dificuldades que deverão enfrentar, se não se atenta para a combinação mais adequada dos fatores no processo produtivo, se tudo isso não acontece, o projeto pode ser um insucesso. Nesse caso, o projeto teria sido apenas uma tentativa frustrada de libertação e os camponeses retornarão ao jugo. O apoio ao processo de organização teria assim efeitos nocivos e se transformaria em justificativa da opressão.

A assistência técnica é necessária, como cooperação na sistematização desse "saber fazer" que se denomina "tecnologia". Porém, não implica a substituição dos agricultores na tomada de decisões. Trata-se de explicitar os condicionantes objetivos que atuarão sobre a ação programada por eles e colaborar na busca de alternativas para superar as dificuldades. O acesso aos recursos não deveria ter "condições" que tirem o poder de decidir do grupo, embora essas condições se considerem tecnicamente válidas. Assim, apenas facilitar recursos para a execução de projetos de ação definidos como "modelos", em função de uma suposta "racionalidade" tecnocrática, não

contribuiria para o incremento dos níveis de organização "autônoma" dos pequenos produtores.

O problema dos recursos pode resolver-se com a criação de um Fundo que financie a execução de projetos de ação elaborados de forma participativa, visando aumentar a renda dos camponeses através de empreendimentos produtivos associativos. É importante que esse Fundo, para ser um instrumento adequado às ações de cooperação com os processos de organização produtiva, tenha as seguintes características:

- forma simples de operação;
- exigência da responsabilidade solidária do grupo de produtores;
- requisitos mínimos para o financiamento;
- garantia de assistência técnica ao grupo;
- formas de retorno que sejam administradas pelo próprio grupo.

O Fundo permitirá aos agricultores ter uma experiência de trabalho associativo produtivo, sem comprometer as atividades que garantem a subsistência das suas famílias. A disponibilidade de recursos fará possível que cada família utilize pelo menos uma pequena parte de sua força de trabalho em um processo produtivo controlado pelo grupo. Sem maiores riscos, o pequeno produtor comprovará as vantagens de utilizar no seu próprio benefício o "coletivo" de trabalho. A possibilidade de capitalização requer a procura de formas alternativas de organização da produção, em função dos interesses dos trabalhadores rurais, que lhes permitam superar o estágio da sobrevivência.

Com relação ao retorno dos recursos facilitados pelo Fundo é preciso refletir sobre duas posições extremas. Por um lado, pode-se argumentar que para que o Fundo seja rotativo é necessário que os agricultores devolvam o montante recebido, em um prazo razoável, acrescido de juros e com a devida correção monetária. Essa postura se justifica ainda por um certo efeito educativo: exigir a "devolução" do dinheiro ajudaria a criar um "senso de responsabilidade" nos agricultores, considerando-se a "doação" de recursos como uma ação paternalista, que gera dependência. Por outro lado, se postula a utilização

do Fundo sem retorno, apoiando essa proposta na situação de extrema pobreza dos pequenos produtores, e como uma forma de redistribuição da renda ou de restituição de uma parte da renda gerada pelo trabalho desses mesmos produtores.

Considera-se que o problema do retorno de recursos ao Fundo deve-se pensar com relação aos objetivos que se pretende alcançar. Se o Fundo se concebe como um instrumento para apoiar processos de organização visando a auto-sustentação produtiva dos camponeses, é necessário que exista um retorno, mas que esse retorno seja administrado pelo próprio grupo, para possibilitar um certo nível de acumulação que garanta a continuidade e a ampliação das atividades, caminhando para a constituição de uma pequena empresa associativa. Duas advertências a respeito:

- É preciso explicitar, nas discussões com o grupo, o caráter de "restituição parcial" e não de "dívida" do Fundo, e também a importância que tem para a economia nacional a produção camponesa, o que justifica a disponibilidade de recursos para apoiá-la;
- É preciso também assessorar o grupo na gestão participativa do projeto, porque é essa forma de gestão que contribuirá para gerar uma "exigência" interna quanto à responsabilidade na administração dos recursos.

