

ÉDERSON CLÁUDIO VIEIRA DA COSTA

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO LOCAL NA
COMUNIDADE DO MANEJO, MUNICÍPIO DE LIMA DUARTE, MG.

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa, como
parte das exigências do Programa de Pós-
Graduação em Extensão Rural, para
obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2008

Éderson Cláudio Vieira da Costa

ANÁLISE DAS AÇÕES VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO LOCAL NA
COMUNIDADE DO MANEJO, MUNICÍPIO DE LIMA DUARTE, MG.

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa, como
parte das exigências do Programa de Pós-
Graduação em Extensão Rural, para
obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 28 de abril de 2008.

Prof. Marcelo Miná Dias
(Co-Orientador)

P^a. Ana Louise de Carvalho Fiúza
(Co-Orientadora)

P^a. Nora Beatriz Presno Amodeo

Prof. Geraldo Magela Braga

Prof. José Horta Valadares
(Orientador)

“Quando a gente acha que sabe todas
as respostas, vem a vida e muda todas
as perguntas”
(Luis Fernando Veríssimo)

AGRADECIMENTOS

À Deus pela vida.

Ao Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa pela oportunidade de aprofundar meus conhecimentos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo apoio financeiro na execução deste projeto.

Aos professores pelas discussões e incursões no mundo da informação e conhecimento.

Ao meu orientador, José Horta Valadares pelo apoio e amizade.

Aos meus conselheiros, Marcelo Miná e Ana Louize, pelas críticas que me fizeram crescer mais enquanto pesquisador. Especialmente ao prof. Marcelo pela dedicação na reta final de elaboração da dissertação.

Aos funcionários do DER pelo apoio e atendimento às solicitações do estudante.

Aos meus companheiros de pesquisa, Elisa e Sérgio, pelo apoio na pesquisa de campo.

À Rose, grande amiga e companheira, pelo esforço e dedicação nas noites de transcrição, agrupamento e tabulação dos dados e por suas importantes contribuições na realização deste trabalho.

Às organizações pesquisadas pela compreensão na coleta de dados.

À comunidade do Manejo pela recepção carinhosa e respeitosa para com os pesquisadores.

Aos alunos da Escola do Manejo pelo envolvimento e dedicação nos trabalhos de diagnóstico da pesquisa.

Ao meu pai pelo exemplo de caráter e dignidade.

À minha mãe pela paciência, compreensão e amor dedicado em todos os momentos.

Aos meus irmãos Wilson, Rosana, Edílson, Rose Mary, Winglisson e Rosiany pela força e incentivo.

À minha esposa, Edylene, pelo amor, compreensão, incentivo e carinho em todos os momentos difíceis dessa caminhada.

Ao meu sogro e minha sogra pelo apoio.

Aos meus cunhados e cunhadas pelo carinho e respeito.

Aos meus sobrinhos Jorge Lucas, Fabiano e Lívia pela luz e alegria. Especialmente ao meu sobrinho Lucas pelo bom humor e pela sinceridade na expressão intensa de seus sentimentos, pelo carinho de sempre, pelo brilho nos olhos e principalmente por sua recepção calorosa: Tio Dedéeeeeee.

À todos amigos, especialmente aos meus amigos padrinhos Fabiano, Nícolas e Serginho pela verdadeira amizade.

Aos colegas da Grota dos Camilos pelos momentos de descanso e papo furado.

Aos meus colegas de mestrado por me proporcionarem momentos de descontração.

Aos que indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

À todos vocês meus sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	4
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 OBJETIVO GERAL	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
3.1 DESENVOLVIMENTO E DESENVOLVIMENTO LOCAL	10
3.2 PARTICIPAÇÃO	22
3.3 INTERVENÇÕES TUTORIAL E PARTICIPATIVA.....	27
3.4 ESTRATÉGIAS E ORGANIZAÇÕES	29
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	34
4.1.1 <i>Descrição da área de estudo</i>	34
4.1.2 <i>Caracterização da Comunidade do Manejo</i>	37
4.2 MÉTODOS UTILIZADOS NA PESQUISA	39
4.2.1 <i>O método adotado na pesquisa</i>	39
4.3 FASES METODOLÓGICAS	41
4.3.1 <i>Conhecendo a realidade da comunidade</i>	41

4.3.2	<i>Elaboração e Aplicação das Entrevistas</i>	42
4.3.3	<i>Oficina de Diagnóstico Rápido Participativo – DRP com Jovens da Comunidade</i>	48
4.3.4	<i>Processamento dos dados</i>	53
5.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	54
5.1	A COMUNIDADE DO MANEJO EM FOCO: REALIDADE LOCAL NA VISÃO LOCAL.....	54
5.1.1	<i>Projetos desenvolvidos na comunidade</i>	62
5.2	AS ORGANIZAÇÕES ENTREVISTADAS	75
5.2.1	<i>Projeto de Cultivo e Beneficiamento de Plantas Medicinais para a Comunidade do Manejo em Lima Duarte MG – PROJETO SAÚDE VERDE</i>	92
5.2.2	<i>Projeto Clube de Atletas – Programa Segundo Tempo</i>	95
5.2.3	<i>Programa Bolsa Família</i>	99
5.2.4	<i>Projeto de Capacitação de Pesquisadores, Técnicos e Agricultores Familiares para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial</i>	107
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
	ANEXOS	124
	ANEXO 1	125
	ANEXO 2	129

RESUMO

COSTA, Éderson Cláudio Vieira da, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, abril de 2008. **Análise das ações voltadas ao desenvolvimento local na comunidade do Manejo, município de Lima Duarte, MG.** Orientador: José Horta Valadares. Co-Orientadores: Ana Louise de Carvalho Fiúza e Marcelo Miná Dias.

O presente estudo objetivou analisar as estratégias de desenvolvimento praticadas pelas organizações governamentais e não governamentais, sob a perspectiva da intervenção tutorial e participativa, identificando quais fatores interferem no desempenho dessas estratégias. O universo empírico do estudo foi representado por uma comunidade localizada na Zona da Mata de Minas Gerais e das organizações que atuaram em projetos ou ações em prol do desenvolvimento da mesma. Os principais resultados da pesquisa identificaram que as estratégias construídas pelas organizações são deliberadas, i. e., existe uma separação entre o processo de planejamento das ações e sua execução, possuindo um caráter tutorial em suas intervenções. O desenvolvimento das estratégias é pautado por políticas mais amplas e por recursos disponíveis. Além disso, pôde-se identificar que as organizações possuem estruturas rígidas que não permitem o florescimento de estratégias emergentes. Outro fator de destaque foi a constatação de que, quando levado à participação no processo de construção das estratégias, o público beneficiário adequa suas demandas em função do que a organização pode ofertar e não de acordo com seus problemas prioritários.

ABSTRACT

COSTA, Éderson Cláudio Vieira da, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, April, 2008. **Analysis of the local development actions in the community of Manejo, District of Lima Duarte, MG, Brazil.** Adviser: José Horta Valadares. Co-Advisers: Ana Louise de Carvalho Fiúza and Marcelo Miná Dias.

This study analyzed the development strategies conducted by governmental and non-governmental organizations under tutorial and participatory intervention perspectives identifying which factors interfere in the performance of these strategies. The empirical universe of the study was represented by a community located in Minas Gerais State, Brazil and the organizations that acted in projects or activities to promote development process. The research had identified that the strategies constructed by the organizations are deliberated and there is a distinction between the process of planning the actions and its implementation, with a tutorial character in its interventions. The development of strategies is guided by policies and wider by available resources. Moreover, the research was able to identify that organizations have rigid structures that do not allow the growth of emerging strategies and the public beneficiary of the actions suits their demands according to which the organization can offer and not according to their priority problems.

1. INTRODUÇÃO

Apesar de o desenvolvimento ser um termo que possui várias interpretações, como por exemplo, econômica, social ou ambiental, é corrente no senso comum que o desenvolvimento traz impactos significativos que melhoram as condições de vida das pessoas. Entretanto, sabe-se também que a busca pelo desenvolvimento pode gerar impactos negativos dependendo da forma pela qual o promove.

Sendo assim, ressalta-se a importância das estratégias na busca pelo desenvolvimento. Essas estratégias são representadas tanto por programas, projetos ou ações advindos de políticas públicas mais amplas, quanto por ações da sociedade civil organizada. As estratégias adotadas no processo de busca pelo desenvolvimento representam formas de intervenção e configuram aspectos chaves no sucesso ou fracasso das iniciativas de promoção do desenvolvimento. Na maioria das vezes, as estratégias são construídas a partir de organizações – governamentais ou não – que fazem a intermediação entre os diferentes grupos de interesse na sociedade, como o governo, o setor público, o privado, entre outros. No entanto, o processo de construção dessas estratégias ainda não é claro, existem dúvidas e controversas instigando o aprofundamento do conhecimento a respeito do tema.

Nesse sentido, o presente estudo procurou analisar a atuação das organizações governamentais e não governamentais na construção de estratégias para

desenvolvimento, situando-as a partir de diferentes abordagens de intervenção – tutorial e participativa.

A intervenção tutorial segue um caráter hierárquico com ações lineares orientadas por idéias previamente estabelecidas sem levar em consideração a manifestação dos interesses do público a que se destina tal intervenção. Sob essa perspectiva de intervenção, o técnico é tido como o “motor” principal na busca pelo desenvolvimento. Já na intervenção participativa, o público tem papel ativo no diagnóstico dos problemas e na elaboração de alternativas para solução; neste caso, o técnico não deixa de ter sua importância, mas passa a ser um “facilitador” e não promotor do processo de desenvolvimento.

À princípio pretendíamos analisar se as estratégias haviam sido concebidas com base no preceito da intervenção tutorial ou se haviam levado em consideração a participação da população local. Entretanto, no decorrer do estudo, percebemos a pertinência de não somente classificá-las, mas, também, discorrer sobre o processo de construção da participação na busca do desenvolvimento. Para isso, tomamos como base de investigação empírica as organizações¹ que atuam ou aturam de alguma forma em projetos ou ações que visavam o desenvolvimento de uma comunidade da Zona da Mata de Minas Gerais.

É corrente na literatura contemporânea, principalmente depois da metade do século XX, a discussão sobre as relações entre desenvolvimento, crescimento econômico, poder local, organizações governamentais e não governamentais e empoderamento. Dentro deste contexto, as organizações - como mediadoras entre os interesses da população e do Estado - são de grande importância em qualquer análise que se possa fazer a respeito do desenvolvimento.

Após a promulgação da constituição federal em 1988, discute-se cada vez mais sobre a participação da sociedade na construção de políticas voltadas para a melhoria da infra-estrutura, saúde, educação e lazer, como forma de adequação destes setores às necessidades da população, visando de modo geral a melhoria da qualidade de vida.

¹ Emater, Epamig, Prefeitura através de suas secretarias, Sindicato, Associação de Moradores, entre outros.

Na busca pelo desenvolvimento, a sociedade civil² interage com outras organizações para viabilizar estratégias que promovam desenvolvimento. Na maioria das vezes, essas estratégias são expressas por políticas, programas, planos e projetos que contêm ações que visam a solução de problemas sociais, ou mesmo, a melhoria das condições já existentes. Em sentido mais amplo, os agentes de desenvolvimento – vistos na presente pesquisa como organizações do governo e da comunidade – são encarregados de coordenar e implementar estratégias de desenvolvimento, em geral, incluindo a elaboração técnica dos projetos.

A elaboração destes projetos pode orientar-se pela participação da população na concepção do projeto como também na execução, tornando suas ações menos hierárquicas e lineares. Todavia, esses projetos, na maioria das vezes³, são concebidos em função de diretrizes ou concepções pré-estabelecidas, linhas de financiamento específicas ou mesmo recursos disponíveis, assumindo um caráter tutorial na elaboração e, posteriormente, em sua execução. Assim, a concepção de estratégias de intervenção tende a não levar em consideração as demandas e percepções do público a que se destinam os projetos. Estes, por sua vez, são desenvolvidos em função da disponibilidade de recursos e baseados no próprio conhecimento que a organização tem da realidade. Ou ainda, as estratégias são desenvolvidas a partir da solução que o Estado⁴ pode (ou quer em determinada conjuntura) oferecer, o que, conseqüentemente, pode conduzir ao fracasso das estratégias, gerando desperdício de recursos e perda de credibilidade do papel cabido aos órgãos públicos.

² Para Bresser-Pereira (1995), a sociedade civil é o povo, ou seja, o conjunto dos cidadãos organizado e ponderado de acordo com o poder de cada indivíduo e de cada grupo social. Já D'Araújo (2003, *apud* DIAS, 2006) a conceitua como grupos organizados, formais ou informais, com independência do Estado e do mercado, que possuem condições de promover ou de facilitar a promoção de diversos interesses da sociedade. Por últimos, a *Wikipédia* (2008), mostra que a sociedade civil pode ser entendida como espaços de ações coletivas em torno de interesses, propósitos e valores. Normalmente a sociedade civil é permeada por organizações que abraçam uma diversidade de espaços, atores e formas institucionais, variando em seu grau de formalidade, autonomia e poder.

Portanto, no presente trabalho, a sociedade civil é entendida como organizações com diferentes interesses, como, por exemplo, instituições de caridade, organizações não governamentais, grupos comunitários, organizações femininas, organizações religiosas, associações profissionais, sindicatos, grupos de auto-ajuda, movimentos sociais e associações comerciais.

³ Principalmente quando se consideram projetos elaborados para atender editais públicos.

⁴ Na ciência política, conceito de Estado é impreciso, podendo ser confundido com governo, Estado-nação, país, sistema econômico ou, até mesmo, com regime político. No entanto, neste estudo, o Estado refere-se ao resultado político-institucional de um contrato social através do qual os homens cedem uma parte de sua liberdade a esse Estado para que o mesmo possa manter a ordem ou garantir os direitos de propriedade e a execução dos contratos. Nesta visão contratualista, o Estado não é o produto histórico da evolução e complexificação da sociedade, mas a conseqüência lógica da necessidade de ordem (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Nesse sentido, a presente dissertação objetivou o estudo do processo de construção das estratégias para o desenvolvimento bem como a prática de intervenção das organizações na Comunidade do Manejo, localizada no município de Lima Duarte, Zona da Mata de Minas Gerais, Brasil.

1.1 Definição do problema

A idéia de analisar o processo de construção das estratégias para o desenvolvimento partiu de um trabalho de campo, realizado em 2005, no município de Lima Duarte-MG, onde foi possível acompanhar uma reunião com a participação de diversas organizações. Ainda em processo de graduação e bolsista de iniciação científica, o contato do pesquisador (autor da presente dissertação) com a região se deu apenas em uma oportunidade na qual ele foi convidado - por um técnico da Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais do Centro Tecnológico da Zona da Mata (EPAMIG/CTZM) - a participar de uma reunião para falar sobre associativismo aos participantes. Entretanto, o objetivo da reunião era a tentativa de estabelecer parcerias para execução de um projeto⁵ desenvolvido pela EPAMIG/CTZM, cujo surgimento, de acordo com os coordenadores da empresa, ocorreu em função da demanda de uma comunidade de Lima Duarte: a Comunidade do Manejo (SOUZA, 2007).

Na ocasião, pôde-se observar que estavam presentes organizações governamentais e as não governamentais, como a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER), Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG/CTZM), Associação Comunitária do Manejo (ASCOMA), Associação Mãos Mineiras, Secretaria da Agricultura, Sindicato dos Produtores Rurais de Lima Duarte e Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da UFJF (INTECOOP). Pôde-se observar também, nesta reunião, que a discussão estava centrada nas possibilidades de parcerias entre aquelas organizações para implementação do projeto de Capacitação de Pesquisadores, Técnico e Agricultores Familiares para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial – Projeto Manejo (Relatório de Pesquisa do Projeto Manejo da EPAMIG, 2007).

⁵ Capacitação de Pesquisadores, Técnico e Agricultores Familiares para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial – Projeto Manejo.

Segundo a coordenadora do projeto, o início das articulações ocorreu em 2003, quando a ASCOMA elaborou e enviou um documento à EPAMIG/CTZM, solicitando apoio na busca de financiamentos e capacitação. Baseado neste documento, iniciou-se um trabalho em conjunto com a comunidade, começando pela elaboração do projeto “Capacitação de Pesquisadores, Técnico e Agricultores Familiares Para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial – Projeto Manejo”. No decorrer do desenvolvimento deste projeto, houve tentativas para estabelecer parcerias com outras instituições que atuavam na região. Para isso, aconteceram algumas reuniões envolvendo tanto organizações governamentais como organizações não governamentais.

De acordo com o conteúdo do documento enviado pela ASCOMA à EPAMIG e do relatório de visita técnica da EPAMIG/CTZM à comunidade, observou-se que o Projeto Manejo se concretizou da seguinte forma:

Diante da necessidade existente de qualificação, assistência técnica e acesso a créditos, alguns moradores da comunidade do Manejo, por meio da ASCOMA criaram de modo informal o Núcleo de Produtores Rurais. Uma das ações iniciais do Núcleo foi a elaboração de um projeto de desenvolvimento integrado, que tem por objetivos sistematizar o conhecimento sobre a realidade da comunidade, propondo ações de desenvolvimento a serem empreendidas (EPAMIG/CTZM, 2003).

A partir daí, segundo este mesmo relatório, iniciou-se o processo de busca de parcerias com órgãos municipais, estaduais, federais e ONGs, para alocar recursos, apoio e iniciativas que possibilitassem a execução do Projeto.

Deste modo, através da iniciativa de buscar o desenvolvimento, houve uma articulação entre os órgãos municipais, estaduais e federais, tendo como ponto de partida a ASCOMA. Aliado a estes fatores, o interesse da presente pesquisa em estudar a construção das estratégias para o desenvolvimento por meio das organizações que atuam na comunidade do Manejo se fortificou a partir de uma visita realizada em algumas organizações⁶ no município. Nesta oportunidade, observou-se⁷ que, entre outras comunidades do Município de Lima Duarte, a Comunidade do Manejo é alvo da maioria dos projetos realizados. Outro fator que despertou o interesse pela comunidade foi uma afirmação feita pelo presidente do sindicato dos produtores de Lima Duarte,

⁶ EMATER, Secretaria da Agricultura de Lima Duarte e Sindicato dos Produtores Rurais, ASCOMA e Escola Estadual do Manejo em junho de 2007.

⁷ Observação feita por meio de conversas informais com representantes da EMATER, Sindicato dos Produtores Rurais, Secretaria da Agricultura e ASCOMA.

(...) você está aqui conversando comigo sobre as comunidades de Lima Duarte e sabe que é uma coisa interessante. A comunidade do Manejo é privilegiada pela quantidade de projetos que fazem lá, mas o resultado não sai, a comunidade não se desenvolve (...) a comunidade não se interessa (Entrevista com o Presidente do Sindicato dos Produtores Rurais, 2007).

Depois deste contato do pesquisador com o campo, onde se puderam observar alguns relatos tanto da comunidade quanto das organizações, aumentou o interesse em realizar o estudo a partir desta comunidade, tornando latente a dúvida a respeito do processo de construção das estratégias para o desenvolvimento e das formas de intervenção praticadas pelas organizações tanto governamentais como não governamentais.

De acordo com alguns teóricos da administração, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), o processo de construção das estratégias desempenha papel fundamental e configura-se um dos fatores decisivos do sucesso ou fracasso nas iniciativas das organizações, na medida em que abrange desde a visualização da demanda, passando pela elaboração dos objetivos, até o modo de sua implementação. Vale ressaltar que as estratégias não devem ser consideradas de forma deliberada, racional e intuitiva, separando o pensar e o executar como etapas distintas e sequenciais. De acordo com Mintzberg e Quin (2001), a verdadeira estratégia⁸ se desenvolve à medida que acontecimentos internos e eventos externos fluem juntos, gerando consenso compartilhado sobre as decisões a serem tomadas.

Em uma abordagem estrutural, podemos perceber que a sociedade civil, mesmo que de forma organizada, mostra-se como agente que não detém ampla autonomia, apresenta-se como dependente de outros agentes sociais. Sua atuação depende, genericamente, do estabelecimento de relações e articulação com outros agentes. Nesse sentido, a sociedade civil pode ter sua compreensão sobre o tipo de trabalho que haveria de ser realizado, mas este deve estar adequado ao entendimento dos demais agentes sociais para que se realize.

Na maioria das vezes, principalmente quando são elaborados para atender aos editais públicos, os projetos trazem consigo desdobramentos interconectados e dependentes de outras instâncias, hierárquicas ou financeiras. Sendo assim, tais projetos

⁸ Para Oliveira (1999), a estratégia representa o caminho, maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da organização, representado por seus objetivos, desafios e metas. Contudo, Mintzberg e Quinn (2001) salientam que a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, dependendo do contexto no qual é empregada.

possuem estruturas sólidas que são difíceis de serem modificadas ou mesmo ajustadas. Os projetos são executados, relatados e dados por concluídos, sem que haja uma interação que proporcione um ajuste com o público local a que se destinam. Esse enrijecimento ocasiona uma implantação tutorial e autocrática proporcionando, na maioria das vezes, um desencontro entre a perspectiva do público com a perspectiva institucional, culminado posteriormente em um fracasso das estratégias.

A prática na construção das estratégias de desenvolvimento nessas instituições é, normalmente isolacionista, na qual cada um executa suas políticas sem interface com as demais instituições, nem com a comunidade (ZAPATA, 2007). Todavia, o fomento ao desenvolvimento não pode ser atribuição apenas a um segmento da sociedade. Segundo ela, deve haver a construção de novas institucionalidades através de articulações e construção de parcerias entre órgãos do governo e a sociedade civil. Esse novo espaço institucional deve representar uma nova esfera pública, em nível local, para o levantamento dos problemas e desenvolvimento conjunto das estratégias que proporcionarão alternativas de solução. Para Gohn (2003:36), esfera pública:

(...) trata-se de uma esfera que comporta a interação entre grupos organizados da sociedade, originários das mais diversas entidades, organizações, associações, movimentos sociais etc. A natureza desta esfera é essencialmente política argumentativa. É um espaço para o debate, face a face, dos problemas coletivos da sociedade, diferenciado do debate no espaço estatal propriamente dito. A emergência da esfera pública na contemporaneidade possibilitou, segundo Habermas, a dessacralização da política ao incorporar o debate público e a discussão de temas até então tratados na esfera privada, como o tema da mulher, do cotidiano doméstico etc.

De modo geral, as estratégias de desenvolvimento devem ser encaradas dentro de um ambiente sistêmico e mutável. Portanto, necessita de certa flexibilidade para ajustes emergenciais ao longo do tempo, compreendendo como parte de um processo complexo que se transforma e se adapta em respostas às questões evolutivas, onde a formulação e implementação são desenvolvidas e executadas simultaneamente.

No entanto, segundo Zapata (2007), as diversas organizações que atuam na promoção do desenvolvimento possuem visões distintas sobre as problemáticas existentes e até mesmo alternativas para saná-las. Na concepção da autora, o quadro institucional local é representado por uma diversidade de instituições que não apresentam uma atuação local, priorizando suas forças a partir de políticas mais amplas, sejam elas federais ou estaduais.

Dessa asserção, pode-se concluir que estudar o processo de construção de estratégias para o desenvolvimento, a partir do confronto de idéias e perspectivas das organizações e comunidade, pode contribuir tanto para a compreensão das estratégias adotadas como para um avanço no conhecimento acerca das formas de intervenção praticadas pelas organizações.

Diante do exposto, percebe-se que existem estratégias, representadas por políticas, programas, projetos ou ações, desenvolvidos ou em desenvolvimento nas diversas organizações, que se direcionam em prol da melhoria das condições de vida da população. Porém, a forma pela qual essas estratégias são construídas ainda não é clara. Portanto, considerando a realidade local da Comunidade do Manejo e as formas de intervenção, surge o seguinte questionamento: como as organizações governamentais e não governamentais constroem estratégias para o desenvolvimento?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de construção das estratégias para o desenvolvimento adotado pelas organizações governamentais e não governamentais a partir da comunidade do Manejo, localizada no município de Lima Duarte – MG, sob a perspectiva da intervenção tutorial e participativa.

2.2 Objetivos específicos

1. Descrever e analisar as estratégias de desenvolvimento utilizadas pelas organizações;
2. Analisar o processo de construção das estratégias dentro das abordagens de intervenção tutorial e participativa, identificando quais fatores ou condições potencializam (facilitam) a criação das estratégias e quais restringem (dificultam);
3. Verificar como se dá a interdependência entre as instituições envolvidas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Desenvolvimento e desenvolvimento local

O conceito de desenvolvimento possui uma longa história de construção, o que permite até mesmo afirmar que não existe um consenso quanto à definição do termo. Para Denardi *et al.* (2007), entre o final da segunda guerra mundial e meados dos anos 1960, não se fazia distinção entre o desenvolvimento e crescimento econômico. Mesmo quando o país alcançava elevadas taxas de crescimento, a população não melhorava suas condições de vida, estas às vezes até pioravam.

A idéia de desenvolvimento, segundo o autor, sempre esteve atrelada ao crescimento econômico, medido através dos indicadores financeiros. Entretanto, para Sen (2000), o desenvolvimento é um processo de ampliação da capacidade dos indivíduos para que estes tenham opções, isto é, possam fazer escolhas, relativizando os fatores materiais e econômicos e ampliando o horizonte social e cultural da vida das pessoas. Percebe-se, assim, que existem diferentes correntes teóricas que abordam o tema. Há, por um lado, quem veja o desenvolvimento sob o prisma do desenvolvimento econômico medido através dos indicadores financeiros e, por outro, há quem dê ênfase aos aspectos sociais, culturais, éticos e de desenvolvimento comunitário. Para essa corrente, a base material do processo de desenvolvimento é fundamental, mas deve ser considerada como um meio e não como um fim em si.

É a partir da segunda metade do século XX que a idéia de desenvolvimento ganha força, principalmente nas regiões mais distantes dos grandes centros da modernização, tornando-se corrente na literatura ocidental em meados deste século. Essa força foi revigorada em função de teorias e princípios que viam o Estado como impulsionador da modernização. Assim, o conceito de desenvolvimento sempre esteve atrelado à idéia de modernização e progresso, tendo como indicador o crescimento econômico sob uma perspectiva evolucionista.

Segundo Almeida & Navarro (1997), o mito do progresso pensado no sentido de evolução, industrialização e melhorias foi fragilizado pela crise mundial dos anos 1930. Os autores assinalam que o conceito de progresso nunca pôde ser verdadeiramente considerado nos países pouco desenvolvidos industrialmente, uma vez que o avanço técnico-científico e industrial não aconteceu.

Para Boisier (2000), o desenvolvimento é utópico por excelência. Cada vez que um indivíduo ou grupo se aproxima do que se pode chamar de “estado de desenvolvimento”, imediatamente aparecem outros objetivos a alcançar, dando assim uma conotação utópica. Há, segundo ele, uma polissemia em torno do termo “desenvolvimento”, com uma multiplicidade de significados gerando uma verdadeira proliferação de “desenvolvimentos”.

Em meados da década de 1960 do século XX, inicia-se uma discussão a respeito dos rumos do desenvolvimento mundial, que se intensifica no final da década de 1970 e início da década de 1980 frente à crescente degradação ambiental. A preocupação com a sustentabilidade do planeta ganha notoriedade e se transforma em notícia de destaque em vários meios de comunicação. A partir daí, a noção de desenvolvimento como sinônimo de progresso industrial e tecnológico começa a ser questionada e cada vez mais se discute sobre a sustentabilidade do planeta. Nesta perspectiva, o desenvolvimento passa a ser considerado como a capacidade dos indivíduos satisfazerem suas necessidades sem prejudicar a capacidade das próximas gerações de satisfazer as suas.

A idéia de desenvolvimento como subproduto da nova ordem estabelecida após a segunda guerra mundial⁹ já não faz mais sentido no momento atual. Tem-se, atualmente, uma consciência do fracasso de tal idéia há pelo menos três décadas. De

⁹ Desenvolvimento visto como progresso técnico e científico, geração e acumulação de riqueza por meio do avanço da industrialização.

acordo com Arocena (1995), o crescimento - que produziu integração nos “30 gloriosos anos” - conduz hoje a uma progressiva exclusão de setores cada vez mais amplos da população.

Por mais de duas décadas, mediu-se o desenvolvimento pelo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e, principalmente, pelo PIB *per capita*, caindo a definição do termo em um tipo de reducionismo econômico. De acordo Arocena (1995), a revolução no conceito de desenvolvimento aconteceu no final dos anos sessenta, quando o economista britânico Dudley Seers publicou um artigo sobre o seu significado. Seers (1969, *apud* AROCENA, 1995) questiona quais seriam as condições necessárias para a realização do potencial humano, afirmando que a alimentação, emprego e igualdade entendida como equidade são as condições que o ser humano precisa para se desenvolver.

Só depois de mais duas décadas, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) - inspirado em idéias de Amartya Sen, Mahbub Ul Haq, Richard Jolly e outros - introduziu, através do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), uma nova forma de medir o desenvolvimento (BOISIER, 2000). Dawbor (1997, *apud* MOURA, 2007) preconiza que a noção de desenvolvimento deve focar no ser humano e nos interesses da maioria, envolvendo qualidade de vida¹⁰, socialização do poder, acesso aos serviços públicos e aos benefícios da tecnologia.

Para Sen (2000), a concepção adequada de desenvolvimento deve ir muito além da acumulação de riqueza e do crescimento do Produto Nacional Bruto e de outras variáveis relacionadas à renda. Segundo o autor, ter mais liberdade melhora o potencial das pessoas para cuidar de si mesmas e para influenciar o mundo, questões centrais para o desenvolvimento.

Existem, na literatura, vários conceitos de desenvolvimento, desde os que se aproximam mais do crescimento econômico até os que desconsideram o fator econômico como aspecto relevante para o desenvolvimento das pessoas. Sendo assim, o

¹⁰ O conceito de qualidade de vida é indefinido e impreciso. No presente trabalho, adota-se o conceito desenvolvido por Bedin (2003), uma vez que sua concepção se aproxima daquilo que os informantes da presente pesquisa entendem por qualidade de vida. Segundo a autora, qualidade de vida está centrado no suprimento das necessidades básicas das pessoas, seja em suas condições objetivas (transporte, moradia, emprego, trabalho, salário entre outros); seja em suas condições subjetivas (culturais, afetivas, sexuais, espirituais, valores e crenças). E também relacionadas à questão ambiental: pela poluição do ar, qualidade do abastecimento de água, saneamento básico, produção e destino final de resíduos sólidos, uso indiscriminado de insumos químicos e agrotóxicos na produção agroindustrial (BEDIN, 2003).

presente trabalho compartilha das idéias preconizadas por Amartya Sen (2000), quando este parte de uma conceituação mais abrangente do termo. Apesar de não desconsiderar o fator econômico, o autor vai além, enfatizando a ampliação do horizonte social e cultural da vida das pessoas. Para ele, o desenvolvimento é um processo de ampliação da capacidade de os indivíduos terem opções, devendo estes serem vistos como ativamente envolvidos na conformação de seu próprio destino, e não apenas como beneficiários passivos dos frutos de engenhosos programas de desenvolvimento.

O autor argumenta que:

O desenvolvimento tem de estar relacionado sobretudo com a melhoria da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos. Expandir as liberdades que temos razão para valorizar não só torna nossa vida mais rica e mais desimpedida, mas também permite que sejamos seres sociais mais completos, pondo em prática nossas volições, interagindo com o mundo em que vivemos e influenciando esse mundo (SEN, 2000:29).

Percebe-se, nesse sentido, que é vasta a discussão sobre o tema. Diversos autores como Arocena (1995), Boisier (2000), Sen (2000), Martinelli & Joyal (2004), Barradas (1999), Schumpeter (1985), Viana (1978) e Schneider (2007) se apóiam em diferentes abordagens para classificar os vários tipos de desenvolvimento: econômico, rural, comunitário, territorial, regional, endógeno, sustentável e local. No entanto, na presente pesquisa, será dada maior ênfase ao desenvolvimento local, um dos temas centrais da proposta aqui apresentada.

No Brasil, até a década de 1940, a perspectiva de desenvolvimento esteve atrelado ao crescimento das exportações de produtos primários e à formação da indústria de bens de consumo (LIANZA, 2005). Entre o fim da segunda guerra mundial e dos anos 1980, quando acelerou seu processo de industrialização, tomava-se como verdade que o desenvolvimento de um país dependia do planejamento estatal, realizado por uma elite técnica, e da capacidade do Estado de impor, de forma autoritária e vertical, seus planos, programas e projetos ao conjunto da sociedade. Deste modo, o desenvolvimento era pensado em termos nacionais e conduzido pelos governos centrais.

Segundo Costa e Cunha (2002), as políticas governamentais surgiram, no Brasil, baseadas em modelos de desenvolvimento, para os quais o Estado era tido como principal agente responsável pelo avanço da economia. As políticas governamentais de desenvolvimento entendiam que as desigualdades socioeconômicas inter-regionais eram obstáculos ao crescimento brasileiro, sendo que tais desigualdades não poderiam ser

diluídas apenas pelo livre jogo do mercado. Sendo assim, foram adotadas políticas de crédito e políticas fiscais para fomentar o crescimento do produto industrial das regiões Norte e Nordeste e mais tarde a expansão da agroindústria¹¹ no Centro-Oeste. Tudo isso, aliado a programas de modernização da infra-estrutura de transportes e energia.

Esse modelo de desenvolvimento sustentado pelo mecanismo de financiar gastos e investimentos públicos através do endividamento interno e externo gerou, por sua vez, a crise fiscal no país. Crise esta agravada pelo segundo choque do petróleo, na segunda metade dos anos 1970, que conseqüentemente aumentou o custo das importações, pela recessão norte-americana, que reduziu as exportações; pela elevação dos juros internacionais e pelo esgotamento das fontes externas de financiamento. Oliveira (1995) corrobora ao afirmar que a causa fundamental da crise econômica brasileira, na década de 1980, foi a crise fiscal que, por sua vez, originou-se do tamanho excessivo da dívida externa pública.

Nesse sentido, a crise experimentada na segunda metade do século XX abriu caminho para a busca de formas mais alternativas de mobilização do potencial humano. Esse esforço para desencadear um desenvolvimento alternativo fez surgir múltiplas propostas que preconizam o desenvolvimento humano, de base e sustentável (AROCENA, 1995). No Brasil não foi diferente, a crise abriu caminho para a discussão do modelo de desenvolvimento que considera o Estado e as grandes empresas como agentes únicos do desenvolvimento. A partir daí, houve um questionamento muito forte quanto ao papel do Estado perante a sociedade, gerando uma tendência de valorização de outros aspectos extra-econômicos. Para Costa e Cunha (2002), o desenvolvimento passou a contemplar não apenas o crescimento econômico, mas também a realização de avanços na qualidade de vida, na equidade, na democratização, na participação cidadã e na proteção ao meio ambiente, abrindo caminho para o debate sobre a gestão local do desenvolvimento. Na realidade, segundo Moura (2007), esse termo indica uma série de práticas que permitem evidenciar questionamentos quanto à noção e atribuições do desenvolvimento, atores sociais e espaços de gestão.

Frente aos crescentes problemas sociais, as organizações não governamentais tiveram relevante papel na introdução de formas alternativas de promoção do desenvolvimento e na valorização do local, trazendo consigo abordagens mais

¹¹ Na verdade a expansão da agroindústria se deu pela mecanização do campo aliado ao uso de implementos agrícolas.

participativas do desenvolvimento. Nesse sentido, o aparecimento das ONGs se deu, entre outros, devido a pouca capacidade do governo em desenvolver trabalhos na área social. Mais tarde, especificamente depois do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), as ONGs também passam a ser vistas como “substitutas” da ação estatal. Dentre outras definições, as ONGs, de acordo com Banco Mundial (1990 *apud* Dias, 2006:47),

São grupos e instituições total ou parcialmente independentes dos governos, cujos objetivos são principalmente de índole humanitária e cooperativa, mais do que comercial. São entidades privadas dos países industrializados que apóiam o desenvolvimento internacional, grupos locais sitos nos planos regional ou nacional e grupos comunitários dirigido pelos seus membros. As ONGs incluem associações religiosas e de beneficência, que mobilizam fundos privados para o desenvolvimento, proporcionam alimentos e serviços de planificação familiar e fomentam a organização comunitária. Também abarcam cooperativas independentes, associações comunitárias, sociedades de usuários de água, grupos femininos e associações pastorais. Assim mesmo, são organizações não-governamentais os grupos cívicos que procuram que se tome consciência dos problemas sociais e ambientais e influem em políticas pertinentes.

Voltando à linha de raciocínio sobre a evolução da perspectiva do desenvolvimento, pode-se afirmar, segundo Boisier (2000), que o modelo de acumulação de capital produziu, e ainda produz, fortes transformações gerando problemas de regulação. Assim, a reestruturação do Estado adquire caráter estratégico para o impulso de novas formas na gestão pública como é o caso do desenvolvimento local.

Para (BOISIER, 2000:166), o desenvolvimento local é:

Um processo de crescimento econômico e de câmbio estrutural que conduz a uma melhora no nível da qualidade de vida da população local, no qual se pode identificar três dimensões: uma econômica, em que os empresários locais usam sua capacidade para organizar os fatores produtivos locais com níveis de produtividade suficientes para ser competitivos nos mercados; outra, sociocultural, em que os valores e as instituições servem de base ao processo de desenvolvimento; e, finalmente, uma dimensão político-administrativa em que as políticas territoriais permitem criar um entorno econômico local favorável, protegendo de interferências externas e impulsionar o desenvolvimento local.

Hamel (1990, *apud* MOURA, 2007) identifica duas abordagens sobre o desenvolvimento local na atualidade: a elitista e a social. A primeira estaria, segundo ele, associada ao pragmatismo dos agentes econômicos e dirigentes locais na busca de vantagens comparativas e obtenção de melhores posições de mercado para o município, distrito ou região. Nessa abordagem, os esforços se concentrariam na busca da modernização, melhoria dos serviços e paisagens, para tornar a cidade mais atrativa aos

negócios. Já a segunda abordagem estaria mais ligada à promoção do indivíduo, provendo suas necessidades sociais através da ampliação da democracia local em direção à dimensão econômica. Entretanto, (MOURA, 2007) afirma que a dimensão social é sufocada pelos aspectos do empreendedorismo, parceria e mobilização de recursos, frutos da liberalização do mercado.

Antes de aprofundar a discussão sobre o desenvolvimento local, vale ressaltar que o local gera algumas confusões a respeito da sua abrangência. Principalmente quando se trata de senso comum, tem-se a noção de que o local seja um lugar bem delimitado geograficamente, longe da modernização e normalmente no meio rural. Sendo assim, para que se possa aprofundar a discussão sobre o desenvolvimento local, far-se-á necessária uma discussão acerca do “local” em si.

Segundo Guajado (1988:84, *apud* CALIARI, 2002), o local “é um território de identidade e de solidariedade, um cenário de reconhecimento cultural de intersubjetividade e também um lugar de representações práticas cotidianas”. Para este autor, o local deve ser percebido como um espaço onde os opostos e convergências se manifestam no conjunto de redes estabelecidas entre grupos sociais que o compõem. A localidade, portanto, é menos um espaço geográfico e mais um complexo de redes estruturadas em torno de interesses identificáveis. Ou seja, na visão do autor, o local não é um local apenas fisicamente isolado, mas socialmente construído.

Arocena (1995) faz relação entre o “local” e o global, afirmando que “nunca se puede analizar un proceso de desarrollo local sin referirlo a la sociedad global em que está inscrito” (AROCENA, 1995: 19). O autor supõe reconhecer que a análise sobre o “global” não esgota o conhecimento da realidade. E já a questão “local” implica aspectos que lhe são específicos e não são simples efeitos da reprodução, em todas as escalas, das determinações globais. Salienta também que a análise do “local” não é toda a análise da realidade e que o “local” não é mais realidade que o “global”. Contudo, o “global” não é uma simples adição de “locais”, mas sim uma dimensão específica do social.

BOISIER (2000), corrobora ao afirmar que o local é um conceito relativo a um espaço mais amplo. Não se analisa o local sem referenciá-lo a um espaço mais amplo no qual se insere (município, departamento, província, região, nação). Segundo ele,

atualmente se joga com a contraposição “local/global” mostrando os paradoxos e relações entre ambos os termos.

Pode-se perceber, portanto, que o local vai muito além das limitações geográficas e de espaço, mas que também não deixa de considerá-lo. Inclui nessa discussão, muito mais que o espaço geográfico (que, por sua vez, pode variar de uma comunidade para outra), as relações existentes entre as pessoas que compõem a sociedade local. Outro aspecto importante é a questão do local *versus* global, que, por sua vez, está em lados opostos apenas para efeito analítico, pois, na verdade, o global e o local se complementam.

Borja e Castells (1997, *apud* BOISIER, 2000) salientam a importância estratégica do local como gestora do global na produtividade e competitividade econômica, na integração sócio-cultural e na representação e gestão pública, apontando que o local e o global são complementares, criadores de sinergia social e econômica. Assim percebe-se a importância na conceituação do local como um dos fatores intrínsecos na compreensão do processo de desenvolvimento local.

Reforçando a importância da iniciativa local, Houtzager (2004) colabora ao citar um relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) que preconiza a transferência do poder de tomada de decisão para as proximidades das comunidades delegando autoridade aos governos locais, onde estes devem possibilitar a participação popular e formar parcerias com organizações da sociedade civil.

Essa parceria de que trata o relatório do PNUD é, na verdade, em relação à valorização de iniciativa local e de desenvolvimento, exemplo de articulações dos atores locais em prol da melhoria da qualidade de vida da população que ali habita. Assim, Arocena (1995) afirma que a articulação dos atores locais requer a criação de um espaço institucional para discussão e negociação entre diferentes racionalidades. Portanto, as iniciativas locais necessitam de novas formas institucionais que estimulem e integrem as iniciativas dos atores que compõem a sociedade. Nesse sentido, Zapata (2007) define a articulação institucional como sendo, um conjunto de esforços por parte das organizações governamentais, não governamentais e privadas para realização de ações que visem resultados coletivos, onde se verifica um constante processo de mediação, resolução de conflitos e integração.

O próprio conceito de desenvolvimento local já pressupõe integração, pois trata de ações conjuntas de diversos atores locais atuando em prol do benefício coletivo. Entretanto, para clarificar o assunto, vale salientar um novo tipo de conceito de desenvolvimento que, apesar de parecer sinônimo do desenvolvimento local, traz algumas contribuições ao debate. Trata-se do desenvolvimento local integrado, que segundo Franco (1998), está intimamente ligado às capacidades endógenas¹², onde a participação local é condição necessária, mas não suficiente, para o êxito dos projetos. Assim, o Estado complementar-se-á, por meio de suas organizações, o processo de ampliação dos recursos e capacidades locais, formando uma rede de relações integradas e institucionalizadas. “O desenvolvimento local integrado, portanto, pressupõe uma combinação de esforços exógenos e endógenos, governamentais e não governamentais, público e privado” (FRANCO, 1998:13).

De acordo com Ruckert (2007), o desenvolvimento endógeno enfatiza fatores que o território contém ao mesmo tempo em que os incorpora em estruturas mais amplas. Nesses moldes, a regulação por parte do Estado é intermediária, cabendo a este, a criação de um ambiente favorável, administrando as externalidades, provendo bens públicos, regulando o setor financeiro e as relações econômicas externas e mantendo a ordem.

Portanto, é nesse contexto de aglutinação de esforços e de promoção de ações conjuntas para capitalização de competências locais que se verifica a emergência de um espaço institucionalizado de discussão¹³. Nesse sentido, o espaço de discussão/negociação fica permeado por diversos atores locais, sejam eles do governo, da sociedade local ou da iniciativa privada.

Entretanto, argumentando sobre o quadro institucional local, Zapata (2007) aponta algumas características das representações existentes nesses espaços. Para ela, existe uma diversidade de organizações governamentais que, na maioria das vezes, apresentam visões distintas sobre a problemática local e buscam resultados de curto prazo sob uma ótica setorial com pouca ou nenhuma interação entre os agentes. Assim, as ações desenvolvidas pelos técnicos das instituições são frutos de pressões da estrutura organizacional ou de lideranças políticas com fragilidade de organizações

¹² De forma geral, todas as potencialidades que o desenvolvimento local possui.

¹³ Um exemplo são os conselhos de desenvolvimento (Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável – CMDRS; Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – CDES; Conselho de Desenvolvimento Regional – CDR entre outros).

representativas da sociedade civil e, especialmente, com a incapacidade destas em aglutinar ações com visão estratégica.

Sendo assim, para resolução de problemas existentes nas representações locais, a autora sugere percorrer alguns caminhos. Primeiro, buscar um processo de articulação e reconhecer as dificuldades; segundo, é necessário capacitar-se, fazendo surgir uma nova prática no interior das organizações, contrapondo-se à burocracia e ao corporativismo e; por último, a construção de novas institucionalidades¹⁴ para o surgimento de forças sociais com nova visão, que exijam maior empenho das instituições e que ofereçam serviços de apoio a estratégias de desenvolvimento endógeno¹⁵.

Para produzir efeitos de desenvolvimento local, a iniciativa não pode ser ação apenas de um indivíduo ou grupo, mas deve ser gerada e processada dentro de um sistema de negociação da sociedade local, formada pelos diversos atores locais (AROCENA, 1995). Esses diversos atores se articularão através de uma dinâmica participativa levando em consideração os pontos fortes e fracos de cada um, de modo a aumentar as potencialidades e minimizar as fraquezas.

Para Arocena (1995), nem toda subdivisão de um território nacional é uma sociedade local. Segundo ele, pode haver muitas fragmentações no território, sejam elas físicas, políticas e/ou administrativas que, no entanto, não correspondam à sociedade local. Para que o termo possa ser aplicado a uma realidade local, devem-se levar em consideração duas dimensões cruciais: o socioeconômico e o cultural. A produção de riqueza, por mínima que seja, envolve um conjunto de relações entre pessoas ou grupos interdependentes, sendo, na visão do autor, objeto de negociações entre os grupos socioeconômicos. Portanto, nesta primeira dimensão, deve-se haver riqueza gerada localmente, onde as pessoas ou grupos locais têm controle tanto produtivo como comercial, gerando relações entre grupos. Todavia, somente a produção de riquezas e as relações comerciais não caracterizam uma sociedade local, outros aspectos como história, valores e normas interiorizados por seus membros são indispensáveis para que se defina e a compreenda. Os indivíduos devem se reconhecer como parte daquele grupo, seja um bairro, cidade, região ou país.

¹⁴ Novamente os Conselhos de Desenvolvimento podem exemplificar essas novas institucionalidades.

¹⁵ Capacidade para transformar - em nível local - o sistema socioeconômico, habilidade para enfrentar os desafios externos e promover o aprendizado social. Em outras palavras, é a habilidade para inovar em nível local (GAROFOLI, 1995 *apud* BOISIER, 2000).

Na dimensão cultural, a condição de existência é o sentimento de pertencimento expressado pela identidade grupal. Assim, segundo Arocena (1995), para que exista uma sociedade local, é necessário que o conjunto de pessoas habitantes do território compartilhe de uma identidade comum, mostrando seus hábitos nas relações sociais. Para este autor, na definição de sociedade local a dimensão física de habitantes e o tamanho territorial não são aspectos significativos, pois podem variar muito de uma sociedade para outra.

Segundo ele, os processos de desenvolvimento local mostram a importância da dimensão “identidade”, onde não é possível obter êxito nas ações em prol do desenvolvimento sem esse componente forte que estimula as iniciativas do grupo humano.

Arocena (1995:20) afirma que:

Un território con determinados limites es entonces “sociedad local” cuando es portador de una identidad colectiva expresada en valores y normas interiorizados por sus miembros, y cuando conforma un sistema de relaciones de poder constituído en torno a procesos locales de generación de riqueza. Dicho de otra forma, una sociedad local es un sistema de acción sobre un territorio limitado, capaz de producir valores comunes y bienes localmente gestionados.

As referências ao passado são fundamentais na explicação dos processos de construção da sociedade local. As pessoas e instituições são estratégicas na tentativa de explicar a realidade, na medida em que constroem e propagam normas e valores locais próprios. Não se trata, segundo Arocena (1995), de relembrar atos ou acontecimentos sob a perspectiva de um historiador, as referências ao passado aparecem intimamente ligadas ao presente. As organizações e pessoas estão vivas dentro de um contexto geral entre presente, passado e futuro, e isso é, realmente, a realidade do desenvolvimento. Portanto, é dentro do processo histórico de uma sociedade local que se constroem as normas, valores e princípios, base da identidade coletiva.

A identidade está relacionada ao território na medida em que os processos se reproduzem em um espaço limitado, onde a reprodução não se dá apenas pela transmissão de geração a geração, mas também pelo sentido de pertencer ao território. Para Arocena (1995), o homem desenvolve suas atividades e se relaciona em espaços físicos bem delimitados, com forma de vida própria expressa por seus rituais, costumes,

valores e crenças. Assim, na construção da identidade coletiva o território é um componente básico.

Para pensar o processo de construção de identidades coletivas, é fundamental que se considere o ator local como uma das categorias principais de análise. O ator local refere-se a indivíduos, grupos ou organizações que tem em comum um sistema de ação dentro dos limites da sociedade local (AROCENA, 1995). Assim, atores locais são todos aqueles que, de uma forma ou de outra, estão empenhados em iniciativas que visem à melhoria da qualidade de vida de um bairro, cidade ou região, como também aqueles que mesmo não empenhados na melhoria da qualidade de vida, atuam no local estabelecendo laços nas relações sociais.

Cabe ao Estado, sob essa nova ótica do desenvolvimento, promover as iniciativas locais na promoção do bem estar social. Para tanto, deverá prover infraestrutura adequada, criar mecanismos de interação entre o público e o privado, bem como desenvolver ações integradas que permitam um planejamento conjunto, aberto aos ajustes que fatalmente irão necessitar em função dos fatores emergenciais que ocorrerão ao longo do processo.

Para Arocena (1995) os atores locais são simultaneamente motor e expressão do desenvolvimento local. Sendo assim, o autor define três categorias de ator local, sendo elas: categoria dos atores ligados à tomada de decisão, ligados às técnicas particulares e atores ligados na ação sobre o terreno, ou seja, atores locais são os políticos, as instituições públicas ou privadas, os profissionais de cada área e a população local de modo geral.

Nesse sentido, percebe-se que atores locais são todos aqueles que interagem na construção ou na destruição do ambiente, contribuindo assim para a constante transformação do meio. Dentro desta perspectiva, a abordagem sistêmica e de rede serão de grande importância na discussão, uma vez que os atores locais estão em constante troca de “*feed back*” dentro de um processo contínuo e não linear de negociação.

Vale ressaltar, entretanto, que nem todos os atores podem ser considerados como atores de desenvolvimento local, devido à existência de alguns que, apesar de atuar em nível local, em nada contribuem para capitalizar melhor as potencialidades do lugar ou, até mesmo, atuam na destruição da natureza e das relações sociais (AROCENA, 1995). Os atores locais, nesse sentido, são todos aqueles que, de uma forma ou de outra,

buscam ações que visem a potencialização das competências e melhoria das condições de vida da sociedade local.

3.2 Participação

De acordo com Alves *et al.* (2007), as propostas de participação da população, principalmente em projetos governamentais, surgiram após a Segunda Guerra Mundial, inseridas numa proposta de Desenvolvimento de Comunidade, cujo objetivo institucionalizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) seria solucionar problemas de integração de esforços da população a planos regionais e nacionais de desenvolvimento econômico e social.

Segundo este mesmo autor, no Brasil, as propostas de desenvolvimento surgem no final dos anos 1940, onde o apoio oficial se deu no sentido de incrementar a produção de alimentos e a educação rural e industrial, reproduzindo o modelo americano de extensão rural. Todavia, segundo Brose (2001), foi a partir do processo de redemocratização do país em 1985, que a palavra e o conceito de participação ganharam amplitude inédita, passando a ser um conceito comum nos debates, nos textos, nos projetos e páginas da Internet.

Para Gomes (2001), o conceito de participação pressupõe divisão de poder no processo decisório, passando pelo controle das partes envolvidas sobre a execução e avaliação dos resultados. Já Alencar (1990) preconiza que a participação refere-se não só à associação ao grupo, mas, fundamentalmente, ao envolvimento dos membros do grupo na identificação dos problemas e de suas causas, na tomada de decisões, planejamento e execução de ações que visam à solução dos problemas identificados.

Segundo Motta (2003 *apud* DIAS, 2006:54).

(...) participar não significa assumir um poder, mas participar de um poder, o que desde logo exclui qualquer alteração radical na estrutura de poder. Ainda, frequentemente, é difícil avaliar até que ponto as pessoas efetivamente participam na tomada e na implementação das decisões que dizem respeito à coletividade e até que ponto são manipulados. Uma observação mesmo superficial de algumas experiências participativas revela que os dois aspectos não são excludentes, isto é, que é perfeitamente possível que a coletividade influí sobre o poder, ao mesmo tempo que este procura cooptá-la para seus objetivos. Todavia, a participação é algo que decorre de valores democráticos, isto é, da idéia de que sociedade ou as coletividades menores como a empresa ou a escola são pluralistas constituindo-se num sistema de pessoas e grupos heterogêneos, e que, por

isto mesmo, precisam ter seus interesses, suas vontades levados em conta. Participar não implica necessariamente que todas as pessoas ou grupos opinem sobre todas as matérias, mas implica necessariamente algum mecanismo de influência sobre o poder. Para participar é necessário algum conhecimento e certas habilidades políticas.

De um modo geral, os princípios que regem a participação, segundo Gomes (2001: 67) são:

(...) 1) é uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas; 2) justifica-se por si mesma, não por seus resultados; 3) é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder; 4) leva à apropriação do desenvolvimento da população; 5) é algo que se aprende e se aperfeiçoa fazendo; 6) pode ser provocada e organizada, sem que isso signifique necessariamente manipulação; 7) é facilitada com a organização e a criação de fluxos de comunicação; 8) devem ser respeitadas as diferenças individuais da forma de participar; 9) pode resolver conflitos, mas também pode gerá-los; e 10) não se deve sacralizar a participação: não é panacéia nem indispensável em todas as ocasiões.

Comentando sobre estes princípios, Gomes (2001) salienta que a participação nunca pode ser almejada como solução para qualquer problema, mas como processo diferenciado de relacionamento humano e, no caso do diagnóstico, de construção participada de conhecimentos entre agentes externos e grupos sociais impactados por um empreendimento.

A participação não é somente um instrumento para a solução dos problemas, mas também uma necessidade do homem se auto-afirmar, de interagir em sociedade, criar, realizar, contribuir, sentir-se útil (CORDIOLI, 2001). Para este autor, o desenvolvimento de um processo participativo permite uma interação interdisciplinar e multissetorial, facilitando o surgimento de soluções mais criativas e ajustadas a cada realidade. Salienta ainda que participar vai muito além de estar presente. Participar significa tomar parte no processo, emitir opinião, concordar/discordar.

Para Arnstein (2002), a efetiva participação implica redistribuição de poder. Segundo ela, a participação cidadã é sinônima de poder cidadão, poder esse que permite aos “sem-nada” decidir sobre quais reformas sociais lhes permitem comungar dos benefícios da sociedade. Para a autora, a participação sem redistribuição de poder se torna uma participação vazia que, por sua vez, mantém o *status quo*, permitindo àqueles que têm o poder de decisão alegar que todas as partes foram ouvidas.

Nessa discussão, Arnstein (2002) vai além ao afirmar que existem tipos e graus bastante diferentes de participação cidadã, argumentando que “conhecer esta graduação possibilita cortar os exageros retóricos e entender tanto a crescente demanda por

participação por parte dos ‘sem-nada’, como o leque completo de respostas confusas por parte dos poderosos” (ARNSTEIN, 2002:03).