Evidentemente, a criação de um Fundo para apoiar os processos de organização produtiva supõe a existência de uma decisão política, o que derivará de situações em que os grupos dominantes necessitem o apoio das maiorias rurais. Tal como aqui se propõe, o Fundo representa inclusive uma certa violência aos modos tradicionais de ação institucional. Trata-se de reservar um certo montante de recursos disponível para financiar os projetos que os camponeses decidam implementar. As instituições deverão abster-se de "programar", de fixar metas, de formular "modelos". Por isso, se não existe uma firme vontade política de operacionalizar um Fundo de apoio à produção associativa, não será possível essa solução para o problema dos recursos. Poderá acontecer inclusive que o mecanismo seja criado e não chegue a funcionar, ou que funcione

de modo que não seja útil como instrumento de apoio à organização.

Quando não é possível facilitar o acesso dos agricultores aos elementos produtivos através de um Fundo, os avanços nos processos de organização produtiva são mais difíceis. Existe ainda a possibilidade de recorrer a Fundações ou outras Instituições interessadas em apoiar esses processos. Porém nesse caso as possibilidades de ação são reduzidas.

Se não existe nenhuma possibilidade de facilitar o acesso dos camponeses aos recursos produtivos que lhes permitam organizar-se para produzir e aumentar o nível de consciência e de controle sobre os resultados do seu trabalho, então o trabalho de cooperação deverá desenvolver-se apenas no plano da consciência. Esse trabalho deve visar reivindicar os elementos produtivos necessários para os trabalhadores rurais, exigindo ademais que sejam colocados à disposição da classe de um modo que respeite a sua capacidade de decidir o que produzir e como produzir, e que possibilite a experiência de formas associativas e autogeridas na organização do trabalho. A falta desses elementos produtivos, ou as dificuldades para a eles ter acesso sem "condições", deve ser neste caso o núcleo das reivindicações dos camponeses, e em torno desse núcleo devem articular-se os outros interesses da classe.

12 - A ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL

O problema da articulação institucional da unidade ou empresa associativa, tanto no contexto imediato como no geral, apresenta várias dimensões específicas:

- a articulação da empresa ou unidade com as instituições de apoio, que podem oferecer recursos ou serviços necessários para a implementação dos projetos de ação;
- a articulação da empresa ou unidade com as instituições da sociedade política;
- e, finalmente, a articulação da empresa ou unidade com as instituições da sociedade civil.

O problema da articulação com as instituições de apoio pareceria já superado na proposta dos programas de desenvolvimento rural integrado. A estratégia de ação institucional coordenada e integrada garante a utilização simultânea de vários instrumentos de política agrícola, complementados com atividades referentes à infra-estrutura social e aos serviços básicos, como resposta às aspirações das comunidades rurais.

Porém, apesar das múltiplas formas de cooperação interinstitucional ensaiadas, existem ainda vários entraves para alcançar o grau de articulação conveniente: a defesa dos campos específicos de ação de cada instituição, a utilização dos resultados da ação como indicadores de êxito da instituição ou de excelência dos seus técnicos, o respeito às normas internas e ao "estilo" institucional, a "vivência" do outrem como perigo e ameaça.

Pareceria que continuar atrás de uma articulação no nível institucional é inútil. Além do mais, as instituições nascem e se fortalecem na medida em que defendem a sua "especialidade" e, em consequência, dificilmente correriam o risco de "descaracterizar" sua ação ou de serem "invadidas" pela ação de outras instituições. Deve também considerar-se que a maior ou menor disponibilidade de recursos de cada institui-

ção é apenas uma consequência da importância que tem para os grupos dominantes esse seu campo específico de ação. Os técnicos que poderiam cooperar com os processos de organização vêm-se a miúdo envolvidos nos conflitos interinstitucionais e consomem tempo e energia procurando alcançar a "miragem" da integração.