Usando exemplos de programas federais como o Programa de Renovação Urbana e o Programa de Combate à Pobreza, a autora identifica oito tipos de participação dispostos em degraus formando uma escada. Cada degrau corresponde a um nível de poder do cidadão para tomada de decisões (Quadro 01). Os primeiros degraus são a “manipulação” e “terapia” que descrevem, segundo a autora, os níveis da não-participação. Nesses, o objetivo é fazer com que os tomadores de decisões possam “educar” ou “curar” os participantes ao invés de realmente permitir que a população participe dos processos de planejamento ou condução. Já os degraus três - “informação” - e quatro - “consulta” - concedem a participação, porém, de uma forma limitada, restringindo a participação ao ouvir e ser ouvido. Nestes níveis, não há poder para que as opiniões sejam aceitas por aqueles que detêm o poder, portanto, não existe continuidade e nem garantia de mudanças. O degrau cinco - “pacificação” - corresponde a um nível de concessão mínima de poder, onde a participação significa aconselhamento àqueles que detêm o poder de tomar a decisão final. Nos degraus seis, sete e oito estão os níveis crescentes do poder cidadão. No degrau seis - “parceria” - estão os cidadãos que negociam de igual para igual com aqueles que detêm o poder. Já nos degraus sete - “delegação de poder” - e oito - “controle cidadão” - os cidadãos, chamado pela autora de “cidadão sem-nada”, detêm o poder de decisão.

Quadro 01 – Degraus da escada da participação cidadã.

8	Controle cidadão	Níveis de poder cidadão
7	Delegação de Poder	
6	Parceria	
5	Pacificação	Níveis de concessão mínima de poder
4	Consulta	
3	Informação	
2	Terapia	Não-participação
1	Manipulação	

Fonte: ARNSTEIN (2002:02)

Para a autora, a escada constitui uma simplificação para ilustrar que existem graus diferentes de participação. Salienta também que,

A escada contrapõe cidadãos sem poder com os poderosos para ressaltar as divisões básicas entre eles. Na verdade, nem os sem-nada nem os poderosos constituem blocos homogêneos. Cada grupo engloba uma grande gama de pontos de vista diferentes, divergências significativas, interesses encobertos que competem entre si e divisões em subgrupos. A justificativa para utilizar tais abstrações simplistas consiste em que, na maioria dos casos, os sem-nada realmente percebem os poderosos como sendo um “sistema” monolítico, e os grupos poderosos realmente tendem a ver os sem-nada como uma massa “daquelas pessoas”, com pouca compreensão das diferenças de classe e casta existentes entre elas (ARNSTEIN, 2002:3).

De acordo com Amodeo (2007), preocupados com as distorções que estavam nos discursos participativos e com as dificuldades para efetivar as promessas de empoderamento imbuídas no discurso do desenvolvimento participativo, acadêmicos e especialistas em desenvolvimento, organizaram em 1999 na Universidade de Manchester, Inglaterra, uma conferência intitulada “Participação: a nova tirania”. A inquietação dos especialistas foi manifestada em função da distorção e divergências de significado em que adjetivo “participativo” era empregado na implementação de projetos de desenvolvimento.

Isso foi diagnosticado como sendo um problema sistêmico e não meramente consequência das características pessoais dos operadores, ou das especificidades das técnicas ou das ferramentas utilizadas. Assim, o desenvolvimento participativo podia estar, em realidade, facilitando um exercício injusto ou ilegítimo do poder e, portanto, devia ser analisado mais criticamente para ver se realmente as vantagens não se resumiam simplesmente ao próprio discurso (AMODEO, 2007: 56).

Segundo Amodeo (2007) as tiranias atribuídas aos métodos participativos durante a conferência tinham suas origens derivadas da tomada de decisões e do controle; da tirania do grupo e da tirania como método. As tiranias derivadas da tomada de decisões e do controle questionavam a postura dos facilitadores quanto aos processos existentes e os processos legítimos de tomada de decisão. Esse questionamento seria em função da tendência de legitimização dos processos de intervenção, que objetivam cumprir agendas e objetivos específicos em detrimento dos interesses locais.

As tiranias do grupo trazem uma reflexão e questionam a dinâmica dos grupos, chamando a atenção para as falhas existentes nos processos participativos no momento de lidar com desigualdades socioeconômicas internas às comunidades. Essas falhas reforçam ainda mais as relações de poder existentes.

Já a tirania como método questionava se os processos participativos não teriam afastado os que detêm menos poder, cujos benefícios e vantagens não eram frutos do método participativo.

De acordo com Amodeo (2007), as diversas experiências analisadas e apresentadas na conferência mostram que a resposta aos três questionamentos¹⁶, muitas vezes, eram positivas. Nesse sentido, a autora chama a atenção daqueles que trabalham com projetos de desenvolvimento para que tenham um cuidado especial no momento de enfrentar as “armadilhas” da participação, evitando que as vantagens fiquem apenas no discurso.

Em se tratando de armadilhas, deve-se ter um cuidado especial em alguns projetos que, “tentando identificar as ‘necessidades locais’, acabam muitas vezes, na realidade, só identificando as percepções locais sobre o que os participantes acham que essa intervenção e a organização em questão podem lhes oferecer” (AMODEO, 2007: 59).

Por fim, ressalta-se que tentar modelar os processos participativos incorre-se no mesmo erro cometido pelos difusionistas ao tentar aplicar um modelo de desenvolvimento de cima para baixo “*top down*” em diferentes realidades. Deve-se haver o reconhecimento da complexidade existente nas relações sociais, econômicas, políticas, culturais, históricas e ambientais de uma comunidade, tendo em mente que esses aspectos variam de uma comunidade para outra. Assim sendo, aplicar modelos a realidades diferentes resulta quase sempre em maus resultados, quando não em catástrofes.

Outro termo muito discutido quando se trata de participação e desenvolvimento, é o empoderamento (*empowerment*). Tal conceito trabalha com a perspectiva de distribuição de poder próximo da noção de autonomia, isto é, da capacidade dos indivíduos fazerem escolhas, decidirem sobre os aspectos que interferem em seu dia-a-dia, em sua vida. “Empoderar é um processo pela qual os indivíduos, organizações e comunidades angariam recursos que lhes permitam ter voz, visibilidade, influência, e

¹⁶ Tiranias da tomada de decisões e do controle: Os facilitadores da participação deixam de lado os processos existentes e os processos legítimos de tomada de decisões?

Tiranias do grupo: A dinâmica dos grupos faz com que as decisões participativas reforcem os interesses dos que já são poderosos?

Tiranias do método: Os processos participativos afastam os menos poderosos, cujas vantagens não provêm do método participativo?

capacidade de ação e decisão” (HOROCHOVSKI *et al.* 2007:486). Portanto, como destaca Lisboa (2000), o empoderamento requer um equilíbrio nas relações de poder, aprofundamento da democracia, elevação dos níveis de informação, autonomia e capacidade para fazer suas próprias escolhas culturais, políticas e econômicas.

De acordo com Horochovski *et al.* (2007), para que ocorra um processo de empoderamento são necessárias intervenções externas, ações estratégicas - de indivíduos ou organizações – uma vez que o acesso a esses recursos não é automático e os sujeitos que se quer ver empoderados estão em desvantagem. De forma geral, trata-se de ampliar as liberdades substantivas¹⁷ e de promover a cidadania daqueles que estão em desvantagem socioeconômica. As intervenções são feitas por meio de projetos de promoção do desenvolvimento e combate a exclusão, com vistas à transformação das relações de poder.

Osmani (s/d, *apud* HOROCHOVISK *et al.*, 2007) ressalta algumas barreiras e pontos críticos ao empoderamento. Um deles, segundo o autor, é a insegurança econômica que exige dos indivíduos a luta pela sobrevivência diária, sobrando pouca energia para ações de outro tipo. A outra barreira é a dificuldade dos grupos empoderados¹⁸ de dividirem os recursos que dispõem.

Diante do exposto, verifica-se que o empoderamento é um processo complexo que envolve uma série de contingências que variam de acordo com os múltiplos contextos. Sendo assim, como já se afirmou anteriormente, a presente pesquisa concebe que os processos participativos e de empoderamento não podem estar dentro de estruturas modeladas, mas sim flexíveis e ajustáveis em função da realidade em que se encontra.

3.3 Intervenções tutorial e participativa

¹⁷ As liberdades substantivas referem-se às liberdades que garantem aos indivíduos poder de participar de processos que afetam sua vida. São garantias que propiciam aos indivíduos a capacidade de interferir efetivamente no destino de sua comunidade, tendo uma postura ativa em vez de passiva. As liberdades substantivas dizem respeito aos aspectos que interferem na qualidade de vida das pessoas como, por exemplo, segurança econômica e física, acesso a saúde, educação, infra-estrutura, combate às formas de discriminação e transparência nas relações sociais (SEN, 2000).

¹⁸ Para o autor, um exemplo são os políticos e burocratas, que, às vezes, vêm nos mecanismos de participação uma ameaça às formas legais de representação.

Devido a complexidade do termo é importante considerar a participação como um conceito central, que emergiu como uma forma de romper a imposição de “idéias” e de intervir na tomada de decisão. Muitos a consideram, implicitamente, como um atributo organizacional ou como uma estratégia de intervenção. Enquanto estratégia de intervenção, ela se divide em dois tipos: a participativa (abordagem educação participativa) e a tutorial (abordagem convencional).

Dentro da perspectiva da institucionalização da ciência, sob forte influência dos pacotes tecnológicos da Revolução Verde, a abordagem convencional de intervenção segue um caráter tutorial com evidência sobre o papel do agente externo. Nessa abordagem, a unidade social para a ação do agente externo é a comunidade, percebida como um sistema social homogêneo. Conseqüentemente, segundo Alencar (1990), as estratégias de intervenção são lineares ou de cima para baixo.

A ação do agente externo, na intervenção tutorial, é orientada no sentido de introduzir idéias previamente estabelecidas sem a participação da população envolvida (ALENCAR, 1990). O papel do agente externo, nessa abordagem, apesar de um papel ativo, não vai muito além do diagnóstico, identificação dos problemas e suas causas e ao estabelecimento de meios para solucioná-los, enquanto os membros da comunidade ou qualquer grupo assistem o processo com o papel de executar as ações prescritas pelo agente externo. Esse tipo de intervenção assemelha-se a uma consulta clínica, onde o médico prescreve ao paciente os medicamentos e as orientações, cabendo ao paciente apenas segui-las.

Segundo Alencar (1990), a partir da década de 70, tanto no Brasil como em outros países, começou-se a questionar o caráter tutorial das estratégias de intervenção adotadas por muitas organizações.

Trabalhos como os de Freire (1971) e Oakley (1980) consideraram que a ação do extensionista rural ou do agente de desenvolvimento deveria ser entendida como uma prática educacional e não apenas como transferência de conhecimento. Sendo assim, a abordagem participativa preconiza que a unidade social para ação é o grupo de interesses comuns, e a comunidade é vista como um sistema social internamente diferenciado (ALENCAR, 1990:24).

O papel do agente externo nessa abordagem é educacional e sua função fundamenta-se no método pedagógico elaborado por Paulo Freire, conhecido como

“conscientização”. A educação aqui é vista como um processo onde ela em si é o objeto e não um meio para atingir outros objetivos (ALENCAR, 1990).

Neste sentido, cabe ao agente externo identificar os grupos com interesses comuns, promover a organização inicial do grupo e orientar na identificação dos problemas. Sendo assim, ao contrário da abordagem convencional, os grupos têm um papel ativo no diagnóstico, no estabelecimento dos meios para solução e na avaliação das ações executadas bem como na busca de novos caminhos.

3.4 Estratégias e organizações

Antes de aprofundar a discussão, vale ressaltar que as estratégias de que tratam o presente trabalho são expressas por políticas, programas, projetos ou ações desenvolvidos por agentes públicos ou não visando a melhoria das condições de vida do público a que se destinam tais ações em forma de estratégias de intervenção.

As políticas são um conjunto de propósitos gerais que se apresentam como guias dos princípios para as intervenções que deverão ser efetivadas por meio de programas e projetos, necessários para equacionar problemas demandados e oficialmente aceitos como problemas de ordem pública e que, por isso, mostram-se relevantes para se intervir (Oliveira, 2006). Já a política pública é definida por Offe (1984, *apud* DIAS, 2006) como estratégias por meio das quais se viabilizam as intervenções reguladoras do Estado, tentando estabelecer complementaridade funcional entre o sistema de instituições políticas e o sistema econômico.

Para Oliveira (2006), programa é a estratégia de implantação de uma política, visto que apresenta um conjunto de metas e atividades prescritas e condizentes com os objetivos especificados para intervenção, no intuito de gerar mudanças desejadas. Já o projeto - de acordo com Castoriadis (1992, *apud* DIAS, 2006) - é o elemento da práxis, é uma intenção de transformação do real, que contém uma representação do sentido da transformação. Sherer-Warrem (1987) afirma que o projeto pode ser visto como uma utopia de transformação, seja no desejo de superar a situação presente ou na busca de realização de objetivos mais imediatistas do grupo presentes em seu cotidiano.

Existem diversas definições para a palavra estratégia, seu conceito ainda é amplo e não consensual. Para Camargos (2003) o termo estratégia teve várias fases e

significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento.

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi feito há aproximadamente 3000 anos pelo estrategista chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual as vitórias são obtidas”. Derivado da palavra “*estrategos*”, o vocábulo teve origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral”, adquirindo posteriormente, uma conotação para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho (MEIRELLES, 1995 *apud* CAMARGOS, 2003).

Oliveira (1999) conceitua a estratégia como sendo um caminho, uma maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados, representados por seus objetivos. Para ele, uma situação estratégica é caracterizada pela interligação entre os aspectos internos e externos de uma organização. Vale ressaltar, neste início de discussão, que, teoricamente, a análise do ambiente onde a organização está inserida, proporciona as informações necessárias para que se inicie o processo de formação da estratégia (CERTO, 2005).

Existem, na literatura, diversas conceituações de estratégia. Esta variedade se deve a um conjunto de teorias do pensamento estratégico, onde cada uma enfoca um aspecto particular. Sendo assim, o termo estratégia pode até ter diferentes conceituações, o que não difere é sua essência no contexto organizacional. Sua essência é alcançar objetivos pré-estabelecidos de acordo com a leitura do ambiente interno e externo da organização.

De acordo com Reed (2006), as organizações foram racionalmente projetadas para resolver conflitos permanentes entre as necessidades coletivas e as vontades individuais que vinham obstruindo o progresso desde a Grécia Antiga. De modo geral, apesar de o papel das organizações ser ainda contestado, percebe-se que elas surgiram como a estratégia universal para a solução de problemas da ordem social, intermediando conflitos e interesses.

Silveira *et al.* (1996) aprofunda um pouco mais sobre o contexto das organizações e leva em consideração a visão de futuro e a perpetuidade organizacional para salientar que a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação.

Para este autor, a estratégia é o universo-meio para se atingir o universo-fim, sendo a tática o universo-esquema para implementar a estratégia. Sendo assim, ao trabalhar estratégia deve-se verificar a capacidade organizacional para atingir os objetivos.

Por conseguinte, na busca do desenvolvimento, as estratégias possuem papel fundamental e configuram-se em um dos fatores decisivos do sucesso ou fracasso das iniciativas das organizações. Por sua vez, a organização é um sistema de estrutura com normas, regras e contrato que possibilitam o surgimento das estratégias. Sendo assim, verifica-se que as organizações são estruturas que hospedam as estratégias ao mesmo tempo em que é a própria estratégia. Ou seja, de modo geral, vista enquanto mecanismo de mediação e solução de problemas sociais, as organizações se configuram como as próprias estratégias, já sob a ótica operacional na execução de planos e projetos, as organizações tomam uma conotação de estrutura-meio que permite o florescimento das estratégias de desenvolvimento.

De acordo com Mintzberg e Quin (2001) a verdadeira estratégia se desenvolve na medida em que os acontecimentos internos e eventos externos fluem juntos, gerando consenso compartilhado sobre as decisões a serem tomadas. Para Rebelo *et al.* (2007), evidencia-se a premissa de que a estratégia não pode ser desenvolvida como um processo deliberado, enfatizando a separação entre o planejamento e a execução. Nesta nova ótica, segundo eles, a configuração da estratégia deve ser compreendida tanto por processos separados, distintos e sequenciais – primeiro formula para depois implantar – como por processos emergenciais e não hierárquicos, onde a formulação e implementação são pensadas e executadas simultaneamente.

A construção das estratégias de desenvolvimento pode e deve ocorrer a partir das interações entre agentes governamentais e não governamentais e em resposta a fatores emergenciais presentes nas organizações e no ambiente onde atua. Para Rebelo *et al.* (2007), essa lógica escapa à maioria dos gestores. Neste trabalho, em especial, podemos afirmar que escapa aos gestores das organizações.

Em se tratando de organizações, vale ressaltar que há vestígios de sua existência desde os primórdios da civilização humana, todavia, estas não permaneceram estáticas. Ao logo da evolução, as organizações passaram por fases distintas e ainda se encontram em processos de transformação.

Na era chamada sociedade tradicional, as organizações viviam em um meio estável com economia extrativista onde as pessoas se relacionavam e se agrupavam levando em consideração as relações de afeto e confiança que uns tinham para com os outros. Com o passar do tempo, o crescimento da população e as diversas transformações ocorridas na sociedade, principalmente o desenvolvimento da sociedade capitalista, fizeram com que as organizações também tomassem formas diferentes, uma evolução normal de adaptação frente às mudanças ocorridas. A partir daí, as pessoas não mais se agrupavam apenas pautados por laços afetivos, mas também por interesses de cunho político, ideológico e financeiro, sendo que as organizações assumiram cada vez mais um caráter burocrático.

É fato que as organizações surgiram em razão da complexidade¹⁹ dos problemas e da incapacidade da população de superá-los individualmente. Entretanto, na sociedade da informação, outro tipo de organização faz-se necessário em função da complexidade das relações entre pessoas, regiões e nações.

Dentro dessa ótica, em que as organizações estão em constante processo de interação com o meio, não é pertinente que se desenvolvam estratégias de forma deliberada e intuitiva, como preconizam as escolas de natureza prescritivas. Mas sim por meio de mudanças adaptativas e evolutivas, considerando as transformações ambientais e os aspectos contingenciais num processo contínuo de ajuste e adaptação ao meio onde atua.

Mintzberg *et al.* (2000), nas suas diversas publicações sobre o tema, argumentam sobre as várias formas de formação das estratégias, com maior destaque para as estratégias deliberadas da (i) escola do planejamento formal e emergentes da (ii) escola do aprendizado. Na primeira, as estratégias são desenvolvidas de forma deliberada de acordo com a razão e intuição do planejador, desconsiderando as variáveis ambientais. Já a segunda enfatiza o desenvolvimento da estratégia como um processo de aprendizado, no qual a construção sofre constante ajuste e adaptação de acordo com as variáveis ambientais.

¹⁹ A complexidade é um fato da vida, corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que compõem o mundo natural, sendo que esses sistemas complexos estão dentro de cada ser humano, e a recíproca é verdadeira. A proposta básica desse foco é harmonizar razão e emoção, pensamento mecânico e sistêmico, acabando com a dicotomia reducionista (MARIOTTI, 2000:04).

A primeira forma de desenvolvimento das estratégias, de acordo com Rebelo *et al.* (2007: 07), não garante um maior desempenho das organizações, pois

(...) ao se constatar que a mudança organizacional é um processo humano complexo com muitas dimensões, infere-se que o processo de formação de estratégia não depende apenas das condições objetivas, mas também das interpretações subjetivas dos agentes, o que aponta para a análise do conteúdo, do contexto e do processo, no qual a concepção ocorre.

Vale ressaltar que no processo de formação das estratégias não se deve considerar apenas a perspectiva formal²⁰ do pensamento estratégico e ignorar o aprendizado, ao mesmo tempo em que não se deve deixar tudo ocorrer ao acaso sem o mínimo de controle. Assim, o processo de construção das estratégias se configura em um processo contínuo ao longo do qual são desenvolvidas de forma deliberada, ao mesmo tempo em que possui flexibilidade para ajustes em função de aspectos emergenciais do ambiente.

Logo, a análise não pode se pautar por uma ou outra perspectiva, “o processo de formação de estratégias nas organizações se orientam tanto pela perspectiva racional-formal quanto pelo processo negociado, e pela construção permanente” (REBELO, *et al.*, 2007: 08).

Discutindo as interações entre os agentes no processo de desenvolvimento, Peter Evans (1998, *apud* LIANZA, 2005) conclui que as agências estatais necessitam das comunidades, na medida em que as comunidades são co-produtoras de seus resultados e não seus clientes passivos. As comunidades necessitam de burocracias estatais, já que poucos serviços, na atualidade, podem ser organizados num nível puramente local e sem o apoio dos conhecimentos e dos recursos originados dos Estados e da Federação. De modo geral, o ideal de desenvolvimento seria aquele que correspondesse à construção de capacidades locais.

²⁰ Considera a formação das estratégias como um processo onde formulação e implementação são etapas distintas e sequenciais.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Considerações Gerais

Objetiva-se, no presente capítulo, apresentar os aspectos metodológicos utilizados na operacionalização da pesquisa bem como explicar o desenvolvimento da presente dissertação. Com maior detalhe, serão apresentados os caminhos percorridos, as dificuldades encontradas, as técnicas utilizadas na coleta, processamento e análise dos dados, de uma forma que possam clarificar quais foram as fases metodológicas do presente estudo.

4.1.1 Descrição da área de estudo

A presente pesquisa foi desenvolvida na comunidade Manejo, localizada no município de Lima Duarte-MG (Figura 1). O município fica situado no estado de Minas Gerais, Zona da Mata, em plena região da Serra da Mantiqueira (Figura 2). Lima Duarte, de acordo com dados do IBGE/2007, possui uma área total de 848m² situada em regiões montanhosas. Sua população é constituída por 15.909 habitantes e possui sua economia diversificada entre a indústria de transformação e a agropecuária (IBGE, 2007).

Devido à sua extensão territorial, o município possui - entre distritos e povoados - 71 localidades, dentre as quais se inclui a comunidade do Manejo (CRAS, 2007). O nome da comunidade se torna curioso devido à sua história peculiar.

(...) outro aspecto histórico marcante no município é o fato de que à margem do Rio do Peixe decidiu-se uma questão que poderia ter mudado o curso dos destinos do Brasil em 1842, quando Antônio Feliciano Pinto Coelho da Cunha – o Barão de Cocais – comandava tropas rebeldes com o objetivo da tomada do poder. Esse movimento revolucionário eclodiu com o nome de “Revolução Liberal” e seus principais centros de atividade eram Barbacena e Santa Luzia. Se os revoltosos conseguissem vencer as barreiras naturais do Rio do Peixe a caminho do litoral, praticamente teriam conseguido os seus objetivos. Mas eis que o Duque de Caixas instalou-se no Rio do Peixe vencendo os rebeldes que foram cercados pelas tropas do Governo. O lugar onde acantonaram as tropas de Caxias para exercícios de maneabilidade de armas ficou conhecido por “Manejo” e assim permanece até hoje (SITE: <http://www.limaduarte.com/> sem autor).

A comunidade do Manejo fica situada à margem da BR-267 (Figuras 3 e 4) entre as cidades de Juiz de Fora e Lima Duarte. Fica separada por 8 km a leste de Lima Duarte e a 58 km a oeste de Juiz de Fora.



Figura 1. Localização do Município de Lima Duarte, em Minas Gerais. Fonte: *Wikipédia*, 2008.



Figura 2. Vista panorâmica do município de Lima Duarte. Fonte: Site da Câmara dos Vereadores de Lima Duarte (<http://www.camarald.mg.gov.br>)

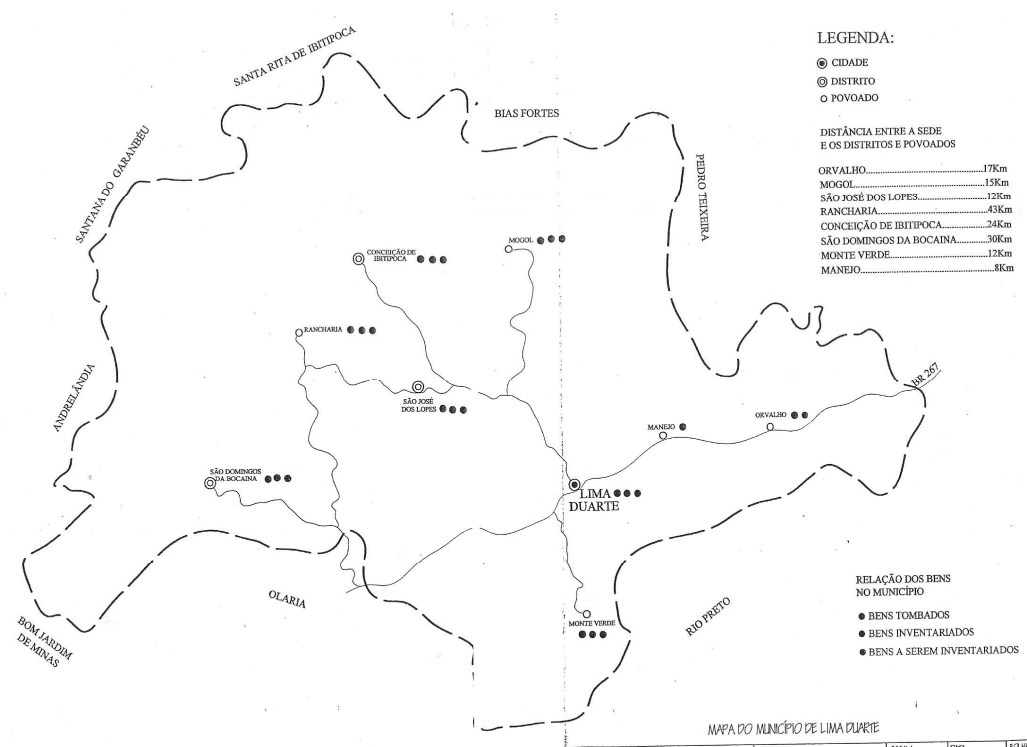


Figura 3. Mapa da Cidade de Lima Duarte-MG. Fonte: Departamento de água e esgoto de Lima Duarte - DEMAEE, 2005.



Figura 4. Aspecto da BR 267 próximo à entrada para a comunidade do Manejo. Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

4.1.2 Caracterização da Comunidade do Manejo

Localizada à margem²¹ da BR 267, a comunidade do Manejo possui aproximadamente 518 habitantes distribuídos em 162 famílias, dos quais 27% são crianças e adolescentes, 57% adultos e 16% idosos. Se comparada às demais comunidades, Manejo fica entre as mais populosas do município, com exceção da comunidade Vila Cruzeiro, que destoa das demais comunidades possuindo, aproximadamente, 2137 habitantes (CRAS, 2007).

Para que se possa posteriormente aprofundar o objeto de discussão da presente dissertação, faz-se necessária uma breve apresentação dos aspectos socioeconômicos da comunidade. No que tange à educação, a comunidade possui 12% de pessoas analfabetas; contudo, apresenta um elevado percentual de pessoas com o ensino fundamental incompleto, como pode ser visualizado na Figura 5. No quesito desemprego, o índice chega a um percentual de 60% (Figura 6).

Outro fator relevante nessa apresentação do perfil socioeconômico da comunidade diz respeito à renda familiar (Figura 7), pois verifica-se que 78% das famílias possuem renda inferior a dois salários. A renda é composta basicamente pela agricultura e extração de areia, complementada pela aposentadoria e auxílio do governo federal por meio do programa de transferência de renda bolsa-família.

²¹ Quando se deixa a BR 267 e se entra à direita (como pode ser observado na Figura 04), o acesso é imediato.