A autêntica integração existe ao nível dos interesses dos grupos mais ou menos homogêneos de agricultores. São as necessidades do grupo organizado que se manifestam como um conjunto articulado e coerente. Portanto, na medida em que as ações institucionais se orientam por essas prioridades definidas pelos próprios sujeitos do desenvolvimento, será possível chegar a um certo grau de articulação interinstitucional. Os conflitos, as superposições ou duplicação de ações, o desperdício dos escassos recursos, são resultado de planos de ação elaborados nos escritórios, sem consultar as aspirações da população.

Assim, a articulação interinstitucional deve entender-se mais como resultado de um programa de desenvolvimento autônomo do que como condição prévia para sua implementação. Quando o grupo avança na compreensão crítica da sua problemática e define suas prioridades de ação, está traçando os caminhos reais de uma ação institucional integrada. Trata-se de uma integração em função da realidade e não de propostas abstratas.

O grupo, qualquer que seja a especialidade e a instituição do técnico que cooperou com ele para a realização do diagnóstico inicial, deverá negociar o apoio institucional necessário para executar os projetos de ação que considera prioritários. E essa negociação, a partir da descoberta de suas necessidades e interesses, é uma atividade inalienável quando se visa a auto-sustentação. O êxito ou o fracasso nessa gestão, discutidos nas reuniões de avaliação, incrementarão o nível de consciência dos agricultores sobre o seu papel no contexto social, sobre as vinculações dos seus interesses com os dos outros setores e o seu poder de barganha. A cooperação do técnico é importante nesse momento para questionar interpretações simplistas que impeçam aprofundar a análise.

A articulação da unidade ou empresa associativa com a sociedade política se relaciona com a reivindicação do seu direito a participar no processo de formulação de políticas. É preciso entender esse processo como uma realidade complexa que reflete as pressões dos diversos setores sociais em defesa da sua "racionalidade". O poder de cada grupo determinará o grau em que consiga impor os seus interesses sobre os dos outros. Esse poder depende dos recursos de que o grupo dispõe. Em consequência, os setores que concentram os recursos sociais submetem aos outros setores a sua "racionalidade", apresentando-a como "lógica", "evidente" e "científica" e pretendendo que beneficiará a Sociedade concebida como uma totalidade homogênea.

Tanto dentro das classes dominadas como das dominantes existem setores com interesses conflitivos, que procuram influenciar o Estado para que realize os seus interesses e não os dos outros. Visando esse objetivo, os setores sociais utilizam os recursos econômicos, políticos e culturais de que dispõem. É a força desses recursos que garante o maior ou menor sucesso nas negociações. Assim, na medida em que o setor participa na base econômica da sociedade, seu poder de pressão aumenta. Uma greve de operários por aumento de salários terá alguma possibilidade de sucesso enquanto a sua força de trabalho é necessária para o funcionamento do sistema. Essa é a sua "arma" no momento da negociação. A agricultura "industrializada" do Sul do Brasil tem também um certo poder de barganha, porque a sua produção se integra no ciclo da economia nacional como matéria-prima para as indústrias ou como gênero para exportação. Uma agricultura de subsistência, que produz apenas o necessário para reproduzir a força de trabalho em condições subumanas, tem, em comparação com outros setores, um poder de barganha mínimo.

Dessa situação deriva a necessidade de que a agricultura supere o nível da subsistência. A produção associativa constitui um caminho para isso, na medida que permite reunir os escassos recursos disponíveis e administrá-los em comum, aumentando o controle sobre a maior produtividade da força de trabalho "associada". A organização da produção em fun-

ção dos interesses dos camponeses permite avançar na busca de soluções que eliminem os obstáculos técnicos, políticos e culturais que condicionam sua situação.

Além disso, o momento histórico parece apresentar condições objetivas favoráveis para que os agricultores avancem no seu processo de organização. No contexto do processo de democratização, as lideranças políticas dos setores dominantes necessitam de apoio para legitimar sua posição. Por outra parte, a situação de extrema pobreza da maioria da população se constitui em uma fonte ameaçante de instabilidade política, e a produção de alimentos básicos diminui. Todo esse contexto deve ser debatido com os agricultores para que eles sejam conscientes do que se espera deles e de que são "necessários" para os outros setores tanto em termos políticos como econômicos. Eles deverão se apoiar nessa realidade para negociar a realização pelo menos parcial dos seus interesses.

Para participar efetivamente na formulação de políticas deverão também estar informados dos recursos que se destinam às atividades agropecuárias, a que fatores obedece essa alocação, como se distribuem, como se pode ter acesso a eles, recursos, etc. É importante ademais que os agricultores reivindiquem o estabelecimento de mecanismos concretos para participar na elaboração dos planos e nos momentos de avaliação e replanejamento.

O incremento do poder de barganha das unidades ou empresas associativas dependerá também do seu nível de articulação na sociedade civil. Em primeiro lugar, a constituição da empresa como pessoa jurídica e a articulação no município e na região de várias empresas de primeiro grau em associações de segundo grau contribuirá para criar um espaço de poder na sociedade civil. O grupo que se inicia apenas como uma unidade de produção associativa deve avançar até se constituir em empresa, integrando atividades no sentido vertical e horizontal. Porém, é importante que nenhum passo seja dado antes de tempo, antes dos próprios associados descobrirem a necessidade de avançar para um novo estágio.

A criação de empresas de segundo e terceiro grau por pressão dos técnicos que consideram necessário apressar o

processo é, a longo prazo, inútil. Os agricultores não assumem nenhum compromisso com um "crescimento" que eles mesmos não entenderam ainda como imprescindível. Além disso, se a empresa aumenta em complexidade antes de que eles dominem no nível anterior o processo de gestão participativa, com muita facilidade poderá reverter o processo e voltar a um estilo de condução "paternalista" e "autoritária".

Em segundo lugar, existem outras instituições da sociedade civil que podem aumentar o poder de barganha dos agricultores na defesa dos seus interesses. Principalmente, os Sindicatos de Trabalhadores Rurais deverão reivindicar a intervenção dos agricultores na formulação das políticas agrárias e agrícolas. Os sindicatos permitem uma articulação a nível dos Estados e da Federação, assim como com outros setores de trabalhadores, o que incrementa o seu poder de pressão em defesa dos interesses dos pequenos produtores.

Outras instituições como a Igreja e os Partidos Políticos podem também assumir a defesa dos interesses dos agricultores, colocando a sua disposição os recursos sociais que elas possuem. Em cada caso é importante debater os fundamentos que possibilitam essa adesão, especialmente porque se trata de instituições nas quais os agricultores não têm uma posição hegemônica.

Finalmente, a empresa deverá enfrentar no contexto imediato outras empresas com interesses mais ou menos conflitantes, que poderão agir como aliados ou como rivais: cooperativas, empresas de comercialização de insumos e de produtos, entidades financeiras, estabelecimentos industriais que utilizam produtos agropecuários como matéria-prima, grandes estabelecimentos agropecuários, etc.

Os projetos de produção associativa - ou de associativismo em alguns momentos do processo produtivo - visam, de fato, modificar as relações que os agricultores mantêm com essas instituições. De uma situação de dependência dos "camponeses", considerados "individualmente" por essas entidades, de modo que seja mais fácil impor-lhes os seus interesses, a empresa associativa pretende passar a outra situação na qual, agindo em conjunto, aumente o poder de barganha dos agricul-

tores, e isso permita uma "negociação" em torno dos interesses em conflito.