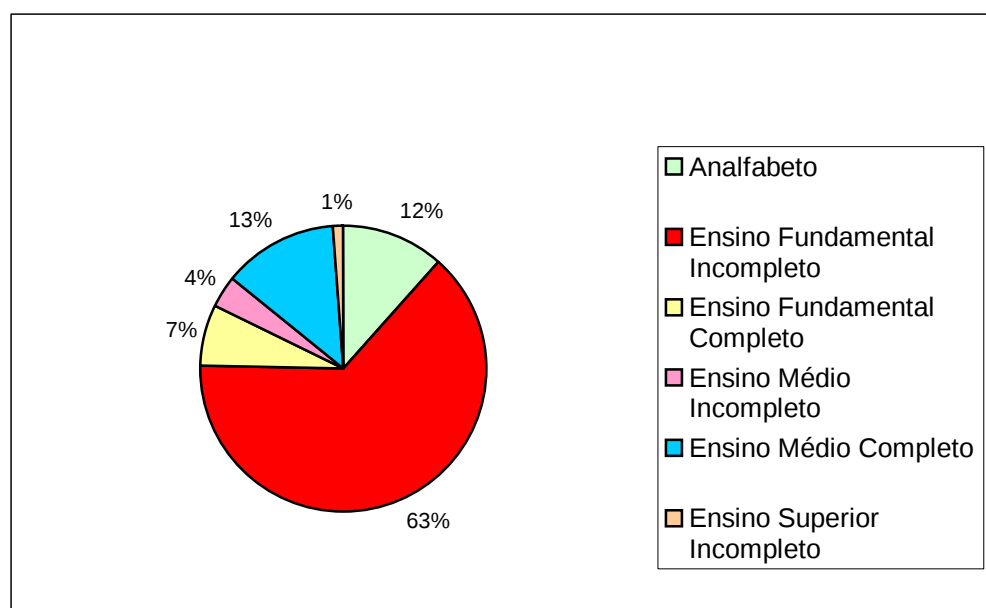


Figura 5. Nível de Escolaridade na comunidade do Manejo. Fonte: Projeto Balcão Cívico Lima Duarte-MG, 2007.

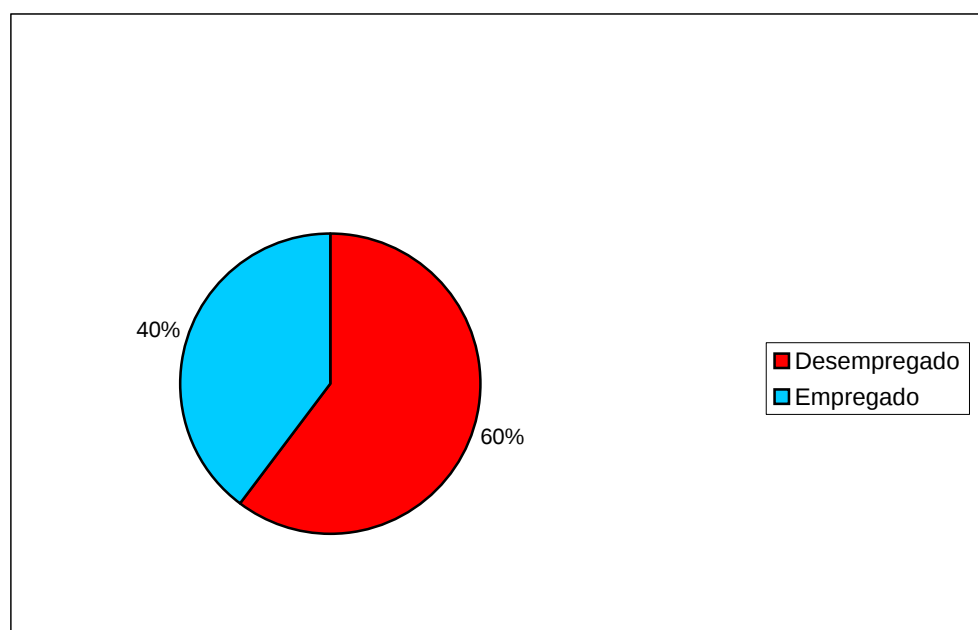


Figura 6. Índice de desemprego na comunidade do Manejo. Fonte: Projeto Balcão Cívico da Câmara de Lima Duarte - MG, 2007.

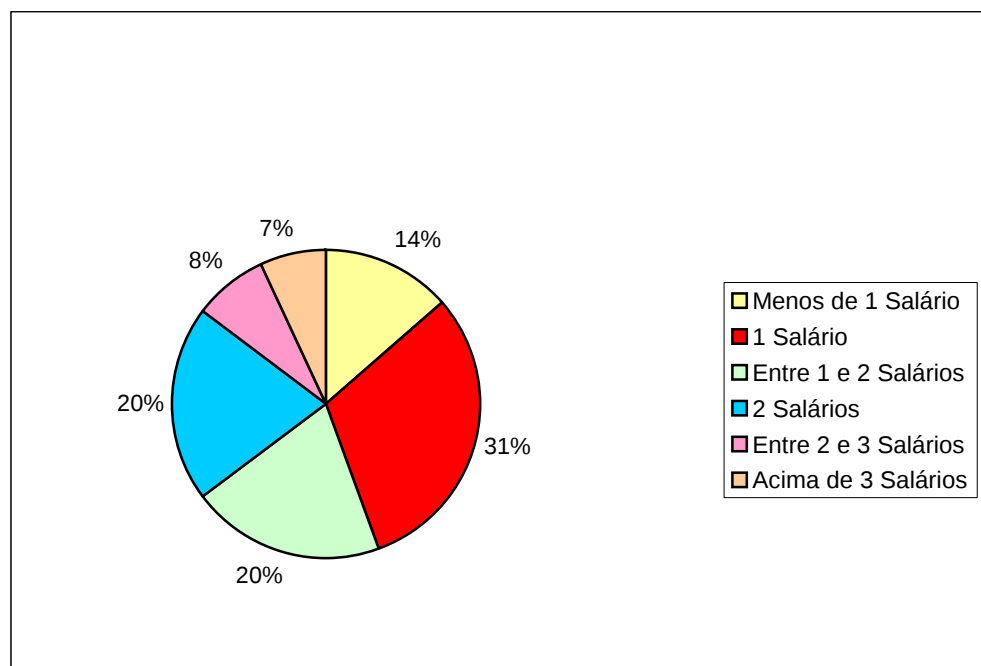


Figura 7. Renda familiar na comunidade do Manejo. Fonte: Projeto Balcão Cívico da Câmara de Lima Duarte – MG, 2007.

A baixa renda dos moradores da comunidade explica outro dado que auxilia na compreensão da situação socioeconômica da comunidade. Refere-se ao número de beneficiários do governo federal com programas de transferência de renda, como por exemplo, o Bolsa Família. Na comunidade o número de famílias beneficiadas chega a 40%, o que nos revela que pelo menos 40% das famílias vivem em situação de pobreza ou extrema pobreza. Segundo a lei 10.836, de 9 de janeiro de 2004, que cria e regulamenta o Programa Bolsa Família, são caracterizadas como famílias em situação de pobreza ou extrema pobreza aquelas com renda familiar mensal per capita de até R\$ 120,00 (cento e vinte reais) e R\$ 60,00 (sessenta reais), respectivamente.

4.2 Métodos Utilizados na Pesquisa

4.2.1 O método adotado na pesquisa

Todo pesquisador precisa conhecer a natureza do seu trabalho indo além da sua experiência prática. Segundo PINTO (1979), em qualquer campo de atividade é imprescindível que o pesquisador reflita sobre o trabalho que executa, os fundamentos existenciais, os suportes sociais e as finalidades culturais que o explicam; a

determinação da origem, os exames dos problemas epistemológicos, entre outras questões que se referem ao processo da pesquisa científica e da lógica da ciência. Esses aspectos darão suporte à formação teórica do pesquisador, ajudando-o a descobrir a importância da reflexão teórica, filosófica sobre seu próprio trabalho.

Neste sentido, a metodologia dá ao pesquisador uma lógica de raciocínio científico para que reflita os fundamentos objetivos da sua pesquisa, sendo assim, capaz de gerar conhecimento e produzir ciência. Ressalta-se também a importância da metodologia na conscientização do pesquisador sobre a teoria existente, auxiliando-o na fundamentação e sistematização, não ficando unicamente na sua exclusiva experiência.

De acordo com Kopnin (1978), a teoria define as principais orientações para a pesquisa científica. Para ele, o fato tem uma forma de conhecimento autêntico, mas por si só não está relacionado com nada seja qual for a quantidade. Neste sentido, o fato por si só não pode ser basilar no estudo da pesquisa científica.

No estudo da pesquisa científica pode ser basilar, por um lado, aquilo que é elemento dela e, por outro, expressão das necessidades práticas que impulsionam o pensamento no sentido da procura de novos requisitos (KOPNIN, 1978).

Precisa-se ter habilidade em deduzir o conhecimento antecedente ao problema. O problema é uma síntese, que leva a outra síntese, a conclusão. O que Hegel citado por Kopnin (1978) salienta é a inter-relação dialética da análise e da síntese no processo de conhecimento. Segundo ele, o conhecimento começa tanto pela análise quanto pela síntese, afirmando que a absolutização de um ou outro processo leva a uma noção deturpada das coisas. Neste sentido, Kopnin (op. cit.) propõem uma única orientação para qualquer tipo de pesquisa, enfatizando a importância da construção de um raciocínio científico baseado em um processo de pensamento fundamentado pela teoria, com uma conexão dialética, onde a relação entre análise e síntese é orgânica, interior. Ao realizar o processo analítico, o pesquisador sintetiza e, essa síntese, por sua vez, incorpora também a análise, sendo, portanto, impossível a separação. Conseqüentemente, os problemas evidenciados pelo pesquisador são frutos de um conjunto, formado pelas teorias e pelo próprio contato que o pesquisador tem com a realidade.

Quanto à natureza da presente pesquisa, pode-se caracterizá-la como descritiva na medida em que esta procura compreender o fenômeno sob investigação por meio da

identificação de conceitos e construtos. Para Selltiz (1987), os estudos descritivos não se limitam a apenas um método de coleta de dados. Segundo ele, podem empregar qualquer um ou todos os métodos. Sendo assim, utilizou-se no presente estudo o delineamento *survey*, método este que se reparte entre a descrição e a explicação, medindo-se as variáveis e estabelecendo associações entre elas. Foram aplicadas entrevistas com uso de perguntas semi-estruturadas a uma amostra de indivíduos e organizações. Justifica-se a utilização do *survey* devido ao objetivo da pesquisa em compreender a população maior (formação de estratégias pelas organizações) da qual a amostra foi inicialmente selecionada, buscando o máximo de compreensão com o menor número possível de variáveis (BABBIE, 1999). Para uma análise estatística eficaz dos dados, utilizou-se a estatística descritiva, o que tornou possível a apresentação dos dados de forma manejável, viabilizando a descrição das variáveis isoladamente ou a partir de associações.

Aliado ao *survey*, utilizou-se também a observação participante. Considerada como técnica de captação de dados menos estruturada nas ciências sociais, a observação participante não supõe nenhum instrumento específico para direcionar a observação, tal como um questionário ou um roteiro de entrevista, a responsabilidade do sucesso passa quase inteiramente pelo observador (HAGUETTE, 1997).

Como salienta Selltiz (1987), a divisão entre observação participante e outras formas de pesquisa é algumas vezes caracterizada pelos termos quantitativa e qualitativa, mas eles são descrições imprecisas porque os observadores participantes ocasionalmente usam números e os experimentadores podem usar dados observacionais qualitativos.

Sendo assim, além do delineamento *survey*, utilizou-se do delineamento de observação participante como outra forma de percepção da realidade, procurando observar aspectos simbólicos referentes a elementos históricos, culturais, políticos e ideológicos.

4.3 Fases metodológicas

4.3.1 Conhecendo a realidade da comunidade

Em 2006, realizou-se uma visita à comunidade do Manejo e a algumas organizações locais. O objetivo era obter informações para o desenvolvimento do projeto da presente pesquisa. Na oportunidade, o pesquisador pôde conversar informalmente com representantes da EMATER, Secretaria Municipal da Agricultura, Sindicato dos Produtores Rurais de Lima Duarte, Escola e Associação comunitária.

Nessa primeira etapa da pesquisa, puderam-se identificar algumas lideranças da comunidade bem como obter informações do dia-a-dia da comunidade e das formas de intervenção praticadas pelas organizações que ali atuavam em prol do seu desenvolvimento. De acordo com os entrevistados a comunidade seria privilegiada pela quantidade²² de projetos e iniciativas de organizações, deixando entender que a referida comunidade possuía um número significativo de projetos terminados e/ou em andamento com o propósito de “desenvolver” aquela comunidade. Todavia, ainda de acordo com os entrevistados, mais especificamente um representante do Sindicato dos Produtores Rurais de Lima Duarte, não se obtinham resultados positivos destas intervenções. Essa declaração motivou ainda mais o pesquisador a aprofundar o conhecimento sobre a comunidade e os projetos que de fato existiam para a promoção do seu desenvolvimento. Portanto, este primeiro trabalho de campo deu subsídios ao pesquisador para a elaboração da proposta da pesquisa abordada no presente estudo, bem como na escolha de algumas técnicas para a coleta de dados.

A princípio, de acordo com a metodologia proposta no projeto, as técnicas de coletas de dados seriam entrevistas semi-estruturadas, observações e análise de conteúdo dos projetos encontrados. Porém, no decorrer da coleta de dados, viu-se a possibilidade da realização de uma oficina de diagnóstico participativo com jovens da comunidade. A seguir, serão apresentadas as etapas que se sucederam no decorrer da coleta dos dados.

4.3.2 Elaboração e Aplicação das Entrevistas

As entrevistas direcionadas à comunidade foram elaboradas com o objetivo de responder às questões levantadas no projeto de pesquisa e subsidiar a elaboração de

²² Referindo-se ao grande número de projetos executados.

outras entrevistas a serem aplicadas junto às organizações que atuam ou atuaram em ações ou projetos na comunidade (Anexo 1).

De acordo com Haguette (1997), a entrevista pode ser definida como um processo de interação entre duas pessoas no qual uma das partes - o entrevistador - objetiva obter informações da outra parte - o entrevistado -, tendo como ferramenta de coleta dos dados um roteiro de entrevista constando uma lista de pontos ou tópicos previamente estabelecidos em função do problema e objetivos da pesquisa.

Justifica-se a escolha da entrevista semi-estruturada como técnica de coleta de dados, devido a maior facilidade de obtenção de respostas na presença do entrevistador. A presença do entrevistador, de acordo com Babbie (1999), reduz a incidência de perguntas “sem resposta”, podendo evitar confusões com os itens do questionário além de poder observar reações dos entrevistados às perguntas. “Se o entrevistado não entender a intenção da pergunta ou indicar que não a entende, o entrevistador pode clarear o assunto e assim obter respostas relevantes” (BABBIE, 1999:260).

Com maior detalhe, a entrevista semi-estruturada objetivou obter as seguintes informações sobre a realidade local:

- Melhorias alcançadas;
- Carências;
- Problemas mais graves na visão da comunidade;
- Alternativas para solucionar as carências e problemas na visão dos moradores,
- Pontos fortes e fracos da comunidade;
- Quais as organizações atuam ou atuaram em projetos ou ações em prol do desenvolvimento da comunidade;
- Quais projetos foram desenvolvidos;
- Se a comunidade tinha conhecimento ou não dos objetivos dos projetos;
- Como foi a participação da comunidade no desenvolvimento dos projetos;
- Êxito ou fracasso dos projetos na visão dos moradores;
- Falhas na condução dos projetos na visão da comunidade;

- Organizações mais atuantes na comunidade;
- Prática da participação coletiva na comunidade;

Para que as informações sobre a realidade local não ficassem segmentadas apenas na visão das lideranças, optou-se pela aplicação da mesma entrevista a uma amostra dos demais moradores da comunidade.

Para que pudesse ser sorteada uma amostra, fez-se um levantamento de todas as ruas da comunidade com suas respectivas numerações. Esses dados foram cedidos pela prefeitura municipal de Lima Duarte através de uma listagem com nome e numeração das casas.

De posse dessa listagem, procedeu-se a seleção da amostra e estabeleceu-se um critério para substituição daquela família que por algum motivo pudesse não conceder a entrevista. Assim, ficou estabelecido que em caso de ausência, recusa ou alguma impossibilidade de obtenção das informações da família na casa selecionada seria entrevistada uma outra casa mais próxima à direita ou à esquerda, ficando isso a critério do entrevistador.

De acordo com Gil (1999), quando a população a ser entrevistada não for superior aos 100.000 (cem mil) elementos, o cálculo da amostra deverá ser:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Em que:

n = tamanho da amostra;

σ = nível de confiança escolhido, expresso em números de desvio-padrão;

p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica;

q = porcentagem complementar;

N = tamanho da população; e

e = erro máximo permitido.

Para o cálculo da amostra foram considerados os seguintes valores:

σ = 1 (um) desvio.

p = 50 (cinquenta) por cento.

q = 50 (cinquenta) por cento.

e = 10 (dez) por cento.

N = 162 famílias.

No quadro 02, apresenta-se a amostra necessária de acordo com a literatura consultada e a quantidade de entrevistas efetivamente realizadas:

Quadro 02. Amostragem utilizada na pesquisa com demais moradores da comunidade do Manejo

Item	Número de Famílias
Amostra sugerida pelo método estatístico	22
Amostra obtida na pesquisa	40

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que a amostra efetivada na pesquisa é consideravelmente superior à amostra sugerida pelo método estatístico, sendo assim a probabilidade de ocorrer um erro nos resultados da pesquisa fica subestimada pelo maior número de entrevistas aplicadas.

Para a aplicação das entrevistas, o pesquisador contou com uma equipe que, contando com ele próprio, era formada por três entrevistadores treinados previamente²³. A abordagem das famílias era conduzida pelo pesquisador que procedia às entrevistas acompanhado de dois estagiários que faziam anotações ao longo das mesmas. Optou-se por esta dinâmica de operacionalização para a minimização de perdas de informações dadas pelos respondentes. Além disso, em alguns casos em que o entrevistado se mostrava inseguro, o entrevistador podia transformar a entrevista em uma conversa mais espontânea sem fazer anotações. Entretanto, a conversa era norteadas pelo roteiro de perguntas previamente elaborado e as respostas anotadas pelos estagiários. Sendo assim, as informações possivelmente perdidas por um entrevistador eram supridas pelos outros.

Essa etapa da pesquisa, através das entrevistas às lideranças e aos demais moradores, proporcionou um levantamento das organizações envolvidas em projetos de

²³ Mestrando Éderson Cláudio Vieira da Costa e graduandos Sérgio Roberto Pinheiro e Elisa Maria da Costa.

desenvolvimento da comunidade, além de um conhecimento mais profundo da realidade socioeconômica local.

Após a aplicação das entrevistas procedeu-se uma primeira análise dos dados, para que pudesse fazer um levantamento das organizações que desenvolveram algum projeto ou trabalho em prol do desenvolvimento da comunidade. Sendo assim, as organizações – governamentais ou não governamentais – selecionadas foram: EPAMIG, EMATER, Secretaria Municipal de Agricultura e Secretaria de Assistência Social de Lima Duarte, Associação Comunitária do Manejo – ASCOMA, Sindicato dos Produtores Rurais de Lima Duarte, Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável de Lima Duarte, Associação Mãos Mineiras e Centro de Atendimento ao Cidadão de Lima Duarte – CAC. As entrevistas foram aplicadas a um representante que presidia ou chefiava as respectivas organizações.

Vale ressaltar que a Secretaria Municipal de Agricultura, a Secretaria de Assistência Social e Centro de Atendimento ao Cidadão não foram apontados pelos moradores como organizações que atuavam na comunidade. No entanto, houve relatos significativos da atuação do governo municipal. Sendo assim, o pesquisador escolheu os órgãos acima citados para representar a prefeitura municipal de Lima Duarte. Justifica-se a escolha desses órgãos devido à sua ligação com alguns projetos desenvolvidos na comunidade.

Portanto, o resultado da aplicação das entrevistas junto à comunidade possibilitou a elaboração de outra entrevista destinada às organizações apontadas pelos próprios moradores. O objetivo da entrevista era detectar quais projetos ou trabalhos foram realizados e a forma pela qual a organização concebeu e executou o projeto. Especificamente, a entrevista aplicada às organizações visou:

- Conhecer a organização, estrutura, suas deficiências e virtudes;
- Diagnosticar os projetos desenvolvidos;
- Conhecer a origem e desenvolvimento do projeto e;
- Conhecer a forma de intervenção praticada pelas organizações.

Após a elaboração da entrevista (Anexo 2), procedeu-se as entrevistas - propriamente ditas - com as organizações governamentais e não governamentais. Em seguida, fez-se o agrupamento dos dados através da codificação das respostas e tabulação dos dados.

Procedimento para organização e agrupamento dos dados:

1. Aplicação das entrevistas;
2. Enumeração de cada questionário: cada questionário recebeu um número para ser encontrado na eventualidade de um erro em alguma variável ou mesmo para conferência no ato do lançamento dos dados na planilha eletrônica.
3. Codificação de cada questão: assim como o questionário, cada questão recebeu um número/código para lançamento na planilha eletrônica e também para facilitar reparo de eventuais erros ou conferência.
4. Transcrição de todas as respostas de cada questão para uma folha de papel: essa etapa consistiu na coleta de todas as possíveis respostas dos questionários.
5. Agrupamento das respostas: todas as respostas que traziam o mesmo significado eram agrupadas em um único grupo de acordo com a interpretação do pesquisador. As respostas como rede de esgoto, calçamento e água tratada, por exemplo, foram agrupadas em apenas um grupo denominado “Infra-estrutura”;
6. Codificação dos grupos de respostas: para cada grupo foi dado um código para que posteriormente pudesse ser lançado na planilha eletrônica.
7. Criação do manual de codificação: o manual ou livro de codificação é uma ferramenta que auxilia no lançamento dos dados. Os procedimentos de 2 a 6, citados acima, também fazem parte da confecção do manual de codificação. Após agrupados e codificados todos os dados de cada resposta, estes são reunidos em um livro/manual para que posteriormente possam ser lançados em uma planilha. Nesse sentido, cada resposta terá seu grupo que, por sua vez, terá seu código.
8. Lançamento dos códigos de cada questão na planilha Microsoft Excel: Uma vez confeccionado o manual de codificação, lança-se as respostas de acordo com o grupo que cada uma pertence, formando a base de dados com informações numéricas a serem reconhecidas por meio eletrônico.

Depois de feito esse processo de agrupamento e codificação, os dados foram lançados na planilha eletrônica *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, para que os dados pudessem ser gerados com maior síntese. Sendo assim, através dessa técnica, puderam-se obter informações quantificadas das questões elaboradas. Vale ressaltar que esse mesmo processo foi feito com os dois roteiros de entrevistas: o direcionado às lideranças e o direcionado aos demais moradores da comunidade.

4.3.3 Oficina de Diagnóstico Rápido Participativo – DRP com Jovens da Comunidade

Ao realizar um trabalho de campo, todo pesquisador deve ter cuidado com a preparação metodológica e com as técnicas utilizadas na coleta dos dados. É preciso ter uma compreensão holística do processo da pesquisa bem como das etapas e métodos utilizados na busca da resposta da questão que se apresenta. Entretanto, deve-se ter certa flexibilidade quanto às técnicas utilizadas no momento da pesquisa. Nesse sentido, a presente pesquisa utilizou-se de técnicas de investigação que não foram propostas anteriormente no projeto de pesquisa, mas que no momento da coleta de dados – e em função do contexto em que se encontrava o pesquisador e seu objeto de pesquisa – tornaram-se de considerável pertinência. Trata-se das técnicas de diagnóstico participativo.

No decorrer da pesquisa de campo, ao entrevistar a diretora da Escola do Manejo, vislumbrou-se a possibilidade da realização de um trabalho participativo na escola juntamente com os alunos²⁴. O propósito era obter informações da comunidade na visão dos jovens que nesta residiam, ou seja, objetivou-se aprofundar o conhecimento sobre a realidade local. Especificamente, objetivou-se indagar sobre as mesmas questões apresentadas nas entrevistas, porém, de uma forma participativa e com um público jovem. Ressalta-se a importância deste trabalho, na medida em que se puderam obter informações de todos os segmentos da comunidade, tanto das lideranças como dos demais moradores – representados pelas famílias selecionadas aleatoriamente - e jovens.

²⁴ A atividade foi realizada com um grupo de jovens voluntários da oitava série do ensino fundamental e do primeiro, segundo e terceiro ano do ensino médio da Escola Estadual Tiago Delgado – Manejo.

De acordo com Coelho (2005), o Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) permite identificar os recursos existentes em nível local e também perceber como os interesses sociais se estruturam e se articulam naquele espaço. Segundo a autora, nesse processo, o técnico ou pesquisador também é um dos agentes, na medida em que cria os espaços de discussão e de negociação.

Antes de começar a realização das atividades, o pesquisador aplicou algumas técnicas ativadoras (Figura 8) que, de acordo com Kirby (1995), proporcionam maior autoconfiança em um grupo e faz com que os membros menos extrovertidos se soltem e participem mais efetivamente das atividades.



Figura 8. Aplicação da técnica ativadora: Saudação Corporal (KIRBY, 1995). Fonte: Dados da pesquisa, Comunidade do Manejo, Lima Duarte – MG, 2007.

Duas técnicas foram utilizadas nessa etapa da pesquisa: técnica da “Construção” e a “Matriz Realidade, Processo, Desejo” (COELHO, 2005). Por meio de forma criativa, interativa e lúdica, a primeira técnica consistiu em motivar o grupo para análise da realidade presente e projeção do futuro da comunidade. Para isso, utilizou-se uma diversidade de materiais (Figura 9), como pedaços de cartolina, palitos, fitas adesivas, réguas, canetas, lápis, pincéis, barbante, etc.

Vale ressaltar que o grupo²⁵ participante nessa fase da pesquisa não foi forçado ou mesmo coagido a participar. O pesquisador explicou a finalidade do trabalho²⁶, o

²⁵ Jovens das séries citadas anteriormente, voluntariamente, dispuseram-se a trabalhar em horário extra.

²⁶ Em diagnósticos participativos é fundamental que o técnico ou pesquisador esclareça a real finalidade da atividade para que o grupo não deposite nenhuma esperança no pesquisador. Na presente pesquisa, foi

tempo despendido para realização das atividades e enfatizou que a mesma se realizaria no período da tarde, visto que no período da manhã os jovens teriam atividades escolares.



Figura 9. Materiais utilizados durante a aplicação da técnica “Construção”. Fonte: Dados da Pesquisa, Comunidade do Manejo, Lima Duarte – MG, 2007.

Depois das orientações gerais a respeito do propósito da pesquisa, propôs-se ao grupo a atividade da “Construção”. Segundo Coelho (2005), os objetivos dessa técnica são:

Motivar o grupo à projeção do futuro, por meio de formas interativas de construção coletiva; explicitar, de forma criativa e lúdica, os desejos e valores existentes no grupo; e permitir a vivência das dificuldades de ações planejadas ou não. (COELHO, 2005:92)

Nessa atividade, os participantes foram orientados a completar à seguinte frase: *“Para minha comunidade ser melhor falta...”* Porém os participantes foram instruídos que a resposta não poderia ser apenas mencionada verbalmente e sim através dos materiais disponibilizados. A partir daí fez-se a divisão do grupo em quatro grupos menores e começou a realização da atividade (Figura 10).

Durante o desenvolvimento da atividade, o pesquisador - juntamente com um estagiário - observou e fez anotações sobre o conteúdo das discussões dos grupos e

esclarecido e enfatizado aos participantes que a atividade tratava-se de um trabalho acadêmico e que, portanto, não teria nenhum compromisso direto na resolução de eventuais problemas ou carências levantadas. Pediu-se também a permissão dos participantes para divulgação, na dissertação, de algumas fotos tiradas durante as atividades.

reações dos participantes. Em seguida, todos os grupos apresentaram e discutiram sobre os trabalhos de cada grupo (Figura 11).

É importante frisar que em trabalhos como esse, que envolve a participação e a construção coletiva, o produto final não é o mais importante. A riqueza do trabalho são as informações coletadas ao longo das atividades por meio de observações e anotações das discussões e negociações de cada grupo. Por isso, é de fundamental importância na condução de uma oficina de diagnóstico participativo uma equipe com funções bem definidas. No presente estudo, o pesquisador conduziu a oficina auxiliado por estagiários que faziam anotações a respeito do conteúdo dos debates nos grupos e reações dos mesmos.



Figura 10. Grupo de jovens realizando a técnica da “Construção”. Fonte: Dados da pesquisa, Comunidade do Manejo, Lima Duarte – MG, 2007.



Figura 11. Apresentação dos trabalhos de cada grupo. Fonte: Dados da pesquisa, Comunidade do Manejo, Lima Duarte – MG, 2007.