Em consequência, as vinculações da empresa associativa com essas outras instituições devem explicitar-se com clareza no mesmo documento do projeto. A fundamentação das ações programadas surge da consciência dos "camponeses" de que é necessário mudar essas relações de exploração que os submetem ao capital comercial, financeiro e industrial. O "sentido" da proposta de associação se encontra precisamente na tomada de consciência da sua situação de dependência, na compreensão dos mecanismos através dos quais essa dependência se reproduz. Daí que na hora de detalhar as ações do projeto deve explicitar-se com clareza como se espera redefinir essas relações em termos de estratégia, e que passos serão dados nessa direção durante o período de vigência do projeto. As relações da empresa associativa com as entidades do seu contexto é o primeiro "âmbito" no qual o grupo deverá procurar "realizar" os seus interesses e, por isso mesmo, é um elemento substantivo do projeto de ação.

13 - O PAPEL DO TÉCNICO

A proposta metodológica que aqui se analisa consiste em cooperar com grupos de trabalhadores rurais no planejamento, execução e avaliação de projetos de produção em formas as sociativas, construindo passo a passo a estratégia que os agricultores considerem mais adequada como resultado da análise de sua própria prática e da realidade social na qual o grupo está inserido.

O técnico seria, neste espaço de ação eminentemente educativo, um questionador das ações e das reflexões do grupo. O seu saber "científico" é posto à disposição dos agricultores para que eles o utilizem, mas não de uma maneira passiva, como se se tratasse de uma esfinge enigmática que é preciso saber "consultar". É um papel próximo ao professor da escola de Freinet, que orienta e desafia os alunos questionando o que eles fazem, obrigando-os a refletir sobre suas ações e sobre suas palavras. O educador é quem coopera com o grupo levando-o a avançar a partir do questionamento de suas ações e de suas opiniões; ele interfere a partir de outrem e não seguindo a racionalidade de um discurso próprio.

Nos intentos por mudar o eixo do desenvolvimento das instituições para os próprios agricultores, de passar de um desenvolvimento imposto para outro autogerido pelos interessados, caiu-se com facilidade em propostas muito próximas do "laissez-faire" e da omissão dos técnicos. Envergonhados por seu saber "científico" e "livresco" diante do saber "puro" dos camponeses, os técnicos se transformavam em observadores, com medo de interferir nas discussões. O respeito converteu-se em elemento paralisante e se discutia largamente sobre "o papel do técnico" como o ponto chave das novas metodologias de apoio à organização dos produtores.

Aqui se parte de afirmar que existe o que poderia chamar-se uma ação específica do técnico, o que significa dis-

cordar com essas propostas extremas que postulam o seu desaparecimento. Considera-se que a cooperação técnica tem uma participação definida no processo de organização dos agricultores, que poderá receber diferentes nomes e ser analisada sob várias perspectivas. Essa ação é promover, cooperar, colaborar, estar ao serviço da organização dos agricultores. Tanto a negação como o sobredimensionamento desse papel conduzem a posturas extremas: a omissão e o descompromisso, no primeiro caso; a manipulação dos camponeses, no segundo.

Para desempenhar essa tarefa "educativa" é necessário que os técnicos superem uma formação profissional desvinculada da realidade e dos interesses dos grupos majoritários da população. Isso exige que os técnicos:

- conheçam e valorizem "as práticas acumuladas na experiência histórica dos agricultores, descobrindo nas suas formas quotidianas de falar, fazer e relacionar-se, elementos culturais próprios", sobre os quais deverão basear-se as reflexões do grupo;
- estudem as formas de articulação da pequena produção com a economia global do Estado e da Federação;
- analisem tanto as condições objetivas dos camponeses para avançar no processo de organização, como as suas condições subjetivas, que se expressam nas representações da situação objetiva, na linguagem ideológica dos atores sociais;
- tenham clareza sobre a função do Estado, da Igreja e dos Partidos Políticos e outras Instituições da Sociedade Civil, e do papel que essas Instituições desempenham nos conflitos de poder entre os diferentes setores e classes sociais;
- aprendam a transferir as técnicas e instrumentos aos trabalhadores rurais evitando gerar uma dependência do saber fazer do técnico, que é apenas uma armadilha que entrava o crescimento autônomo;
- tomem consciência da diferença entre sua perspectiva e interesses como profissionais de classe média e os interesses e necessidades dos trabalhadores rurais (CEARÁ, 1983b).

A atividade de cooperação dos técnicos implica também uma dinâmica, um movimento entre diferentes momentos de ação e reflexão. Para efetivamente colaborar com processos de desenvolvimento autônomo, os técnicos devem ser "sujeitos" dessa sua ação de "cooperação", conservando o domínio sobre todos os momentos do seu trabalho: planejamento, execução e avaliação. A autogestão grupal dos técnicos lhes permitirá vivenciar a necessidade da organização e as dificuldades e etapas do processo. Será necessário que eles analisem os limites definidos pelo contexto institucional no qual sua ação se desenvolve e elaborem estratégias para superá-los.

A capacitação dos técnicos é um processo que se desenvolve como parte do seu trabalho, e não uma atividade prévia ou paralela. Em certos momentos, os requerimentos específicos da ação de cooperação podem exigir momentos intensivos de capacitação. Porém, é preciso lembrar que a produção de conhecimentos se realiza a partir da reflexão crítica sobre a interação do sujeito com a realidade, no que se denomina prática-crítica. A teoria não fundamenta apenas a prática, como também é reelaborada a partir dela. Portanto, é necessário diagramar um sistema de capacitação na ação que possibilite a troca de experiências entre os técnicos e a sistematização das descobertas surgidas no trabalho de cooperação entre técnicos e trabalhadores rurais.

No trabalho de cooperação surgem alguns dilemas que podem encandear os técnicos e transformá-los mais em obstáculo do que em ajuda para os processos de organização dos camponeses. A assessoria ao Grupo Estadual de Apoio à Organização dos Trabalhadores Rurais, no contexto do Convênio IICA/CEPA-CE, possibilitou identificar alguns desses dilemas (CEARÁ, 1984):

- Deve atender-se prioritariamente ao "saber fazer" do técnico ou a sua "postura" diante dos trabalhadores rurais? O que de fato implica em separar o "saber" do significado "político" desse saber.
- É possível desenvolver um trabalho de cooperação no interior de instituições hierarquicamente estruturadas? Por esse caminho pode chegar-se a rejeitar as

- margens possíveis de ação e pretender partir de uma utopia, de uma situação ideal inexistente.
- Deve o técnico indicar aos agricultores qual é o caminho certo ou deixar que eles façam o que querem sem interferir para nada em suas decisões? O dilema parece exigir uma opção entre "paternalismo", que acha necessário evitar o que o técnico considera que levará o grupo a um insucesso, e o "laissez-faire", que supõe a omissão total dos técnicos.
 - As dificuldades no processo do grupo de trabalhadores no seu caminho de organização refletem "erros" técnicos? Esses erros poderiam ser considerados como pontos negativos na avaliação do trabalho do técnico? Estas questões refletem tanto uma sobre-avaliação do papel do técnico como cooperador com o grupo de agricultores, como um desconhecimento do papel que as dificuldades surgidas na prática têm como momentos de aprendizagem.
 - A relação do técnico com os agricultores deve ser "total"? A partir desta questão chega-se a pensar em uma espécie de "fidelidade" da comunidade ao técnico, e gera-se uma relação "afetiva" que não admite a cooperação de outros técnicos porque a considera como intromissão.

Essas questões surgem no processo de cooperação. Daí a necessidade de um acompanhamento que ajude a explicitá-las e leve os técnicos a refletir sobre elas. É nesse processo de permanente reflexão sobre a prática que vai se construindo a metodologia de trabalho. Ela não existe como coisa acabada no começo do processo: parte-se apenas de uma armação, de um arcabouço, sobre o qual há de construir-se o edifício da metodologia, no diálogo com a realidade.