A segunda atividade proposta ao grupo objetivou aprofundar o conhecimento sobre a realidade da comunidade e conhecer quais seriam as alternativas de solução na visão dos participantes. Essa atividade foi desenvolvida com o auxílio da técnica denominada Matriz Realidade, Processo, Desejo. De acordo com Coelho (2005), essa técnica consiste em problematizar as dificuldades existentes; explicitar os desejos e expectativas; delinear o processo de como sair dos problemas; e chegar à realização dos desejos.

Utilizando o quadro negro e giz, fez-se um quadro com três colunas. Na coluna da esquerda escreveu-se a palavra “Realidade”, pediu-se ao grupo que falasse problemas da realidade. Em seguida, na coluna da direita escreveu-se a palavra “Desejo”. Novamente pediu-se ao grupo que dissesse o que eles desejariam que acontecesse para superasse aquele problema. Por último, na coluna do meio escreveu-se a palavra “Processo”, esta foi preenchida depois das duas primeiras, com as respostas à seguinte pergunta: “O que fazer para sair deste problema (Realidade) e chegar a esta solução (Desejo)”. Na aplicação dessa técnica a literatura preconiza que é importante respeitar a transcrição do agente, sendo que neste caso particular, por se tratar de jovens alfabetizados o pesquisador optou por permitir que os próprios participantes escrevessem suas manifestações (Figura 12).



Figura 12. Realização da técnica: “Matriz Realidade, Processo, Desejo”. Fonte: Dados da pesquisa, Comunidade do Manejo, Lima Duarte – MG, 2007.

4.3.4 Processamento dos dados

Nas atividades realizadas através do diagnóstico participativo, foram coletados materiais produzidos pelos participantes, fotografias e anotações feitas. Portanto, o processamento dos dados se deu durante a realização da própria atividade.

Os dados coletados por meio de entrevistas foram tabulados e processados pela planilha eletrônica “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS). Devido à existência de questões abertas, os dados foram interpretados e agrupados para que pudessem gerar os quadros e figuras apresentadas. As questões abertas proporcionaram aos entrevistados responderem livre de restrições de espaço e tempo, assim, a organização das respostas e a síntese das informações só podem ser realizadas com o agrupamento das diversas respostas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa. De uma forma geral, inicialmente, pretendeu-se apresentar e discutir o dia-a-dia da comunidade pesquisada, suas características e peculiaridades contrapondo-as às características e peculiaridades das organizações que atuam em prol do desenvolvimento da mesma.

Sendo assim, o autor tenta fazer uma abordagem multifocal²⁷ do processo de construção de estratégias para o desenvolvimento, levando em consideração o processo de construção da participação e as formas de intervenção praticada pelas organizações.

5.1 A comunidade do Manejo em foco: realidade local na visão local

Através das entrevistas aplicadas às lideranças e aos demais moradores da comunidade juntamente com o diagnóstico participativo realizado com um grupo de jovens, podem-se perceber pontos de vista diferentes a respeito das dificuldades, carências, aspirações e expectativas da comunidade.

De igual importância e por meio das mesmas técnicas de coleta de dados, obtiveram-se também informações referentes às organizações que atuam na

²⁷ Trazendo visões da comunidade e das organizações amparado pelas teorias pertinente ao tema.

comunidade. A seguir, serão apresentadas as informações coletadas e as análises e interpretações feitas pelo pesquisador no decorrer da pesquisa. É importante ressaltar que estas informações bem como as informações coletadas junto às organizações pesquisadas servirão de base empírica para interpretação, análise e também discussão dos dados da pesquisa.

A comunidade do Manejo é uma que não se desafina das demais comunidades existentes nos diversos municípios da Zona da Mata de Minas Gerais. Como na maioria das outras, apresenta características e problemas similares como, por exemplo, falta de emprego, infra-estrutura e espaços para lazer.

As informações que se seguem foram respondidas por 50 pessoas, dentre as quais 10 representam as lideranças e 40 representam os demais moradores selecionados aleatoriamente.

Dos 50 entrevistados, 90% residem há mais de 10 anos na comunidade. Esse dado é importante para mostrar que os entrevistados tiveram tempo para construir laços de inter-relação com os demais moradores e com a própria comunidade, possuindo assim experiência e informações relevantes dos aspectos que dizem respeito ao dia-a-dia da comunidade.

Vale ressaltar que durante as entrevistas foram relatados vários casos em que os mais jovens saíam da comunidade para grandes centros em busca de oportunidades de trabalho e capacitação. Pode-se observar também que os moradores estão incrédulos quanto a possibilidade de avanços e melhorias na comunidade. Segundo eles, a alternativa que os jovens têm é procurar oportunidades fora da comunidade. Segue abaixo uma exclamação feita por um morador durante a entrevista.

(...) Nós aqui estamos parados no tempo! Não estamos Reginaldo? (...) A comunidade não vai pra frente. (Entrevista simultânea com dois moradores da comunidade do Manejo, 2007)

Apesar disso, 98% dos entrevistados afirmam que a comunidade se encontra, atualmente, em situação melhor se comparado com os últimos cinco anos²⁸. Quando questionados sobre o que melhorou nos últimos cinco anos, 81% responderam que

²⁸ O recorte de tempo adotado justifica-se devido ao contato do pesquisador com o objeto de estudo no período do andamento do Projeto de Capacitação de Pesquisadores, Técnico e Agricultores Familiares Para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial – Projeto Manejo desenvolvido pela EPAMIG, projeto este que iniciou as articulações desde 2003. Apesar de o recorte temporário ser devido ao contato com o Projeto Manejo, ressalta-se que a análise não fica restrita ao mesmo, como também aos demais projetos realizados.

melhorou a infra-estrutura²⁹, 63% responderam que melhorou a área da saúde e 34% responderam que houve melhorias na área educacional (Figura 13).

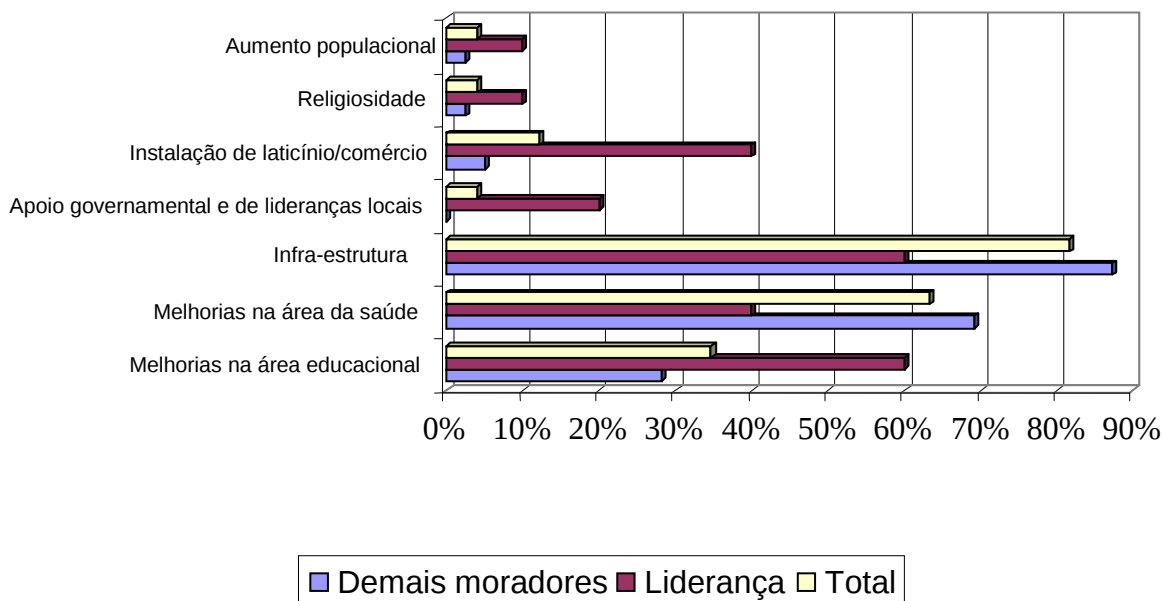


Figura 13. Melhorias apontadas pelos entrevistados. Fonte: Dados da pesquisa, outubro de 2007.

Pode-se observar que a soma dos percentuais ultrapassou o montante dos 100% devido ao fato da pergunta ser aberta, o que proporcionou aos entrevistados responderem livremente, permitindo múltiplas escolhas. Sendo assim, um mesmo entrevistado pode ter respondido que houve melhorias na infra-estrutura, na saúde e na educação.

Outro fator a ser analisado é a variabilidade da visão das lideranças³⁰ e dos demais moradores quanto às melhorias. As melhorias na visão dos demais moradores da comunidade se concentram na infra-estrutura, saúde e educação. Já para as lideranças, apesar de um elevado percentual responder que houve melhorias nas áreas citadas acima, houve uma pulverização das respostas, com destaque para a melhoria no apoio governamental e de lideranças locais. Enquanto 20% dos líderes responderam que houve melhorias neste quesito o mesmo não foi lembrado pelos demais moradores.

²⁹ Conjunto de elementos estruturais que enquadram e suportam toda uma estrutura. O termo possui diversas acepções nos diversos campos, entretanto, no presente trabalho o termo infra-estrutura designará aspectos relativos a saneamento básico, transporte, pavimentação de ruas, energia elétrica e telefonia.

³⁰ Pessoas indicadas pelos próprios moradores como líderes, além de presidentes de associações eleitos, representantes de igrejas e diretor da escola local.

A melhoria no apoio governamental apontado pelas lideranças está ligada, segundo eles, à mudança de prefeito na eleição para prefeito municipal em 2004 e aos programas de transferência de renda do governo federal. Segundo os entrevistados, o prefeito atual se mostra mais presente e atende com maior agilidade às demandas da comunidade. Outro fator de melhoria na comunidade, segundo os informantes, dizem respeito aos avanços econômicos alcançados pelo programa bolsa família e pela aposentadoria, os quais representam a principal fonte de renda da comunidade, complementado pela agricultura e extração da areia de canoa.

Já o “apoio de lideranças locais”, que aparece como fator de melhorias, está ligado à existência de pessoas, eleitas pelos moradores, as quais podem ser recorridas para reivindicações. Estas pessoas são as responsáveis para levar ao conhecimento do órgão competente os problemas e aspirações da comunidade. Vale ressaltar que essa não é a visão dos demais moradores da comunidade e sim dos próprios líderes. Portanto, pode-se inferir que a idéia ou o projeto de organização da comunidade em torno dos líderes pode estar funcionando, a princípio, sobre um plano ideológico das próprias lideranças, mas que ainda não se concretizou. Tal inferência pode ser ilustrada pela ausência de respostas que indicam melhorias nesses aspectos quando se trata dos demais moradores da comunidade (Figura 13).

Um dado importante é o elevado percentual que responderam melhorias na infraestrutura, saúde e educação. Na infraestrutura as respostas que se destacaram referiam-se ao calçamento recém colocado nas principais ruas da comunidade e ao transporte que atualmente conta com ônibus coletivo passando dentro da comunidade. Na área da saúde destacou-se a construção de um novo posto de atendimento médico. Já no quesito educação, teve destaque a estrutura da escola, o transporte escolar e o incremento do nível de 2º grau na escola da comunidade.

Há um consenso por parte das lideranças e demais moradores de que a comunidade ainda precisa avançar nas melhorias para que tenham uma melhor qualidade de vida. Todavia, quando questionados sobre os aspectos que a comunidade poderia melhorar, as respostas acentuaram o grau de divergência. Para 51% dos moradores selecionados aleatoriamente, a comunidade precisa melhorar sua infraestrutura; 30% responderam que precisa de melhorias na saúde e outros 30% responderam que a comunidade carece de maiores oportunidades de trabalho. Já as lideranças entrevistadas, apesar de 22% consideraram que a comunidade carece de

melhorias na infra-estrutura, lazer e trabalho, o destaque se concentra no quesito falta de interesse da comunidade. Das lideranças entrevistadas, 56% responderam que a comunidade precisa se interessar, ou seja, precisa se tornar mais participativa.

Por meio de uma análise das respostas dos entrevistados e por meio de observações feitas durante as entrevistas, percebeu-se que as lideranças vêem os demais moradores da comunidade do Manejo como pessoas desinteressadas e pouco participativas. A participação de que trata as lideranças refere-se à participação em fóruns, debates, reuniões e em projetos que demandam a união das pessoas. Entretanto, é importante frisar que 50% dos entrevistados responderam conhecer algum projeto que, não obteve êxito. Sendo assim, pode-se inferir que a falta da participação das pessoas nos projetos, reuniões ou debates está ligado ao mau desempenho dos projetos desenvolvidos ou à má condução dos mesmos.

Analizando os degraus da participação elaborados por Arnstein (2002), pode-se afirmar que a comunidade do Manejo ainda não alcançou o degrau de “Controle Cidadão” onde, com certa relativização, as pessoas detêm o poder de decisão. Estão, portanto, nos degraus de “Informação” e “Consulta” onde, segundo a autora, não existe continuidade e nem garantia de mudanças. Sendo assim, essa falta de continuidade das ações pode estar influenciando negativamente a participação dos moradores nas ações em prol do desenvolvimento.

Outro aspecto importante que os dados revelam é que, apesar de a comunidade ter apontado a infra-estrutura e a saúde como setores nos quais teriam ocorrido melhorias nos últimos anos, ela os apontou também como aspectos que ainda carecem de melhorias. No que tange à infra-estrutura, o que elevou o índice nessa resposta foi a falta de rede de esgoto e de água tratada. Na área da saúde, o que elevou o índice foi a alegada falta de médicos para o atendimento à população. Sendo assim, pode-se inferir que apesar de a comunidade ter tido nos últimos anos consideráveis avanços na infra-estrutura e saúde ainda requer, de acordo com os entrevistados, melhorias em aspectos básicos, tais como rede de esgoto, água tratada e atendimento médico.

Outra variável da pesquisa diz respeito aos maiores problemas da comunidade na visão dos moradores. Em relação a esta questão, tiveram destaque o alcoolismo, o consumo de drogas, a falta de emprego e a falta de infra-estrutura. Dos 50 entrevistados, 42% responderam que os maiores problemas da comunidade dizem respeito à falta de

infra-estrutura; esse índice, como já foi visto anteriormente, é elevado pela falta de rede de esgoto e água tratada. Já 26% dos entrevistados responderam que os maiores problemas se referem ao uso excessivo de álcool e drogas, sendo que para 20% o maior problema é a falta de emprego (Figura 14). É importante ressaltar novamente que na visão de 30% das lideranças um dos maiores problemas da comunidade se referem à falta de interesse e participação das pessoas.

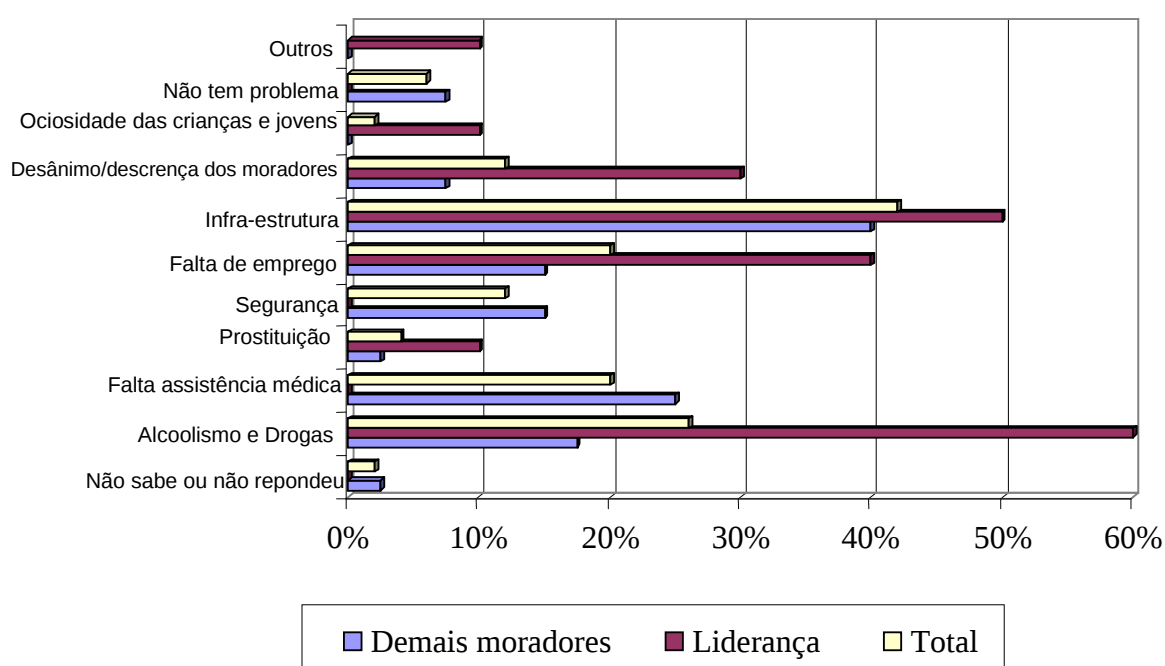


Figura 14. Maiores problemas da comunidade na visão dos moradores do Manejo. Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionados sobre os pontos fortes da comunidade, obteve-se uma variedade de respostas, a maioria ligada à melhoria na saúde e educação, infra-estrutura, tranquilidade e hospitalidade da comunidade. No entanto, como pode ser observado na Figura 15, há uma divergência entre as respostas das lideranças e da comunidade, pois, enquanto 55% dos demais moradores apontam a hospitalidade e tranquilidade como um ponto forte, apenas 30% das lideranças entendem que o fator tranquilidade representa um ponto forte da comunidade.

Por outro lado, quando questionados sobre os pontos fracos da comunidade pode-se observar certa incoerência nas respostas e uma divergência ainda maior nas respostas das lideranças e demais moradores. Como pode ser observado na Figura 16, os pontos fracos apontados pelas lideranças giram em torno do alcoolismo e drogas, falta de infra-estrutura e falta de participação/desinteresse da comunidade. Já para os demais moradores, os pontos fracos da comunidade são representados pela falta de opções de entretenimento, falta de infra-estrutura e alcoolismo e drogas.

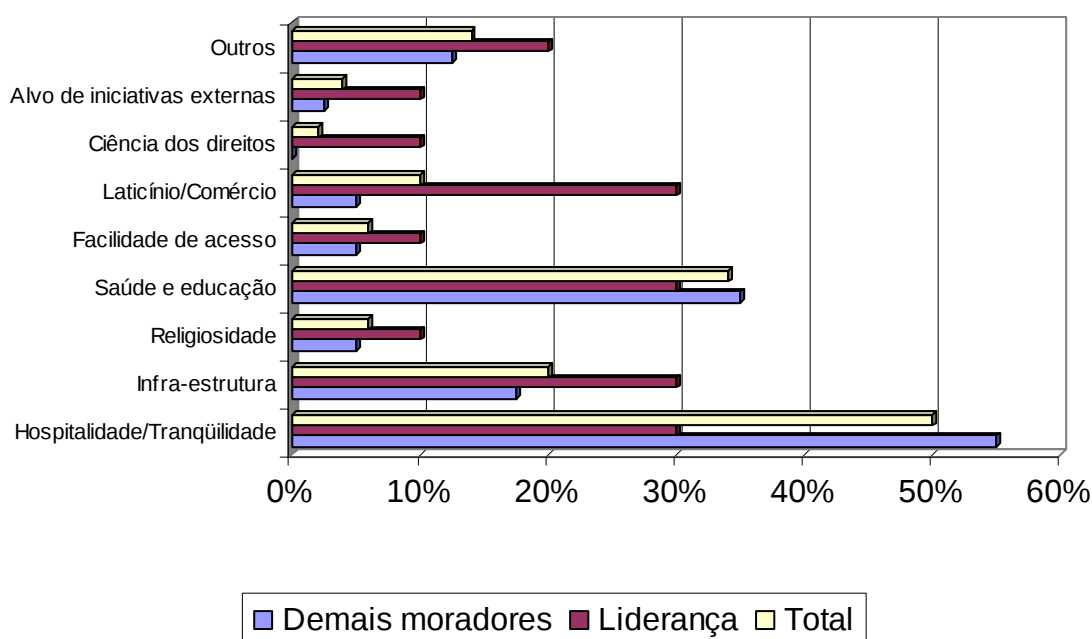


Figura 15. Pontos fortes da comunidade do Manejo apontado pelos moradores. Fonte: Dados da pesquisa.

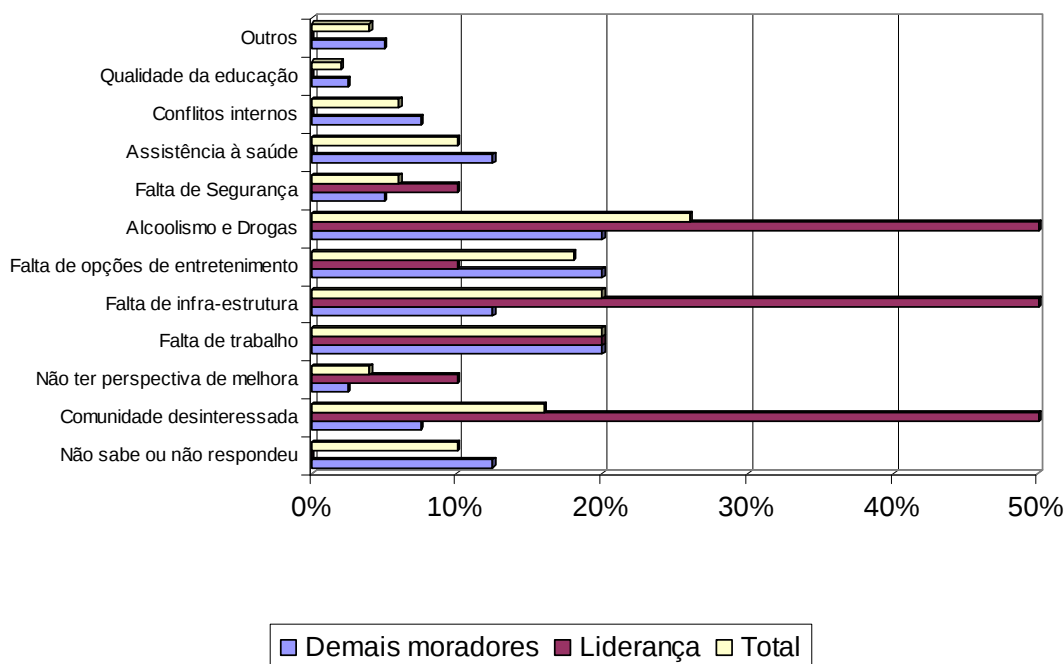


Figura 16. Pontos fracos da comunidade do Manejo na visão dos moradores. Fonte: Dados da pesquisa

É interessante argumentar e contrapor as informações obtidas pelas lideranças e demais moradores da comunidade. Verifica-se que apenas 30% das lideranças apontam a hospitalidade e tranquilidade como pontos fortes da comunidade. Esse percentual pode ser ilustrado pela Figura 17, onde se pode observar que 50 % das lideranças apontam o consumo de álcool e drogas como pontos fracos da comunidade.

Constata-se, também, que 50% das lideranças apontaram o desinteresse da comunidade como um dos pontos fracos. Todavia, apenas 12 % dos demais moradores acham que um dos pontos fracos da comunidade refere-se à falta de participação e desinteresse da comunidade. Outro dado que instiga dúvida e curiosidade refere-se ao ponto forte, “hospitalidade/tranquilidade” e ao ponto fraco, “excessivo consumo de drogas e álcool”. Como uma comunidade pode ser tranqüila se nela há um excesso consumo de drogas e álcool?

Observou-se que a tranqüilidade relatada pelos entrevistados não diz respeito à ausência de violência como brigas e furtos, pelo contrário, houve alguns relatos de furtos e brigas na comunidade. A tranqüilidade ressaltada pelos entrevistados refere-se

ao pouco movimento da comunidade comparada com grandes centros urbanos. Essa afirmação está baseada nas observações do pesquisador durante as entrevistas, que percebeu uma forte influência dos meios de comunicação, principalmente a televisão, sobre o cotidiano daquelas pessoas. De forma geral, as respostas dadas estavam embasadas por padrões baseados na modernização, indústria e desenvolvimento tecnológico. Entretanto, não se pretende aqui chegar a uma resposta para a pergunta, mas atentar para a complexidade que envolve o conjunto dos dados ora apresentados. Logo, é relevante frisar que o presente subitem e o vindouro objetivam apresentar o conjunto de informações obtidas tanto na comunidade como nas organizações pesquisadas para que se possa, posteriormente, discutir o processo de construção das estratégias praticadas pelas organizações que atuam em prol do desenvolvimento.

5.1.1 Projetos desenvolvidos na comunidade

Como já mencionado anteriormente, um dos objetivos da aplicação da entrevista a um grupo de moradores da comunidade era levantar alguns projetos desenvolvidos bem como identificar as organizações responsáveis pela elaboração e execução dos mesmos. Sendo assim, uma das questões da entrevista indagava aos moradores se eles tinham conhecimento dos projetos desenvolvidos e das organizações responsáveis.

Dos 50 entrevistados, 56% responderam que conhecem algum projeto ou trabalho realizado por alguma organização. Estes foram questionados sobre quais projetos foram executados (Figura 17) e por quais organizações foram desenvolvidos (Figura 18).

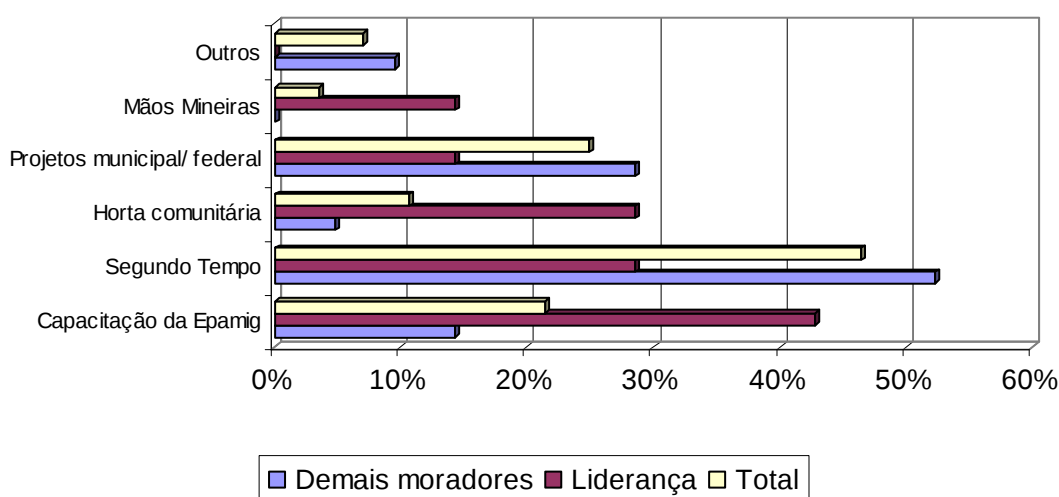


Figura 17. Projetos citados pelos entrevistados. Fonte: Dados da pesquisa.

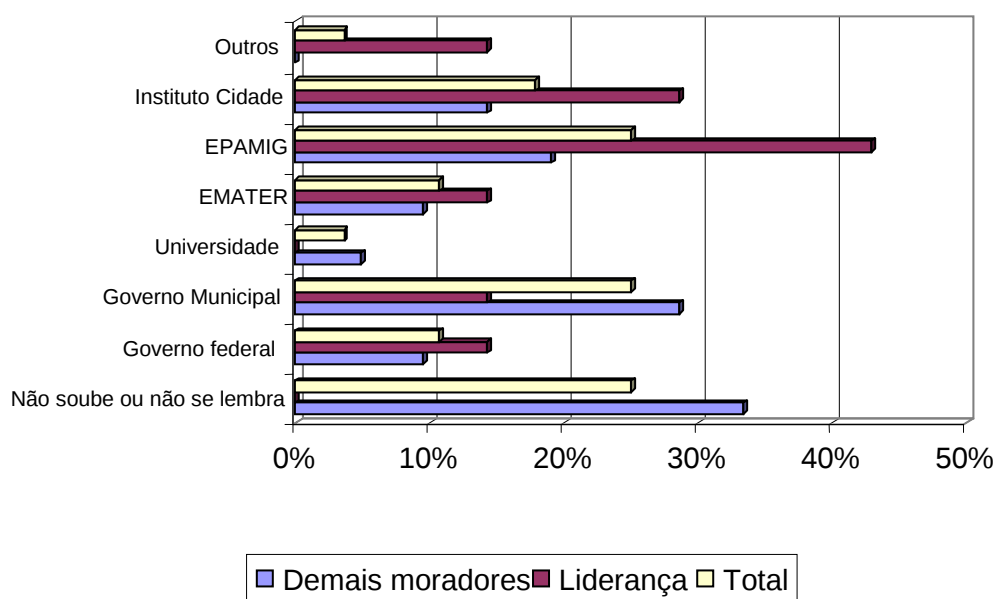


Figura 18. Organizações citadas como responsáveis pelos projetos desenvolvidos. Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar na Figura 17, o projeto mais citado pelos entrevistados foi um projeto desenvolvido pela ONG “Instituto Cidade” localizada no município de Juiz de Fora – MG. Também foram citadas diversas ações desenvolvidas pelo governo municipal ou federal. Os projetos municipal ou federal apontados pelos moradores dizem respeito à assistência a saúde como, por exemplo, a construção de um posto de saúde e as melhorias na infra-estrutura, como o calçamento das ruas.