De fato, a situação de classe do técnico é a origem dos falsos dilemas e de muitas dificuldades para ele assumir um autêntico compromisso com os trabalhadores rurais. Em geral, o técnico é recrutado entre os profissionais de nível médio e superior, situação que deriva da função que a educa-

ção tem na sociedade como instrumento que legitima as diferenças sociais. Quem teve acesso a mais educação tem também acesso aos melhores empregos, e por isso dificilmente questionará as suas vantagens, que lhe permitem alcançar ou manter uma situação de privilégio. Em geral tentará legitimar as diferenças. Mas, como? Alguns críticos consideram que o técnico desempenha essa função de "legitimador" das diferenças através da forma como reingressa na sociedade o saber do qual se apropriou individualmente. Essa forma de "reingresso" do saber é o que FREIRE questiona como "equivoco gnoseológico" e que está na base das definições de extensão rural e assistência técnica aos agricultores.

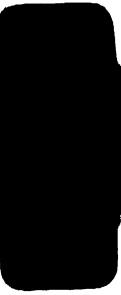
A partir dessas reflexões tem-se desenvolvido experiências de formação de "promotores" do desenvolvimento rural recrutados entre os próprios camponeses. Porém, quando existe uma forte pressão dos "setores educados" por obter emprego, essa estratégia é politicamente inviável. Além disso, seria importante pensar se essa proposta não implica eximir os técnicos da responsabilidade de devolver aos setores majoritários da sociedade os recursos investidos na sua formação, que esses setores geraram com o seu trabalho. Em consequência, considera-se necessário promover uma permanente auto-avaliação dos técnicos sobre a sua prática profissional e sobre a forma como realizam o seu compromisso com a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAZONAS. Instituto de Educação Rural. **Proposta de Educação Comunitária**. Instituto de Educação Rural/Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, Manaus, 1984.
- BARAN, Paul A. **La Economía Política del Crecimiento**. México, Fondo de Cultura Económica, 1975.
- BISCHOFF, Egon Elimar & LLOSA LARRABURE, Jaime. **Um Procedimento para Categorizar Pequenas Unidades Produtoras Rurais: sua Importância para Elaborar Propostas Alternativas de Ação**. Brasília, Ministério de Agricultura, 1984.
- CEARÁ. Secretaria de Educação. **Educação Rural Integrada. A Experiência de Pesquisa e Planejamento Participativo no Ceará**. Secretaria de Educação do Estado/Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. Rio de Janeiro, Paz e Terra; Brasília, IICA, 1983a.
- CEARÁ. Comissão Estadual de Planejamento Agrícola. **Relatório das Atividades de Apoio à Organização dos Trabalhadores Rurais, 1**. Convênio CEPA-CE/Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, Fortaleza, 1983b.
- _____. **Relatório das Atividades de Apoio à Organização dos Trabalhadores Rurais, 2**. Convênio CEPA-CE/Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, Fortaleza, 1983c.
- _____. **Relatório das Atividades de Apoio à Organização dos Trabalhadores Rurais, 3**. Convênio CEPA-CE/Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, Fortaleza, 1984.
- FURCHE, Carlos. **A Pequena Produção Camponesa: Aspectos Centrais de Discussão e Análise**. SUDENE/OEA, Projeto DRIN-BRASIL, Recife, 1983.
- REUNIÓN LATINOAMERICANA SOBRE INVESTIGACIÓN Y NECESIDADES HUMANAS, 1. **Informe Final**. UNESCO, Fundación Bariloche, 1977.
- SCHEJTMAN, Alejandro. **Campesinado y Seguridad Alimentar**. Taller de Trabajo sobre "Políticas y Programas para Aumentar la Producción de la Agricultura Campesina en América Latina", División Agrícola Conjunta CEPAL/FAO, México, 1985.

SOLARI, Aldo E. **Estudios sobre Educación y Empleo**. Santiago de Chile, CEPAL/ILPES, 1973.





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA
CAIXA POSTAL 09-1070, BRASÍLIA, D.F. BRASIL · TEL. (061)248.5477
SHIS QI 5 CONJ. 9 BLOCO D COMERCIAL LOCAL. TELEX 611959 INAG-BR