Por meio das entrevistas e conversas informais com moradores da comunidade pode-se observar que os projetos desenvolvidos que ganham destaque na visão dos moradores são oriundos de políticas públicas do governo federal e de ações do governo municipal. Ao contrário do que se esperava³¹, não foram encontrados muitos projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento na comunidade. Entretanto, com uma frequência menor de respostas foram apontados outros projetos desenvolvidos por organizações como a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG). Como pode ser observado na Figura 17, teve destaque o projeto desenvolvido pela EPAMIG, porém, esse destaque foi reconhecido pelas lideranças. Enquanto 43% das lideranças citaram o projeto, apenas 14% dos demais moradores lembraram do referido projeto.

Diante do exposto, percebe-se que a liderança local possui uma visão da realidade local diferenciada dos demais moradores. Logo, pode-se inferir que projetos amparados apenas por informações de lideranças podem afetar o desenvolvimento e o sucesso dos mesmos.

Outra variável da entrevista almejava saber se, na visão dos moradores, algum projeto executado na comunidade não tinha obtido êxito. Neste quesito, 50% dos entrevistados responderam que conheciam algum projeto que não tinha obtido êxito (Figura 19). Para estes, a causa principal do insucesso deveu-se a falha na execução e acompanhamento dos projetos (Figura 20).

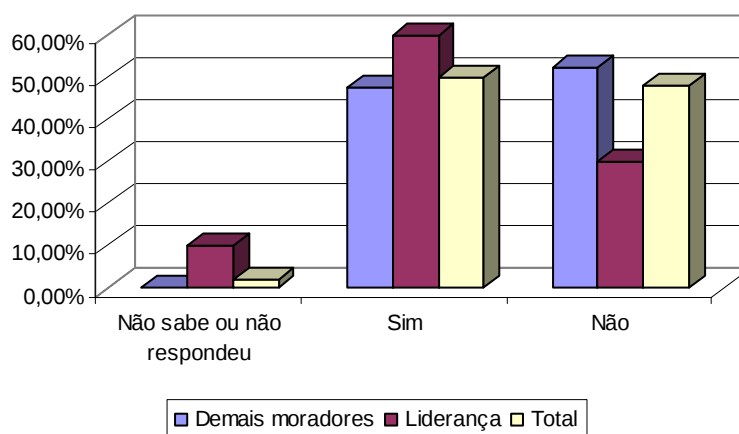


Figura 19. Ciência de algum projeto que não obteve êxito. Fonte: Dados da pesquisa.

³¹ Devido aos relatos de representantes das organizações em conversas informais precedentes à pesquisa, nas quais estes argumentavam que a Comunidade do Manejo era privilegiada pela quantidade de projetos desenvolvidos.

Um aspecto curioso refere-se à opinião das lideranças a respeito das causas do insucesso dos projetos. Enquanto 50% apontam o desinteresse/falta de participação da comunidade como um dos pontos fracos da comunidade (Figura 16), nenhuma liderança o considera como fator de causa principal do insucesso dos projetos (Figura 20). Como a questão referia-se à causa principal do fracasso do projeto, infere-se que as falhas na execução e no acompanhamento sobrepõem à questão da falta da participação, na visão das lideranças.

A visão dos demais moradores quanto às causas do fracasso fica distribuída entre a falta de apoio do governo municipal, falha da execução dos projetos e falta de interesse da comunidade, com destaque para 32% que consideram a falta de apoio do governo municipal como causa principal do fracasso das estratégias. Esse dado pode ser explicado pelo fato de a comunidade ver, com maior proximidade, as ações³² desenvolvidas pelo poder municipal. Sendo assim, no momento de apontar as causas de possíveis fracassos, entre outros, o poder municipal se torna alvo por se tratar de um poder que se encontra mais próximo.

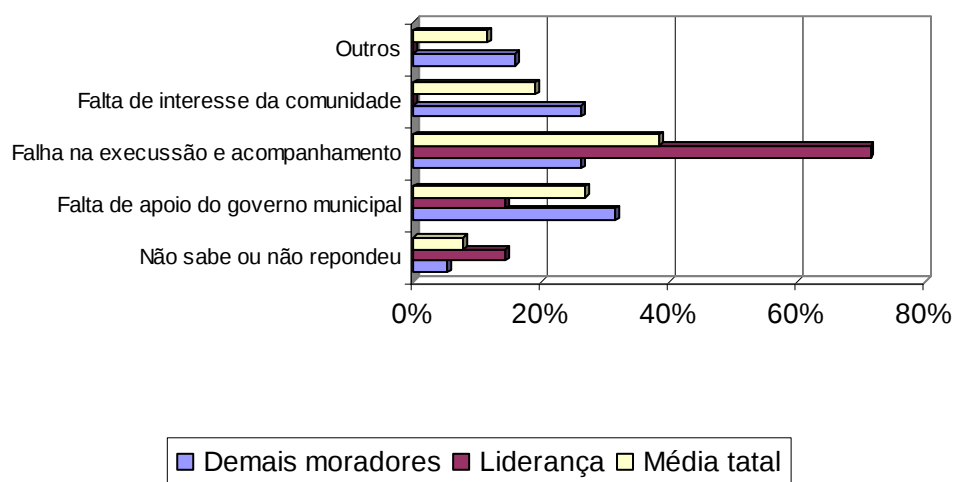


Figura 20. Motivo do insucesso dos projetos na visão dos entrevistados. Fonte: Dados da pesquisa.

Seguem, abaixo, alguns fragmentos transcritos de relatos de quando se questionou o porquê do insucesso dos projetos.

³² Calçamento de ruas, construção de postos de saúde, praças, saneamento básico, etc.

Foi para capacitar. Não era pra ser assim. Vai perguntar se alguém aí saiu capacitado para alguma coisa. Deveria ter sido diferente pois levou o pessoal para capacitar fora daqui, viram muitas coisas bonitas mas não aprenderam nada (Projeto EPAMIG).

Capacitou mas não deu certo. Teve várias viagens. Eles aprenderam um trabalho, porém não sabem como fazer. Ao invés de sair pessoas daqui para aprender fora, trazer pessoas de fora para ensinar como foi feito. (Projeto da EPAMIG)

O responsável estava distante. Não teve acompanhamento. Falta de prazo. A execução foi a grande questão (Projeto da EPAMIG).

O responsável ligava, eu vou levar um pessoal pra dar um curso aí amanhã às três da tarde. Não é assim. Tem gente que tira leite de manhã e de tarde. A reunião era marcada para as 15h e terminava às 21h. Muita pressa. Carro não disponível (Projeto da EPAMIG).

Ninguém quer trabalhar dado. Eu ia trabalhar e na hora de receber todo mundo recebia. Nem todo mundo trabalhava (Projeto Saúde Verde).

Segundo tempo e Horta comunitária está sendo mal conduzido, porque as pessoas que coordenam não sabem do assunto (Projeto Saúde Verde e Segundo Tempo).

Diante desses relatos e da frequência de respostas apontando o conhecimento de algum projeto que não obteve êxito, pode-se inferir que existe uma insatisfação dos moradores com a forma pela qual os projetos são desenvolvidos ou executados. De acordo com as observações feitas durante as entrevistas – gestos corporais, tons de voz e postura do entrevistado – percebeu-se que a comunidade do Manejo está incrédula das ações que possam ser desenvolvidas pelas organizações que atuam na comunidade.

Vale ressaltar também que a comunidade está saturada de propostas e promessas de melhorias. Pôde-se perceber, diante da vivência e observações feitas, que a comunidade do Manejo está cansada da presença de agentes externos que vão levar propostas de trabalhos ou projetos que não vingam resultados práticos para a população local. Para ilustrar tal saturação e cansaço, segue abaixo a fala de uma moradora que, antes mesmo do pesquisador se apresentar e apresentar o motivo da visita, exclamou:

Ai meu Deus menino, você veio aqui fazer essa bobeira também! (Entrevista com uma moradora da comunidade, 2007).

Outra demonstração de que comunidade está incrédula das ações e da possibilidade de desenvolvimento são relatos de alguns entrevistados durante as entrevistas.

(...) Nós aqui estamos parados no tempo! Não estamos Reginaldo? (...) A comunidade não vai pra frente (Entrevista simultânea com dois moradores da comunidade do Manejo, 2007).

Depois de ter dito essas palavras, a entrevistada recebeu o pesquisador e ao longo da entrevista deu mais um relato que representa o pensamento da população local a respeito das ações em prol do desenvolvimento: “Essa é uma comunidade que não foi pra frente, eles não sabem fazer nada, vocês precisam ensinar pra eles”.

Diante do relato acima, da análise e interpretação feita das entrevistas e por meio da observação participante, pode-se inferir que a comunidade já não acredita que a mesma pode desenvolver ações ou projetos que obtenham êxito. De modo geral é corrente no pensamento das pessoas que eles – moradores da comunidade – não conseguem levar os projetos adiante, além de demonstrar um descrédito geral por agentes externos.

A Figura 21 mostra a ação ou projeto mais importante realizado na comunidade na visão dos moradores. Dos que responderam, a maioria vê os projetos ligados à infraestrutura, saúde e educação como os mais importantes. Pode-se observar na Figura 17 que 46% dos entrevistados têm conhecimento de um projeto – Projeto “Segundo Tempo” – desenvolvido por uma ONG que atua na comunidade; todavia, como pode ser observado na Figura 21, apenas 4% o vê como o projeto mais importante realizado na comunidade. Os projetos relatados como de maior relevância dizem respeito ao mínimo necessário para qualquer comunidade como a educação, saúde e infraestrutura.

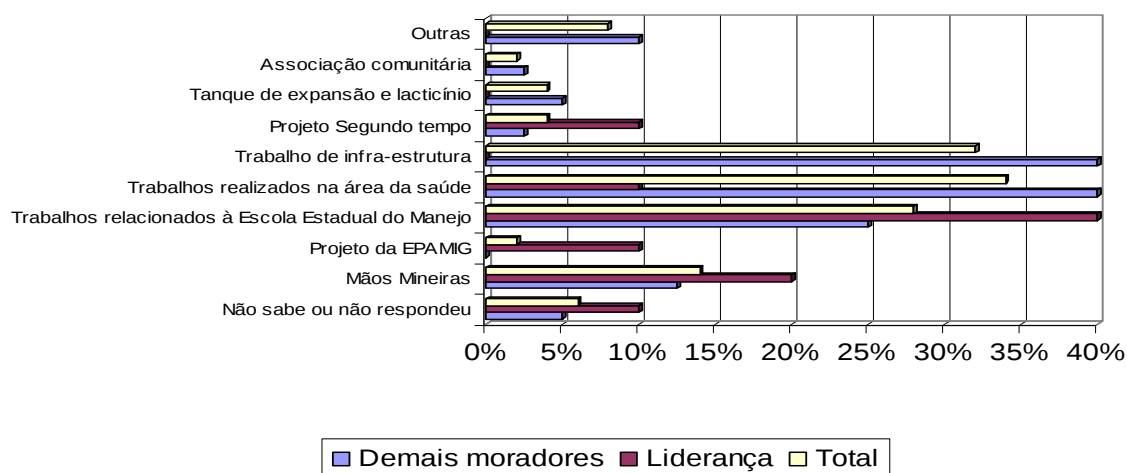


Figura 21. Projeto mais importante realizado na comunidade na visão dos entrevistados. Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionados sobre os responsáveis pelos projetos citados, 62 % tinham conhecimento e 38 % não sabiam responder. Dos que responderam ter ciência, 47 % apontaram o governo municipal como ator responsável pelo desenvolvimento dos projetos (Figura 22). Esse dado vem confirmar o que foi observado pelo pesquisador durante as entrevistas e conversas informais com os moradores da comunidade. A prefeitura de Lima Duarte é apontada como o principal órgão responsável pelas ações de maior impacto na comunidade na visão dos moradores.

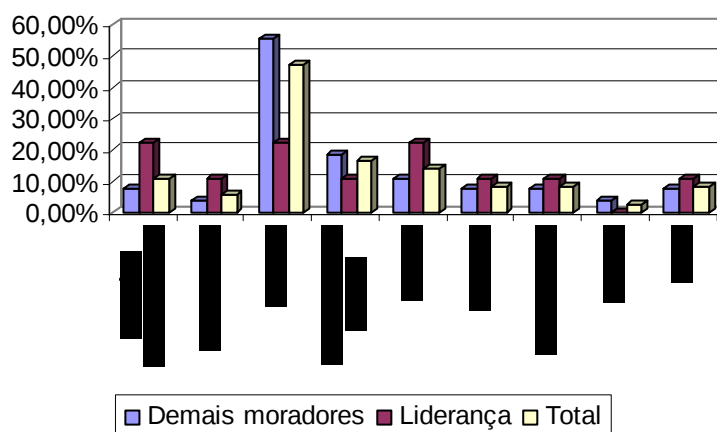


Figura 22. Organização citada como responsável pelos projetos desenvolvidos na comunidade. Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados acima (Figuras 21 e 22) podem ser explicados pela carência da comunidade no acesso a saneamento básico e infra-estrutura de modo geral que, apesar de serem apontados como aspectos de melhorias nos últimos anos (Figura 13) também são apontados como maiores problemas enfrentados atualmente pela comunidade (Figura 14).

Os problemas relacionados à infra-estrutura podem ser explicados pela inexistência de água tratada e canalização da rede de esgoto, como pode ser visualizado nas Figuras 23 e 24.



Figura 23. Foto do esgoto a céu aberto próximo à casa de um morador. Fonte: Dados da Pesquisa, Comunidade do Manejo, Lima Duarte – MG, 2007.

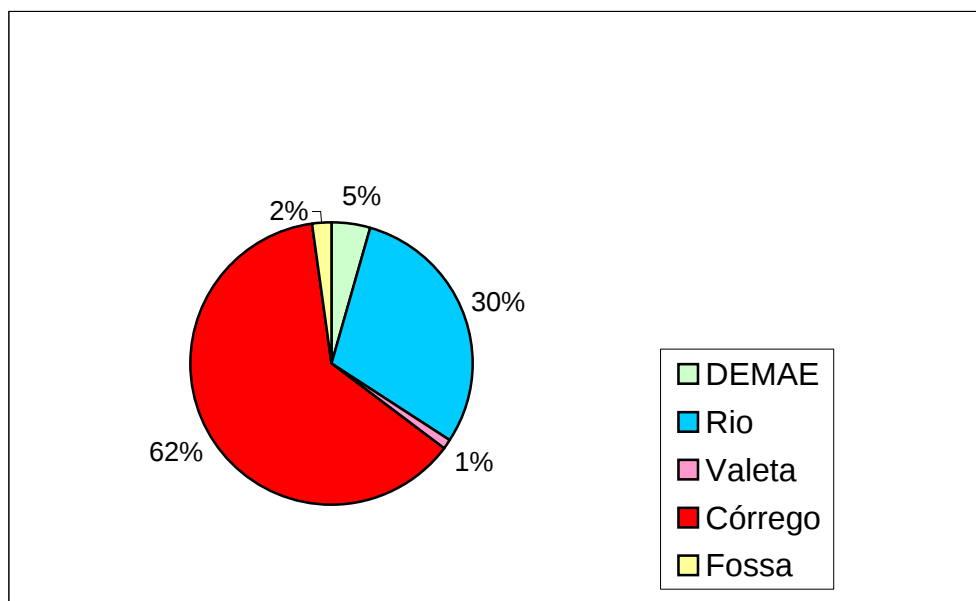


Figura 24. Destino do Esgoto na comunidade do Manejo. Fonte: Projeto Balcão Cívico, 2007.

Os dados apresentados acima não são peculiaridade apenas da comunidade do Manejo. De acordo com o relatório do PNUD 2007/2008, a carência em saneamento básico, por exemplo, apresenta-se em todo o território brasileiro. O relatório apontou o Brasil como um país com alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDHD). O índice chegou a 0,8, mínimo necessário para ocupar o grupo dos países com alto desenvolvimento humano. Apesar disso, de acordo com CID (2007) 51% dos domicílios brasileiros não têm acesso a saneamento básico. Segundo ele, esses 51% dos domicílios representam 46% da população, o que quer dizer que mais de 90 milhões de pessoas não têm destino apropriado para o esgoto. Sendo assim, verifica-se que apesar de o Brasil ter sido considerado um país com alto índice de desenvolvimento humano, possui uma elevada desigualdade de distribuição de renda e acesso a direitos de cidadania e sociais.

Diante do exposto, pode-se inferir que a carência de suprimentos em necessidades básicas seja um dos motivos que explicam porque alguns projetos desenvolvidos pelas organizações com objetivos emancipadores, não obtêm êxitos. Nesse sentido, como afirma Mariotti (2000), soluções simples aplicadas a problemas complexos resultam quase sempre em maus resultados, quando não em catástrofes. O problema, suas causas e soluções envolvem uma gama de fatores que não podem ser analisados apenas sob uma ótica, mas sim sobre um conjunto de fatores que se relacionam e se comunicam entre si.

Voltando à apresentação dos dados coletados na comunidade, verificou-se que os projetos desenvolvidos pelas organizações não atendem às maiores necessidades da comunidade. Segundo os entrevistados, todos os projetos desenvolvidos trazem de alguma forma benefícios à comunidade, entretanto, as ações são pontuais e não atendem aos problemas que de fato interferem no dia-a-dia dos moradores da comunidade.

Os problemas apontados pela comunidade, por meio das entrevistas, coincidiram em grande parte com os problemas apontados pelos jovens. Como dito anteriormente, a pesquisa adotou diferentes técnicas de coleta de dados, com diferentes públicos residentes na comunidade, com o intuito de diminuir as chances de erro, de modo a não obter informações segmentadas. Para isso, além das entrevistas com lideranças e demais moradores, realizou-se um diagnóstico participativo com jovens da comunidade.

O resultado do trabalho com os jovens apontou basicamente os mesmos problemas encontrados após a tabulação das entrevistas. Como pode ser observado nas Figuras 25 e 26, a falta de água tratada, trabalho, rede de esgoto e espaços de entretenimento, também são os maiores problemas existentes na comunidade sob a ótica do público jovem.



Realidade	Processo	Desejo
* Alagamentos não foi solucionado	* Multidão reivindicações ao governo (Prefeitura)	* Tudo Calçado
* Falta de água	* Economizar, Manutenção	* Não faltar água
* Desemprego	* Com Indústria, Pólvora	* Que tivesse trabalho para todos
* Problemas com esgoto	* Obra a prefeitura para o projeto de upgrade de rede	* Encanamento do esgoto
*	* Melhorar com o que falta	*

Figura 25. Resultado do diagnóstico participativo com jovens (Técnica: “Matriz Realidade, Processo, Desejo”). Fonte: Dados da Pesquisa, Comunidade do Manejo, Lima Duarte – MG, 2007.

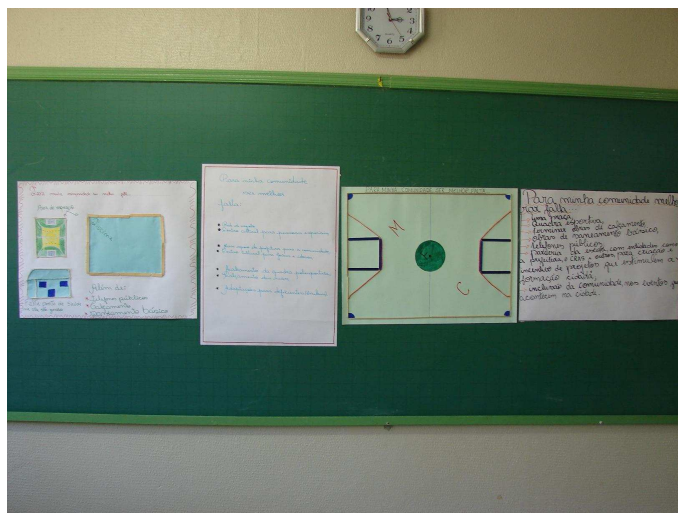


Figura 26. Foto do resultado do diagnóstico participativo com jovens (Técnica: “Construção”). Fonte: Dados da Pesquisa, Comunidade do Manejo, Lima Duarte – MG, 2007.

O desenvolvimento possui certa elasticidade em seu conceito. Diversos autores³³ discorrem sobre o tema pontuando vários³⁴ aspectos que consideram relevantes. A presente pesquisa colocou o tema sob a ótica das pessoas que estão fora do meio acadêmico para esclarecer o que as pessoas – neste caso específico, os moradores da comunidade do Manejo – entendem por desenvolvimento.

De acordo com Sen (2000), o desenvolvimento deve ser entendido como a capacidade das pessoas terem opções e fazerem escolhas com liberdade. Portanto, a Figura 27 ajuda a compreender como a comunidade ora citada vê o desenvolvimento. Para 40% dos entrevistados, o desenvolvimento está ligado de alguma forma ao acesso ao trabalho, lazer, saúde e educação.

³³ Sen (2000), Caliyari (2002), Campanhola (2000), Barradas (1999), Viana (1978), entre outros.

³⁴ Econômicos, sociais, políticos, cultural, ideológico, etc.

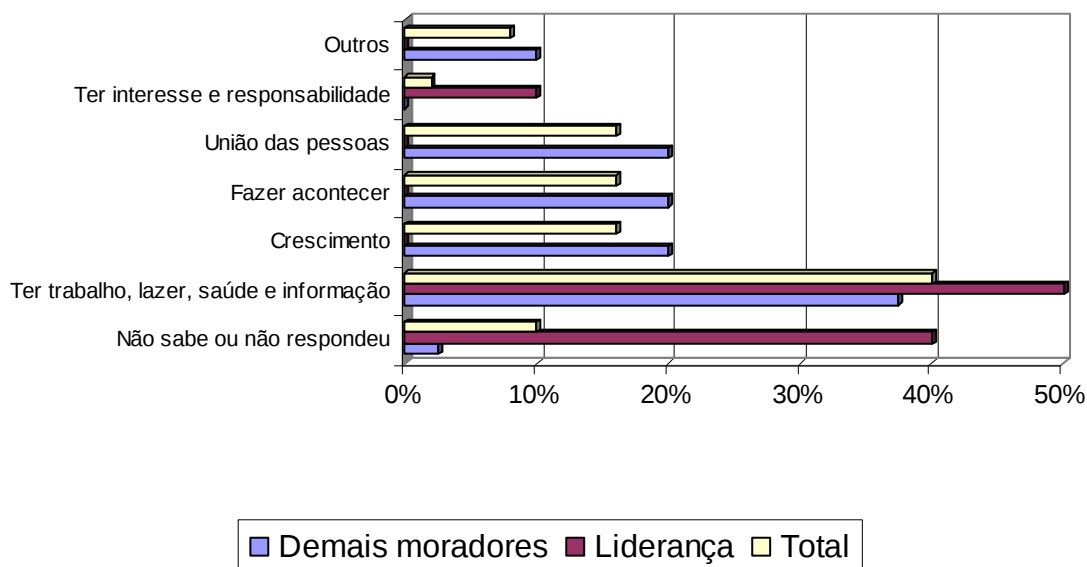


Figura 27. O que a comunidade do Manejo entende por desenvolvimento. Fonte: Dados da pesquisa

Ainda na apresentação dos dados sobre a realidade local da comunidade do Manejo, chama a atenção, apesar de divergências nas respostas de lideranças e demais moradores, a congruência das respostas e informações obtidas a respeito dos problemas latentes da comunidade. Como se pode observar nas Figuras 14, 16 e 24, os problemas como infra-estrutura e desemprego aparecem de forma significativa tanto nas entrevistas como no diagnóstico participativo realizado com jovens.

É interessante ressaltar e comentar a Figura 26, na qual é apresentado o resultado do trabalho com jovens da comunidade. Na visão dos jovens, para que a comunidade seja melhor, falta piscina, posto de saúde, quadra de futebol, rede de esgoto, água tratada e calçamento. Pode-se afirmar, através dos dados coletados e observações feitas durante a pesquisa, que a comunidade é carente em assistência médica, infra-estrutura e opções de lazer.

Durante a aplicação da técnica “Construção”, parte do diagnóstico participativo, puderam-se observar e anotar os comentários dos jovens e os discursos dos mesmos para a confecção dos trabalhos apresentados na Figura 26. De acordo com as informações e observações realizadas, pode-se inferir que os problemas formam um ciclo vicioso que não tem apenas uma causa ou efeito. Para ilustrar esse ciclo, será

descrito a seguir como os problemas ocorrem na prática na visão dos jovens e na interpretação do autor:

“(...) o esgoto cai no rio por falta de rede coletora, as crianças nadam no rio por falta de opções de entretenimento, o rio contaminado pelo esgoto gera doenças, em seguida não há médicos gratuitos suficientes para atender a população contaminada, sem trabalho não há dinheiro para consultar médicos particulares, sem saúde não dá para trabalhar (Interpretação do autor a partir do discurso e apresentação do trabalho dos jovens, 2007)”.

Além de usar o rio como opção de entretenimento, os moradores o utilizam como forma de geração de renda. Homens desempregados extraem areia para a construção civil através de um instrumento manual denominado por eles de “coador” (Figura 28).



Figura 28. Foto das canoas e do local de coleta da areia em fim de expediente dos trabalhadores. Fonte: Dados da Pesquisa, Comunidade do Manejo, Lima Duarte – MG, 2007.

Na atividade de extração de areia, a rotina na coleta começa ainda de madrugada. Segundo informações de um dos trabalhadores, a estratégia escolhida por alguns para encarar o frio da manhã dentro da água são doses de cachaça. Nesse sentido verifica-se que a complexidade do problema é ainda maior, uma vez que os trabalhadores podem se tornar alcoólatras³⁵, adquirir doenças pela água contaminada e ainda causar um problema ambiental.

³⁵ O alcoolismo e as drogas foram apontados como problemas da comunidade por 50% das lideranças e 20% dos demais moradores (Figura 16).

Portanto, a solução para os problemas encontrados não pode ser apenas a criação de postos médicos ou mesmo projetos de conscientização para as causas do uso de álcool. Há uma complexidade no problema e a solução também deve ser complexa e não apenas pontual.

5.2 As Organizações Entrevistadas

Como se afirmou anteriormente, as organizações entrevistadas foram: Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais do Centro Tecnológico da Zona da Mata (EPAMIG/CTZM), Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (EMATER-MG), Secretaria Municipal de Agricultura e Secretaria de Assistência Social de Lima Duarte, Associação Comunitária do Manejo – ASCOMA, Sindicato dos Produtores Rurais de Lima Duarte, Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável de Lima Duarte (CMDRS), Associação Mãos Mineiras, Centro de Atendimento ao Cidadão de Lima Duarte (CAC) e Instituto Cidade.

Ressalta-se novamente que as organizações entrevistadas não foram escolhidas aleatoriamente pelo pesquisador. O que deu subsídio à escolha das organizações foram as entrevistas aplicadas com os moradores, oportunidade na qual foram citadas as organizações acima, com exceção do CMDRS e CAC, que foram incluídos pelo pesquisador na amostra. Justifica-se a inclusão do CMDRS e CAC pela pertinência e relevância para a discussão do objeto de estudo.

Antes de adentrar na análise das respostas obtidas junto às organizações, faz-se necessária uma breve caracterização das mesmas para que se possa contextualizá-las na discussão. A EPAMIG é uma empresa pública que tem objetivos de execução de pesquisas agropecuárias. Sua função é "apresentar soluções para o complexo agrícola, gerando e adaptando alternativas tecnológicas, oferecendo serviços especializados, capacitação técnica, insumos qualificados compatíveis com as necessidades dos clientes e em benefício da qualidade de vida da sociedade" (EPAMIG, 2008).

A organização conta hoje com uma estrutura descentralizada composta por sete centros tecnológicos sendo um deles o Centro Tecnológico da Zona da Mata – CTZM, localizado no Campus da Universidade Federal de Viçosa em Minas Gerais. A EPAMIG desenvolve atualmente vários projetos nos diversos programas que vão desde

a Agricultura de Montanha até a Silvicultura e Meio Ambiente. Dentre esses programas existe um que desenvolve projetos para contribuição do desenvolvimento sustentável da agricultura familiar e para o exercício da cidadania no meio rural (EPAMIG, 2008).

A Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR) foi criada em 1948 e inspirada no modelo norte-americano de Crédito Rural Supervisionado (“Farmers Security Administration”). Contudo, ao longo da história, foi se transformando e, em 1956, torna-se a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural – ABCAR. Em 1974, o serviço de extensão é estatizado com a criação da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER), sob a forma de empresa pública. Portanto, somente em 1975 com a extinção da ACAR, criou-se a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais – EMATER-MG. Seus objetivos são o planejamento, a coordenação e a execução de programas de assistência técnica e extensão rural, visando a difusão de conhecimentos técnicos, econômicos e social para o aumento da produção e produtividade agrícolas e melhorias das condições de vida no meio rural (EMATER, 2006).

A Secretaria de Agricultura e a Secretaria de Assistência Social são dois órgãos executivos da prefeitura municipal de Lima Duarte. A primeira, de modo geral, tem o objetivo de executar projetos municipais voltados para a agricultura e auxiliar na promoção de políticas públicas voltadas para a agricultura. Já a segunda foi criada com o objetivo geral de coordenar as políticas municipal e federal de assistência social, atentando para o atendimento das necessidades básicas da população carente no sentido de inclusão social. Esta atua também no incentivo, criação e implementação de projetos sociais que favoreçam a inclusão social.

A ASCOMA é uma associação de moradores da comunidade do Manejo que atua na organização de reuniões entre os moradores, promoção de eventos, encaminhamento de reivindicações da comunidade aos órgãos competentes além de assessoramento em projetos desenvolvidos por outras organizações. O auxílio prestado pela ASCOMA a outras organizações quando do desenvolvimento ou execução de projetos refere-se à mobilização das pessoas, divulgação de eventos, organização de reuniões e preparação de espaços para discussão. Já o Sindicato dos Produtores Rurais de Lima Duarte é uma organização que defende os direitos dos trabalhadores rurais, além de desenvolver projetos com objetivos de desenvolvimento e melhorias das condições de vida da população rural.

O CMDRS é um órgão deliberativo e consultivo composto por 50% de representantes dos poderes públicos do município e 50% das entidades representativas dos agricultores, incluindo a Igreja com maior representatividade no município, sendo assim constituído por: 01 representante do poder executivo municipal, 01 do poder legislativo municipal, 01 da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais, 01 representante do sindicato dos trabalhadores e 01 da associação dos produtores do município e 01 representante da diocese de Lima Duarte.

A Associação Mãos Mineiras é uma associação de pessoas, na maioria mulheres, que trabalham com técnicas artesanais na produção de geléias, doces, licores de frutas, chás medicinais e complementos alimentares, como o pó da folha de mandioca, farelo de arroz torrado e pó de casca de ovo caipira.

Em 2005, vinculado à câmara de vereadores de Lima Duarte, criou-se o Centro de Atendimento ao Cidadão. O CAC foi criado para atender à população e apoiar a câmara no diagnóstico e análise da realidade social, econômica e política, objetivando proporcionar aos moradores de Lima Duarte assessoria jurídica, internet popular, emissão da carteira de identidade, informação sobre os direitos e deveres do cidadão, solução de problemas de caráter social e jurídico e encaminhamento aos órgãos competentes quando necessário. Além disso, um dos objetivos do CAC é apoiar programas e ou projetos de direitos humanos e de promoção da cidadania.

Por último, mas não menos importante, o Instituto Cidade é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, localizada no município de Juiz de Fora – MG. Suas ações são orientadas pelo compromisso com a transformação e o desenvolvimento humano, social, econômico e cultural sustentável e participativo das comunidades em que atua (INSTITUTO CIDADE, 2008). Seus objetivos são: qualificar os indivíduos como cidadãos; aprofundar a reflexão crítica sobre a realidade social; criar condições à participação comunitária na implementação de política legislativa e políticas públicas e disseminar a cultura cívica e democrática (Entrevista com o presidente em outubro de 2007).

Vale ressaltar que uma OSCIP é um título fornecido pelo Ministério da Justiça do Brasil por opção institucional da organização. “OSCIPs são ONGs criadas por iniciativa privada, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de

normas de transparência administrativas. Em contrapartida, podem celebrar com o poder público os chamados termos de parceria, que são uma alternativa interessante aos convênios para ter maior agilidade e razoabilidade em prestar contas (WIKIPÉDIA, 2008)”.

Todas as organizações relacionadas foram entrevistadas por meio de seus representantes. Mesmo que não estivessem desenvolvendo projetos ou ações com objetivos de promoção do desenvolvimento, estas eram entrevistadas com o intuito de conhecer a dinâmica de funcionamento da organização e suas relações com as outras organizações atuantes.

De acordo com 100% dos entrevistados, as organizações possuem uma função bem definida. Todavia, quando questionados sobre a função da organização houve uma variedade nas respostas, como pode ser observado na Figura 29.

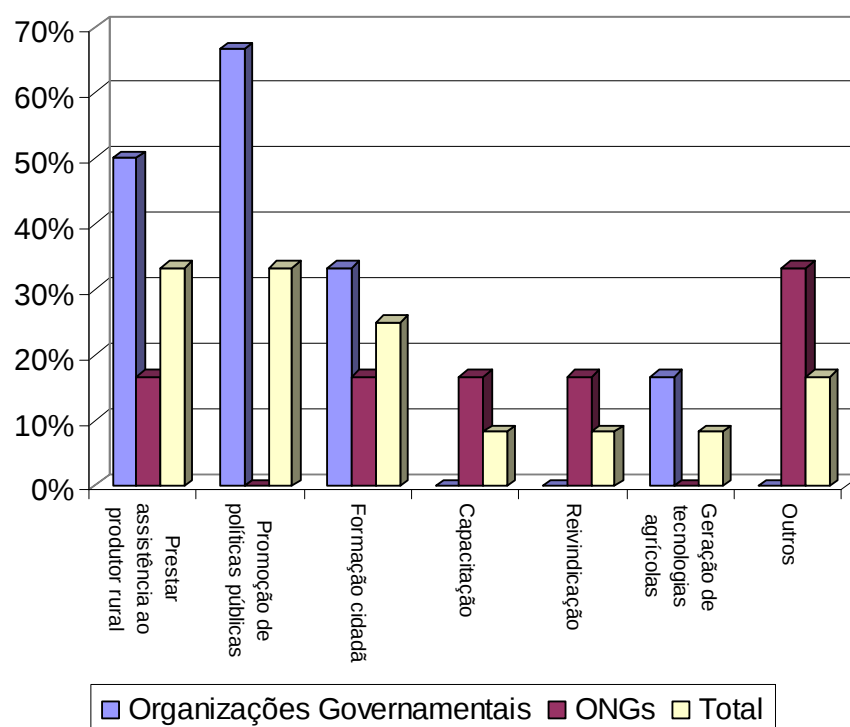


Figura 29. Função das organizações entrevistadas. Fonte: Dados da Pesquisa.

Observe que 67% das organizações governamentais responderam que a função da organização é a promoção de políticas públicas e 50% responderam que a função é a prestação de assistência ao produtor. A assistência referida na resposta diz respeito ao amparo ao produtor rural na adoção de novas tecnologias, assistência técnica e

prestação de serviços burocráticos como a declaração do Imposto Territorial Rural (ITR). Já as organizações não governamentais responderam uma variedade de funções, entre elas, a capacitação e a reivindicação.

De acordo com 92% dos entrevistados, as organizações estão desenvolvendo ações segundo suas respectivas funções. Vale ressaltar que essa resposta já era esperada, pois dificilmente as organizações admitiriam estar desenvolvendo ações diferentes ou descumprindo os objetivos para as quais foram criadas.

Para 72% dos entrevistados, há carência de infra-estrutura e pessoal para o cumprimento do papel da organização. Destes, 67%, entre ONGs e organizações governamentais, responderam que há falta de técnicos e 33% responderam que há falta de infra-estrutura e equipamentos adequados. Como pode ser observado na Figura 30, há destaque para as organizações governamentais, onde 100% apontaram deficiência no número de técnicos para o desempenho da função.

Neste momento das entrevistas, apareceu um fato curioso e de extrema importância nos processos de construção de estratégia para a promoção do desenvolvimento. Constatou-se que, apesar de 92% das organizações entrevistadas afirmarem que desempenham suas funções, 72% afirmaram que existem carências de técnicos e deficiência na infra-estrutura. Sob esta constatação verifica-se que há uma distorção entre o que a organização se propõe e sua capacidade de concretização. Sendo assim, pode-se visualizar uma das rupturas no processo de construção das estratégias: *a falta de capacidade técnica e infra-estrutural para o desempenho das atividades propostas pela organização.*

De acordo com 80% dos representantes das organizações governamentais, é de fundamental importância a participação do público na elaboração dos projetos (Figura 36). No entanto, se analisarmos os dados sobre as condições técnicas e de infra-estrutura em que as organizações entrevistadas se encontram, verifica-se que se trata de uma “participação de discurso”, ou seja, há consciência por parte das organizações que a participação do público seja de fundamental importância para que as estratégias alcancem bons resultados. Todavia, não há capacidade técnica para que de fato construa um processo participativo na construção das estratégias de desenvolvimento.

Diante da literatura consultada³⁶ e observações feitas durante a pesquisa de campo, verifica-se que a prática de intervenção praticada pelas organizações seguem um caráter “semi-tutorial” onde existe uma consciência sobre a importância da participação e uma prática alheia ao discurso participativo. As ações são orientadas pela adequação das demandas da comunidade à capacidade técnica, estrutural e financeira que a organização possui. Sendo assim, o público alvo das estratégias não possui poder suficiente para que suas escolhas sejam realmente concretizadas, não havendo, portanto, o empoderamento preconizado nos discursos participativos.

Se analisarmos a prática das intervenções nas organizações sob a ótica das condições técnicas e financeiras, verifica-se que não há o desenvolvimento preconizado por Sen (2000)³⁷, pois, na medida em que a comunidade/grupo não tem o direito de escolha, esta fica restrita ao que as organizações podem oferecer. Nesse sentido, reafirma-se aqui os argumentos de Amodeo (2007) quando esta se refere às tiranias da participação derivadas da tomada de decisões e do controle onde há uma tendência de promoção da legitimidade de determinados processos de intervenção por meio do cumprimento de determinadas agendas e objetivos específicos.

(...) Dessa forma, o que se percebe é uma tendência por parte das comunidades de tentar articular suas necessidades e objetivos de acordo com a oferta dos projetos, gerando-se uma relação de subordinação e dependência, em vez do proclamado empoderamento. Assim, para se beneficiar dos projetos as comunidades passam a integrar novas instâncias participativas, criadas especialmente para esses fins, muitas vezes abandonando as organizações tradicionais locais. Quando os projetos acabam, as organizações criadas não conseguem sobreviver sem os recursos dos projetos, enquanto as organizações tradicionais perderam parte da sua força anterior (AMODEO, 2007: 57).

De acordo com Motta (2003), já citado anteriormente, “(...) é difícil avaliar até que ponto as pessoas efetivamente participam na tomada e na implementação das decisões que dizem respeito à coletividade e até que ponto são manipuladas”. Entretanto, no presente estudo, verificou-se que a comunidade do Manejo se encontra nos degraus de “Consulta” e “Informação” destacado por Arnstein (2002), onde há níveis mínimos de concessão de poder sem garantias que as ações tenham continuidade ou gerem mudanças.

³⁶ Amodeo (2007); Alencar (1990); Alves *et al* (2007); Arnstein (2002); Brose (2001); Gomes (2001); Motta (2003).

³⁷ Sen (2000) define desenvolvimento como a capacidade das pessoas terem opções e fazerem escolhas de acordo com suas aspirações.

Sendo assim, pode-se afirmar que - apesar de as organizações que trabalham com a promoção do desenvolvimento estarem cientes da necessidade da participação do público alvo na elaboração das ações - ainda carecem de competência técnica e estrutural para que isso se concretize.

É oportuno ressaltar também a dificuldade na construção de um processo participativo, seja na elaboração de projetos ou na execução de qualquer ação coletiva. A capacidade técnica e infra-estrutura adequadas não garantem a nenhuma organização o sucesso na construção desses processos. O que se pretende com esse discurso é chamar a atenção para a dificuldade e complexidade existente ao se trabalhar com grupos/comunidades. Além das diferenças de formação e informação, cada grupo possui seu “tempo” com graus diferentes de desenvolvimento, por sua vez influenciados pela história, cultura e ideologia.

Para compreendermos melhor essas diferenciações de culturas é importante abordar uma corrente contemporânea da antropologia: a corrente hermenêutica interpretativa. Geerts (1978), antropólogo americano, em uma de suas obras – “A Interpretação das Culturas” – faz críticas ao estruturalismo³⁸ e defende que o conceito de cultura é essencialmente semiótico. Afirma que as culturas são "teias de significados" tecidas pelos próprios homens, o significado que os homens dão às suas ações e a si mesmos. Para este autor, deve-se interpretar e buscar os significados atribuídos a esses atos. Porém, segundo ele, não se trata de buscar leis para essas ações.

O autor complexifica ainda mais ao afirmar que identificar certas dinâmicas sociais e seus significados não é suficiente para que possamos compreender a realidade. Isso porque estas dinâmicas sociais e seus significados estão dentro de um "universo imaginativo" dentro do qual essas ações são determinadas e fazem sentido para os que dela participam, mas no qual não estamos inseridos. Geertz (1978) argumenta que o importante é saber quem está falando e de onde está falando.

Sendo assim, verifica-se que a participação não é algo que se possa tratar de maneira mecânica e padronizada. Ao contrário, necessita de flexibilidade e sensibilidade das organizações por se tratar de um processo complexo permeado por diferentes histórias, ideologias, culturas, conflitos e níveis de poder.

³⁸ A característica principal do método estruturalista é tomar como seu objeto de estudo um “sistema”, isto é, as relações recíprocas entre um conjunto de fatos e não fatos particulares examinados isoladamente Bottomore (1993, *apud* DIAS, 2006).

Todavia, apesar de as organizações terem ciência da necessidade da participação do público para o sucesso dos projetos, ainda se encontram suportadas por uma estrutura rígida que não acompanhou na prática a modernização dos processos de desenvolvimento. Mesmo que as pessoas que compõem a organização não admitam, as estruturas das organizações ainda estão preparadas para trabalhar no estilo da difusão de tecnologias e dos pacotes tecnológicos.

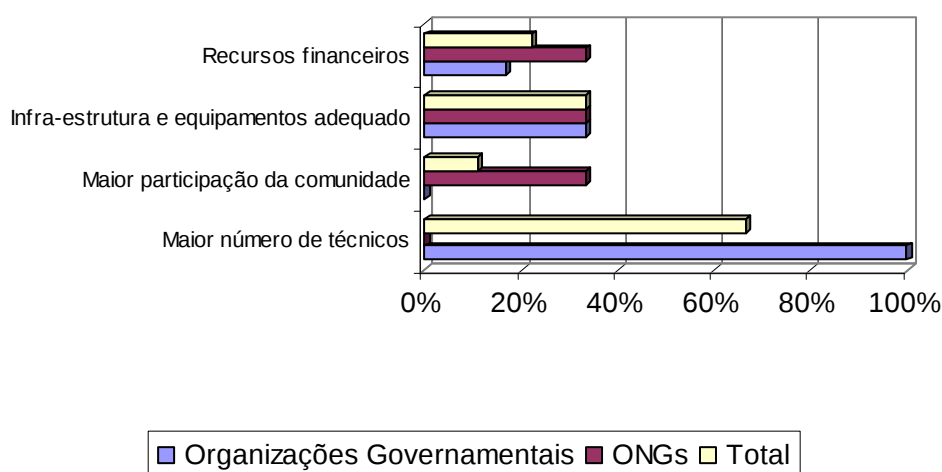


Figura 30. Carências das organizações entrevistadas. Fonte: Dados da Pesquisa

Outra variável da entrevista almejava saber se as organizações realizam parcerias no desenvolvimento de projetos. Enquanto 100% das organizações governamentais responderam que sim, ou seja, realizavam parceria ou articulações com outras organizações, 67% das ONGs responderam que não realizavam parcerias (Figura 31).

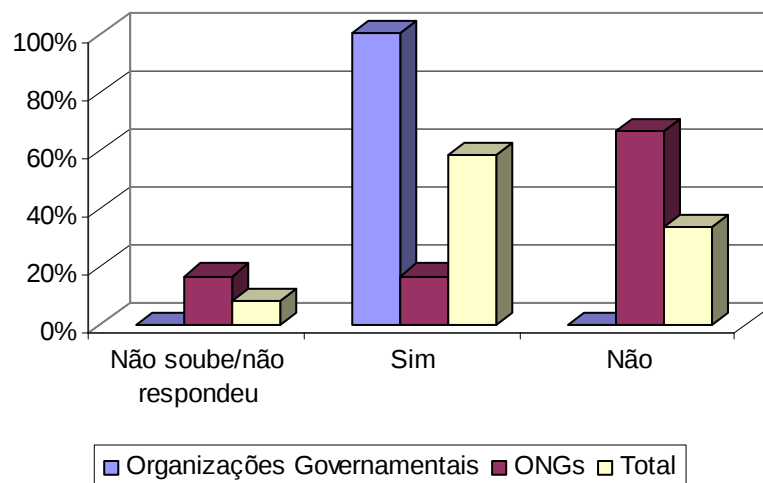


Figura 31. Parcerias realizadas no desenvolvimento dos projetos. Fonte: Dados da Pesquisa.

Dentre os que responderam que realizam parcerias, 50% afirmaram que a parceria se dá no diagnóstico, mobilização, logística e capacitação e os outros 50% responderam que a parceria se dá por meio de compartilhamento de informações entre as organizações.

Nas ONGs, dentre os 17% (Figura 30) que responderam que fazem parcerias, 50% não responderam ou não souberam responder como se dá a articulação entre as organizações parceiras, sendo que o restante, outros 50% responderam que a parceria se dá no diagnóstico, mobilização, logística e capacitação.

As organizações foram indagadas sobre os auxílios advindos das parcerias no desenvolvimento dos projetos. Para 50% dos representantes das organizações governamentais, as parcerias auxiliam na potencialização de energias e união de forças, sendo que 33% responderam que as parcerias são realizadas para compartilhar as diferentes áreas técnicas e especialidades de cada parceiro. Já para as ONGs, 50% responderam que as parcerias auxiliam na mobilização e logística e os outros 50% não souberam responder (Figura 32).

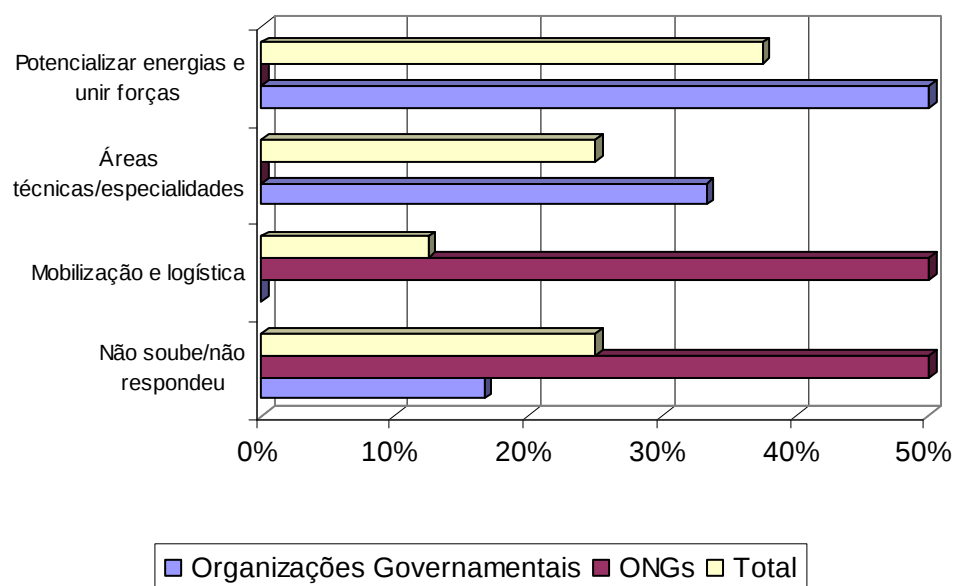


Figura 32. Auxílio das parcerias. Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com 50% dos entrevistados representantes das ONGs, não foram feitas articulações ou algum tipo de parceria pois a organização pela qual respondia não havia desenvolvido projetos. Já outros 20% responderam que as parcerias não foram feitas por não serem necessárias e os outros 20% justificaram a não realização de parcerias devido às limitações dos editais.

Identificaram-se também quais são os pontos fracos ou insatisfatórios na realização de parcerias na visão das organizações entrevistadas. Os pontos fracos passam pela limitação financeira, falta da cultura do trabalho em rede e falta de compromisso, com destaque para 34% (organizações governamentais) e 50% (ONGs) que apontaram a disputa de poder como um ponto fraco ou insatisfatório nas articulações.

Quando questionados sobre as diretrizes que orientam a elaboração dos projetos, houve uma diferença significativa nas respostas das organizações governamentais e ONGs. Como pode ser observado na Figura 33, para 50% das organizações governamentais, são as demandas da comunidade que orientam a elaboração dos projetos e 33% concebem os projetos em função de políticas públicas. Já para 40% das ONGs, os projetos são desenvolvidos em função do próprio conhecimento que a organização tem da realidade.

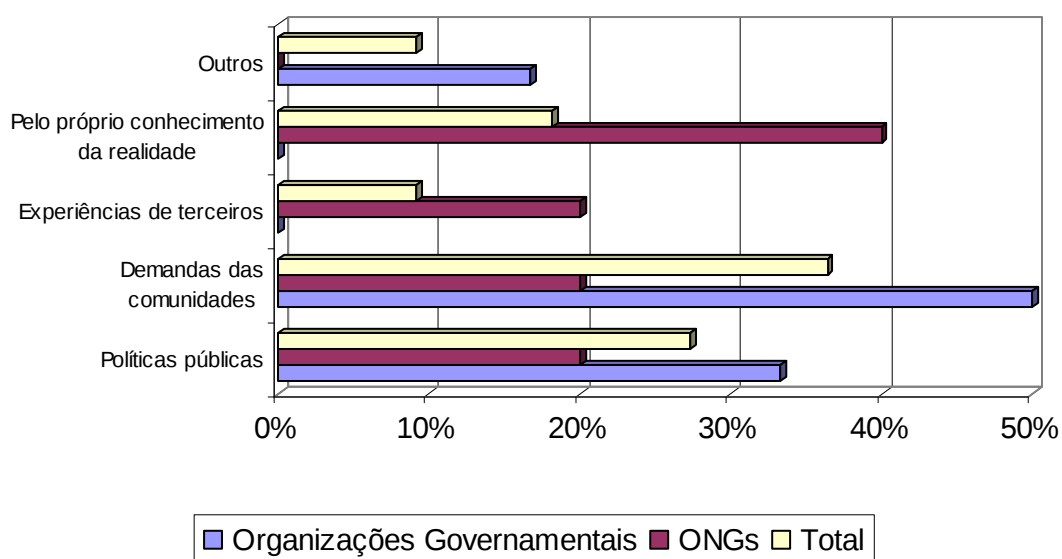


Figura 33. Diretrizes orientadoras na elaboração dos projetos. Fonte: Dados da Pesquisa.

De uma forma geral, entre organizações governamentais e ONGs, as diretrizes são oriundas das demandas da comunidade e das necessidades percebidas pelos técnicos das organizações (Figura 34). Contudo, de acordo com as observações feitas durante a pesquisa verificou-se que, apesar de as organizações afirmarem que os projetos são orientados pelas demandas da comunidade, existe um processo de negociação entre as demandas da comunidade e os recursos disponibilizados pelas instituições financiadoras.

Como destaca Horochovski (2007), a participação no processo de desenvolvimento das comunidades e de empoderamento dos agentes não tem alcance ilimitado e, acrescenta-se, não é panacéia para todos os problemas. Existem, como pôde ser observado durante a pesquisa, restrições impostas pela estrutura de financiamento dos projetos, onde as demandas da comunidade devem estar adequadas aos editais públicos. Segue abaixo a resposta do presidente de uma organização não governamental quando questionado sobre as diretrizes orientadoras na elaboração dos projetos.

(...) Os editais. Tenho que me adequar aos editais. (...) Se o edital não contemplar a minha temática nós não temos o interesse (Presidente do Instituto Cidade, 2007).

Além dos problemas referentes ao financiamento, existem imperfeições nas representações (não há garantias de que os representantes da sociedade civil levem de

fato as aspirações dos entrevistados) e conflitos de interesse. Portanto, pode-se afirmar que as restrições dos editais, as imperfeições nas representações bem como os conflitos de interesse existentes são alguns dos fatores que dificultam a criação e a continuidade das estratégias em prol do desenvolvimento.

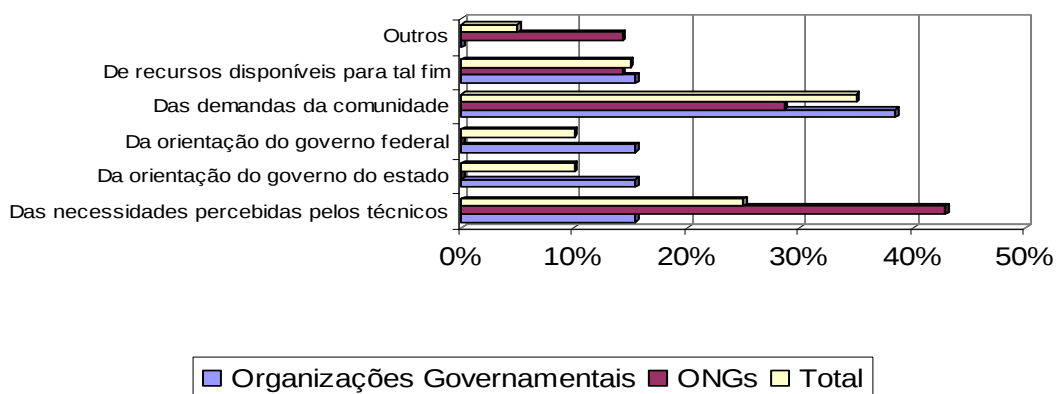


Figura 34. Origem das diretrizes na elaboração dos projetos. Fonte: Dados da Pesquisa.

A respeito da estrutura organizacional, 100% das organizações governamentais afirmaram ser hierarquizadas com as estruturas de comando e controle bem definidas. Já 80% das ONGs apontaram a estrutura como hierarquizada sem comando e controle bem definidos, sendo que outros 20% responderam ser flexível sem integração entre funções e atividades.

Ainda na elaboração dos projetos, questionou-se sobre o nível hierárquico em que a função de elaboração de projetos está posicionada dentro da hierarquia institucional. Para 38% das organizações governamentais, a função de elaboração de projetos é de competência da unidade técnica³⁹, já para 57 % das ONGs, os projetos são desenvolvidos pela diretoria (Figura 35).

³⁹ Unidade ou setor responsável pelo contato direto com os beneficiários dos projetos.

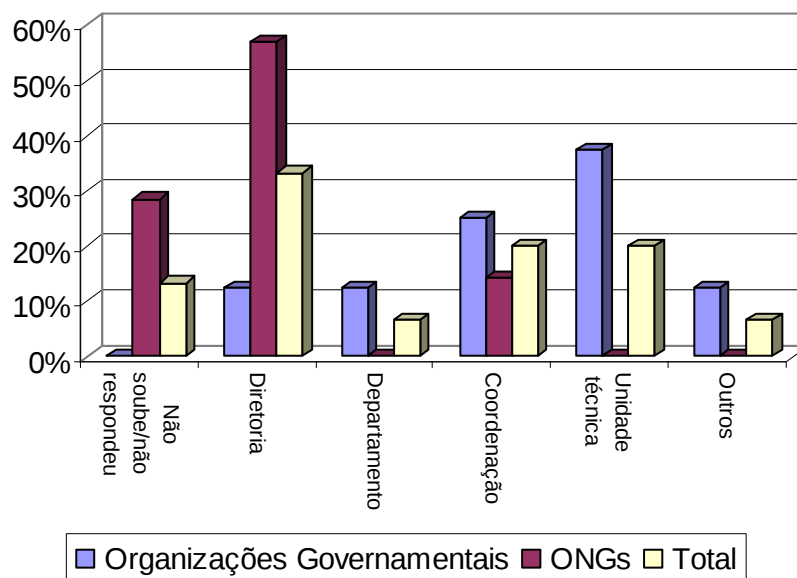


Figura 35. Nível hierárquico em que os projetos são elaborados. Fonte: Dados da Pesquisa.

A participação do público beneficiado na elaboração dos projetos é considerada por 83% das organizações governamentais como de fundamental importância. Já para 50% das ONGs, a participação do público alvo/comunidade não é considerada, sendo que 16% não souberam responder (Figura 36). Neste caso, em que as organizações não governamentais aparecem, em sua maioria, desconsiderando a participação do público na elaboração dos projetos, vale ressaltar que duas – ASCOMA e CMDRS - não desenvolveram projetos de autoria própria. Segundo o representante do CMDRS, as ações do conselho são deliberadas pelos conselheiros e encaminhadas aos órgãos competentes.

Segundo o representante da ASCOMA, é irrelevante tentar considerar a participação dos moradores da comunidade, pois eles não participam. Já o Instituto Cidade e o CAC, que desenvolvem projetos na comunidade, afirmaram que é de fundamental importância a participação do público beneficiário na elaboração e execução de projetos.

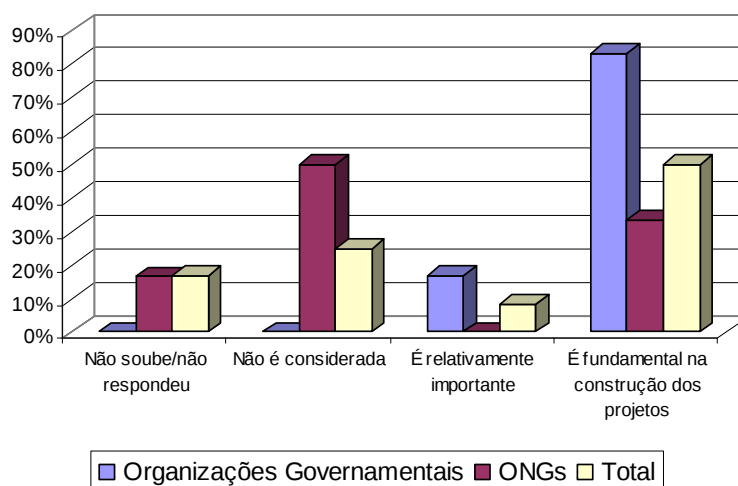


Figura 36. Participação do público alvo na elaboração do projeto segundo as organizações. Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com os entrevistados, as organizações fazem monitoramento dos projetos por meio da análise dos técnicos e reuniões com o público alvo durante o projeto. Entretanto, 60% dos representantes das ONGs não souberam informar como é feita a avaliação dos projetos desenvolvidos.

Diante do exposto, verifica-se que as organizações possuem algumas carências como, por exemplo, a falta de recursos técnicos e financeiros (Figura 30). Pôde-se visualizar também que 100% das organizações governamentais afirmaram que estabelecem parcerias na elaboração dos projetos, enquanto apenas 17% das ONGs afirmaram o mesmo. As parcerias, segundo os entrevistados, auxiliam principalmente na união de forças, mobilização e logística no desenvolvimento dos projetos.

Até o presente momento dessa dissertação, fizeram-se os questionamentos gerais com o intuito de conhecer as organizações entrevistadas. A seguir, será apresentado como as organizações desenvolveram os projetos que têm a comunidade do Manejo como foco ou como um dos beneficiários do projeto.

Vale ressaltar que foram entrevistadas apenas aquelas organizações apontadas pela própria comunidade como responsáveis por algum projeto desenvolvido na comunidade, com exceção do CMDRS e CAC que foram incluídas, de forma indutiva, pelo pesquisador. No entanto, apenas 17% das organizações governamentais e 33% das ONGs afirmaram existir algum projeto ou trabalho destinado à comunidade do Manejo,

sendo que 50% das organizações governamentais e 17% das ONGs afirmaram que existem projetos não só para a comunidade do Manejo, especificamente, mas que a incluem como um dos alvos do projeto.

Como pode ser observado na Quadro 03, foi encontrado apenas um projeto – “Saúde Verde” – destinado especificamente à comunidade do Manejo e outros quatro projetos – “Balde Cheio”, “Balcão Cívico”, “Projeto de Capacitação de Pesquisadores, Técnicos e Agricultores Familiares para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial” e “Internet Popular” – destinados às comunidades de Lima Duarte, sendo que os demais como o Bolsa Família, PRONAF e Programa Segundo Tempo, são programas do governo federal, com abrangência nacional.

Quadro 03. Organizações e seus respectivos projetos. Fonte: Dados da Pesquisa

Organização	Projeto	Acesso a documentos	Público Alvo
ASCOMA	-	-	-
Associação Mãos Mineiras	-	-	-
CAC	*Balcão Cívico *Internet Popular	SIM NÃO	Comunidades de Lima Duarte
CMDRS	-	-	-
EMATER	*Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar	SIM	Abrangência nacional
EPAMIG	*Projeto de Capacitação de Pesquisadores, Técnicos e Agricultores Familiares para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial	SIM	Comunidades de Lima Duarte
Instituto Cidade	*Saúde Verde *Clube de Atletas – Programa Segundo Tempo	SIM SIM	Comunidade do Manjo Comunidades de Juiz de Fora, Lima Duarte, Cataguases, Santos Dumont e Matias Barbosa.
Secretaria de Assistência Social de Lima Duarte	*Programa Bolsa Família	SIM	Abrangência nacional
Secretaria de Agricultura de Lima	-	-	-

Duarte			
Sindicato dos Produtores Rurais de Lima Duarte	*Balde Cheio	NÃO	Comunidades de Lima Duarte

Cada organização foi entrevistada por meio de um representante que argumentava a respeito dos projetos desenvolvidos e a forma pela qual a organização intervinha na comunidade. O representante foi escolhido em função da sua posição hierárquica. Assim, foram entrevistados os presidentes, coordenadores ou técnicos responsáveis pela organização selecionada.

No caso das organizações governamentais, 50% afirmaram que a idéia dos projetos surgiu a partir de orientações da política do governo federal, 17% responderam ser iniciativas individuais, sendo que 50% não responderam ou não souberam responder as razões iniciais para desenvolvimento dos projetos (Figura 37). Já para 34% das ONGs, os projetos foram desenvolvidos a partir de iniciativas individuais, 17% afirmaram ser por demandas da comunidade e os outros 50% não responderam ou não souberam responder.

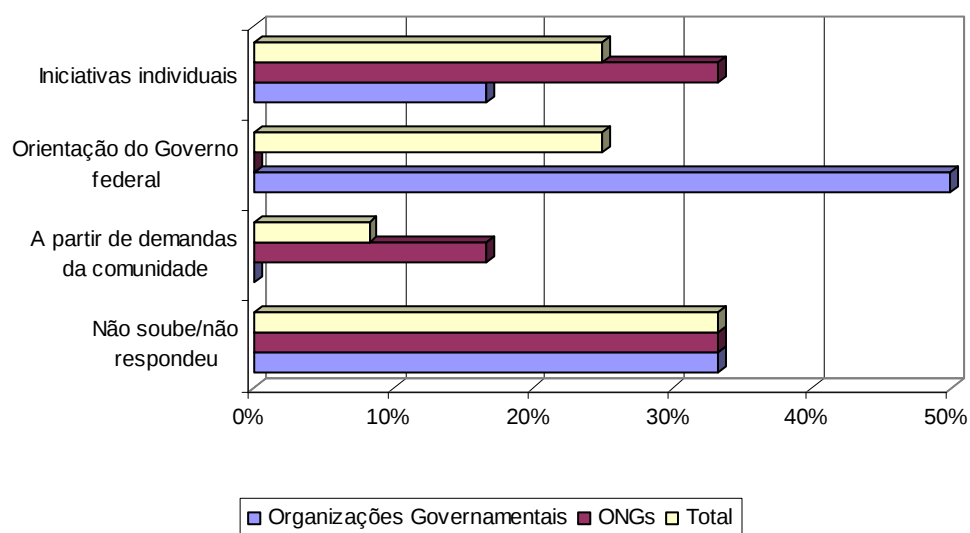


Figura 37. Origem dos projetos. Fonte: Dados da Pesquisa.

Ressalta-se aqui a dificuldade na coleta e busca de informações em algumas organizações não governamentais, quando se trata da elaboração dos projetos. A

atuação destas fica compreendida nas ações de mobilização, logística e repasse de informações que têm da região onde se destina o projeto. Portanto, em algumas organizações não governamentais, como a ASCOMA e Associação Mãos Mineiras, não foi possível obter informações sobre o processo de construção de estratégias, uma vez que estas não desenvolveram projetos de autoria ou iniciativa própria. Pode-se perceber, através das observações participantes, que suas ações ficam restritas à reivindicação, mobilização e apoio em ações de outras organizações.

Quando entrevistada, a Associação Comunitária do Manejo – ASCOMA, por exemplo, declarou que não havia desenvolvido nenhum projeto concebido ou executado por esta, suas ações são, de acordo com a entrevistada⁴⁰, de reivindicação e apoio às iniciativas de outras organizações que atuam na comunidade. Dessa mesma forma, encontram-se o CMDRS e a Associação Mãos Mineiras. Quando da elaboração ou execução de projetos, estes atuam como parceiros auxiliando na mobilização, logística e até mesmo cedendo espaços para que se pudesse realizar reuniões ou outras atividades.

Ao longo das entrevistas, percebeu-se que algumas organizações quando questionados sobre a existência de projetos, acabava citando e fazendo ponderações sobre projetos de outras organizações ou até mesmo de programas advindos de políticas públicas. Sendo assim, para uma análise com maior profundidade, serão apresentados e discutidos os projetos e programas que se mostraram de maior notoriedade ou impacto na comunidade. Esse impacto foi medido pela frequência em que o projeto ou programa era citado nas entrevistas realizadas com moradores da comunidade de Manejo.

Nesse sentido, serão apresentados e discutidos os seguintes projetos: “Saúde Verde”, “Segundo Tempo”, “Bolsa Família” e “Projeto de Capacitação de Pesquisadores, Técnicos e Agricultores Familiares para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial” (conhecido na comunidade como “projeto da EPAMIG”). Destes, dois – “Saúde Verde” e “Clube de Atletas” – foram elaborados e executados por uma ONG; um – Projeto da EPAMIG – por uma organização governamental e outro – Bolsa Família – por uma política de transferência de renda do governo federal. No caso do programa Bolsa família, o entrevistado foi o atual secretário de Assistência Social do município de Lima Duarte; na EPAMIG, os responsáveis pelas informações foram o chefe da empresa e a coordenadora do projeto. Já na ONG – Instituto Cidade – o entrevistado foi o presidente da mesma.

⁴⁰ Presidente da Associação em outubro de 2007.

5.2.1 Projeto de Cultivo e Beneficiamento de Plantas Medicinais para a Comunidade do Manejo em Lima Duarte MG – PROJETO SAÚDE VERDE

O objetivo do projeto “Saúde Verde” é a complementação e geração de renda para os moradores da comunidade do Manejo, além de buscar a sensibilização quanto a importância da conservação e utilização de espaços comuns que podem ser aproveitados para atividade que visem o bem estar social, econômico e cultural (Redação do projeto Saúde Verde). De acordo com o projeto, se os moradores estiverem envolvidos será possível a criação de espaços de discussão e programas pedagógicos de forma que possa formar um cidadão qualificado para buscar soluções para os problemas cotidianos da comunidade.

De acordo com o documento⁴¹ de apresentação do projeto, a proposta de uma horta dedicada ao cultivo de plantas medicinais e aromáticas foi decisão dos próprios moradores da comunidade de Manejo. Entretanto, não consta na redação se foram consultadas as lideranças da comunidade ou demais moradores.

Ainda de acordo com o documento do projeto, o Instituto Cidade, junto à ASCOMA, já realiza desde 2005, com apoio da câmara municipal de Lima Duarte e o Projeto de extensão Escola e Cidadania da Universidade Federal de Juiz de Fora, atividades com o objetivo de qualificar o indivíduo para a cidadania e otimizar as organizações comunitárias (Redação do Projeto “Saúde Verde”).

Uma das atividades realizadas foi o diagnóstico socioeconômico e cultural que permitiu conhecer a região, descobrir e aproveitar as suas potencialidades, desenvolver projetos e criar alternativa de renda e uso de plantas medicinais (fitoterapia) com fins terapêuticos, e experiências de pessoas que se beneficiavam, mesmo que de maneira rudimentar, da comercialização desses produtos. No entanto, tais iniciativas ocorreram de maneira isolada e sem a devida orientação, as pessoas acabavam desistindo da atividade assim que surgiam os primeiros contratemplos, principalmente nas áreas técnicas, tributária e sanitária (Projeto Saúde Verde, 2005).

Segundo o diagnóstico citado acima, outro dado é a falta de interesse dos jovens em adquirir esses conhecimentos e o desprezo pela cultura local, priorizando os valores “de fora”, o que compromete, segundo o texto, as próximas gerações e coloca em risco a extinção dos conhecimentos da própria identidade cultural da região (Redação do

⁴¹ Cópia do projeto “Saúde Verde”, cedida pelo Instituto Cidade.

Projeto “Saúde Verde”). Esses dados foram as justificativas do projeto, que apresentou o seguinte objetivo:

- Desenvolver um programa de cultivo de plantas medicinais e aromáticas através de uma horta (medicinal) comunitária junto à comunidade do distrito do Manejo, visando à geração de renda e qualificação do cidadão para integrar-se à vida da comunidade. Tais atividades de cultivo serão realizadas no terreno da igreja, que dispõe de espaço adequado para cultivo, e no galpão da associação de moradores será feito o beneficiamento e outras ações.

Os objetivos específicos do projeto são:

- Cultivar no espaço da horta, plantas e ervas medicinais e aromáticas, visando gerar renda através da comercialização;
- Promover a educação ambiental e alimentar;
- Promover o desenvolvimento humano e social das pessoas envolvidas;
- Estimular a criatividade, a auto-estima, a organização, e a autonomia das pessoas envolvidas no processo, buscando a sua emancipação;
- Desenvolver programas pedagógicos de formação cívica;
- Capacitar as pessoas envolvidas para o desenvolvimento autônomo de atividades sustentáveis a partir da experiência do projeto.

Diante do exposto, verifica-se que o projeto “Saúde Verde” foi desenvolvido com o intuito de gerar renda para a população do Manejo bem como servir de estímulo ao consumo de alimentos saudáveis. Todavia, verificou-se por meio de entrevista com moradores que o projeto não alcançou resultado satisfatório, dos 50% que conheciam algum projeto que não obteve êxito 32% referiam-se ao projeto “Saúde Verde”.

Edgar Morin (2006) argumenta que não existem fenômenos de causa única. Sendo assim, ao analisar o projeto “Saúde Verde” e os relatos da comunidade sobre o mesmo, verifica-se que o problema não está relacionado apenas ao desenvolvimento do projeto ou à falta de participação da comunidade, ou mesmo falhas na execução e acompanhamento como foi apontado por 70% das lideranças. O projeto “Saúde Verde”

possui um conjunto de pontos de ruptura em seu desenvolvimento, desde a elaboração do projeto até a sua execução.

É importante ressaltar nessa análise, os objetivos do projeto, o público beneficiário bem como o contexto em que foi desenvolvido. Como se apresentou anteriormente, um dos objetivos principais do projeto é a geração ou incremento de renda dos moradores da comunidade do Manejo. Se fosse analisada a pertinência do projeto quanto aos objetivos, seria possível afirmar que o projeto é altamente pertinente, uma vez que a presente pesquisa constatou a falta de trabalho/emprego como um dos maiores problemas da comunidade do Manejo (Figura 14). Por meio desta constatação, pode-se inferir também que a organização fez diagnósticos prévios à elaboração para conhecer os pontos fracos da comunidade e assim atuar na amenização de tais deficiências. Mesmo assim, verificou-se que o projeto “Saúde Verde” não alcançou as expectativas dos moradores da comunidade, uma vez que 32% o apontaram como um projeto que não obteve êxito.

Pode-se inferir que um dos fatores que facilitou a criação do projeto foi o conhecimento que a organização possuía da região, além disso, a organização já desenvolvia trabalhos em parceria com a câmara dos vereadores do município. Outros fatores que facilitaram o desenvolvimento do projeto foi o financiamento que, por sua vez, foi alcançado por meio de um edital que contemplava a temática trabalhada pela organização e o fácil acesso à comunidade (margem da BR 207).

De outro lado, pôde-se observar durante a pesquisa que um dos fatores que dificultou o desenvolvimento do projeto foi a escolha do local para o cultivo das plantas. O terreno cedido pela igreja situa-se próximo ao córrego que passa dentro da comunidade. O que seria uma escolha estratégica se tornou um problema. O local para o cultivo das plantas medicinais, verduras e legumes deveria, por exigência técnica de cultivo, ter acesso à água para irrigação. Contudo, um dos problemas que afetou o desenvolvimento do projeto foi a falta de rede de esgoto na comunidade. Como mencionado anteriormente, 62% do esgoto da comunidade é jogada no córrego, o que consequentemente influenciou negativamente o desempenho do projeto.

Vale ressaltar novamente que 40% dos moradores entrevistados apontam a falta de infra-estrutura como um dos maiores problemas da comunidade. Tal índice é

reforçado, principalmente, pela falta de rede de esgoto e água tratada (problema apontado na maioria das entrevistas).

Tal constatação pode ser validada pela declaração do presidente da organização responsável pelo desenvolvimento do projeto. “(...) O projeto se inviabilizou por problemas técnicos. A área escolhida para o plantio estava perto da valeta de esgoto. (...) O problema da água criou um mal estar na comunidade, ajudou a inviabilizar o projeto e desmotivou as pessoas” (Entrevista dada pelo presidente do Instituto Cidade, 2007).

Diante do exposto, verifica-se que a estratégia adotada, apesar de utilizar diagnósticos participativos, não conseguiria atingir o desenvolvimento esperado pela comunidade⁴². De acordo com Sen (2000), o desenvolvimento é a capacidade das pessoas terem liberdade, opções para fazerem escolhas e poder para decidir sobre os aspectos que interferem no seu dia-a-dia. No entanto, a comunidade não teve opção e nem poder para decidir, restando a ela se enquadrar dentro do que as organizações podem oferecer. Sendo assim, a estratégia adotada pela organização segue um caráter tutorial de intervenção na medida em que a participação deixa de ser um processo de auxílio ao empoderamento da população e passa a ser mecanismo de legitimação do processo de intervenção baseado no cumprimento das agendas e objetivos específicos, deixando de lado os interesses⁴³ locais.

Finalmente, é importante elevar a importância de uma análise mais profunda nos processos de intervenção para compreender suas possíveis falhas e distorções. De acordo com Mariotti (2000), é preciso entender que os fatos podem ser ao mesmo tempo causa e efeito, necessitando de uma análise sob a perspectiva sistêmica. No presente caso, a falta de infra-estrutura da comunidade, principalmente no que diz respeito à falta de rede de esgoto, pode ter sido a causa da falha no projeto “Saúde Verde” ao mesmo tempo em que pode ter sido o efeito de outros projetos mal concebidos ou executados de maneira incompleta.

5.2.2 Projeto Clube de Atletas – Programa Segundo Tempo

⁴² De acordo com os moradores da comunidade do Manejo o desenvolvimento se refere ao acesso à educação, saúde, lazer e trabalho.

⁴³ Construção da rede de esgoto, tratamento da água, criação de espaços de lazer e assistência médica.

O projeto “Clube de Atletas” é um projeto criado por uma OSCIP em parceria com o Ministério do Esporte. O projeto faz parte de um programa que visa democratizar o acesso à prática de esporte por meio de atividades de esporte e lazer realizadas no contra-turno escolar. O programa, denominado “Segundo Tempo”, é caracterizado por diversas modalidades esportivas que são realizadas no espaço físico da escola ou da comunidade, com enfoque no esporte educacional.

O objetivo geral do programa:

- Democratizar o acesso ao esporte educacional de qualidade, como forma de inclusão social, ocupando o tempo ocioso de crianças e adolescentes em situação de risco social.

Objetivos Específicos:

- Oferecer práticas esportivas educacionais, estimulando crianças e adolescentes a manter uma interação efetiva que contribua para o seu desenvolvimento integral;
- Oferecer condições adequadas para a prática esportiva educacional de qualidade.

O programa “Segundo Tempo” tem como estratégia de funcionamento as alianças e parcerias institucionais firmadas com governos estaduais, municipais, organizações não-governamentais e entidades públicas e privadas sem fins lucrativos. A aliança se dá por meio de celebração de convênio com o ministério do esporte que passa a responsabilidade de execução do programa para as entidades parceiras. Estas, de acordo com o modelo de conveniamento⁴⁴ e execução, devem executar o programa por meio de Núcleos de Esporte Educacional.

De acordo com o Ministério do Esporte os Núcleos de Esporte Educacional são unidades básica de atendimento aos beneficiários do Programa Segundo Tempo destinados à prática esportiva dos participantes, mediante programação de atividades a serem desenvolvidas no contra-turno escolar sob orientação de professores e estagiários de educação física devidamente habilitados e capacitados para a função (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2008).

⁴⁴ Termo utilizado pelo Ministério do Esporte.

Existem algumas exigências que as organizações conveniadas devam seguir para a execução do programa. A quantidade de alunos por núcleo não deve ser inferior a 200 alunos. Para a implementação do programa exige-se um coordenador geral do projeto que deve ser, preferencialmente, profissional da área de educação física ou de educação, com experiência em gestão de programas esportivos educacionais. Exige-se também um coordenador para cada núcleo e dois monitores para cada núcleo de 200 alunos, ou quatro monitores para cada 200 alunos quando a entidade desenvolver acompanhamento pedagógico e outras atividades.

O espaço físico utilizado para a execução do programa pode ser da comunidade ou da escola. Deve ser oferecida, no mínimo, a prática de duas modalidades coletivas e uma individual, com uma carga horária mínima de duas horas e máxima de 4 horas de prática esportiva para cada aluno três vezes por semana. Durante o desenvolvimento das atividades, o Núcleo de Esporte Educacional deve oferecer reforço alimentar, bem como atividades complementares como reforço escolar, programação cultural e orientações sobre questões de saúde aos beneficiários.

O Ministério do Esporte espera ter resultados que impactem direta e indiretamente na comunidade, são eles:

Impactos diretos:

- Interação entre os participantes e destes com a sua realidade local;
- Melhoria da auto-estima dos participantes;
- Melhoria das capacidades e habilidades motoras dos participantes;
- Melhoria das condições de saúde dos participantes;
- Aumento do número de praticantes de atividades esportivas educacionais;
- Melhoria da qualificação de professores e estagiários de educação física e pedagogia envolvidos.

Impactos indiretos:

- Diminuição no enfrentamento de riscos sociais pelos participantes;
- Melhoria no rendimento escolar dos alunos envolvidos;
- Diminuição da evasão escolar nas escolas atendidas;

- Geração de novos empregos no setor de educação física e esporte nos locais de abrangência do Programa;
- Melhoria da infra-estrutura esportiva no sistema de ensino público do país e nas comunidades em geral.

Diante do exposto, verifica-se que o “Clube de Atletas” é um projeto concebido a partir de um programa desenvolvido pelo Ministério do Esporte, que contém seus objetivos e modelos de execução pré-definidos. Cabe à organização conveniada a mobilização dos beneficiários e execução do programa dentro dos objetivos e modelo estabelecidos pelo programa.

A proposta do Projeto Clube de Atletas é a implantação de 10 Núcleos Esportivos, estimando beneficiar 2 mil crianças e jovens, dentre as quais 5 mil residentes na periferia de Juiz de Fora e o restante nos municípios de Cataguases, Lima Duarte, Santos Dumont e Matias Barbosa. A justificativa da organização refere-se à ameaça em que os jovens habitantes da periferia estão expostos devido à ausência de perspectivas para o desenvolvimento humano, econômico e social (INSTITUTO CIDADE, 2006).

O objetivo geral do Projeto Clube de Atletas é:

“Estimular e fortalecer os vínculos associativos entre crianças e adolescentes visando a sua inserção segura e saudável no ambiente esportivo e comunitário de modo a promover melhorias na qualidade de vida e redução da exposição ao risco pessoal e social permitindo, ao longo de 12 meses, a organização do Clube de Atletas em cada um dos 10 Núcleos Esportivos Comunitários” (INSTITUTO CIDADE, 2006).

Já os objetivos específicos detalham a forma pela qual a organização pretende executar o projeto.

Sem pretensão de avaliar os objetivos do projeto, pertinência ou mesmo da forma pela qual a organização se propõe a desenvolver seus projetos, de modo geral percebeu-se que a estrutura do Projeto Clube de Atletas é voltado para atender e adequar aos objetivos e exigências de conveniamento e execução do Ministério do Esporte.

De acordo com o presidente da organização responsável, o projeto surgiu a partir de encontros com lideranças comunitárias nos quais se pôde verificar a necessidade de criar atividades para preencher os espaços de tempo das crianças que não tinham ocupação após as atividades escolares. Verificam-se, neste ponto, pelo menos dois

aspectos questionáveis nessa estratégia de desenvolvimento proposta pelo Projeto Clube de Atletas.

O primeiro refere-se ao diagnóstico por meio de encontros com lideranças. A presente pesquisa constatou, especificamente no caso da comunidade do Manejo, que a visão das lideranças difere dos demais moradores da comunidade (Figura 14)⁴⁵, o que pode dar aos diagnósticos e, conseqüentemente, às organizações um viés sobre o conhecimento da realidade local. Este fator pode levar a organização a desenvolver estratégias de desenvolvimento voltadas para o que as lideranças consideram como adequadas em detrimento da visão dos demais moradores, que em geral estão em desvantagem por não ter um alto nível de participação política se comparado com as lideranças. Neste sentido, as organizações, apesar de desenvolverem projetos que contemplam na sua redação a participação da comunidade, acabam fazendo intervenções tutoriais por desconsiderar ou desconhecer que a visão das lideranças locais varia dos demais moradores da comunidade.

O segundo aspecto refere-se à “participação limitada” da comunidade. Mesmo que a organização preconize a participação como de fundamental importância na concepção do projeto ou de qualquer estratégia para o desenvolvimento, esta fica limitada ao que a organização pode oferecer. No presente trabalho, os principais problemas da comunidade referem-se à infra-estrutura, entretanto, não foi encontrado nenhum projeto ou iniciativa que objetivasse a resolução de problemas como falta de rede de esgoto e água tratada.

5.2.3 Programa Bolsa Família

O Programa Bolsa Família (PBF) é um programa de transferência de renda do governo federal que beneficia famílias em situação de pobreza (renda mensal por pessoa de R\$ 60,01 a R\$ 120,00) e extrema pobreza (com renda mensal por pessoa abaixo de R\$ 60,00). O PBF nasce de uma estratégia do governo que visa assegurar o direito humano à alimentação adequada às pessoas com dificuldades de acesso aos alimentos. De acordo com a Presidência da República (2008), essa estratégia, denominada “FOME

⁴⁵ Enquanto as lideranças consideram que o maior problema da comunidade é o uso excessivo de álcool e drogas, os demais moradores, em sua maioria, acham que o maior problema é a falta de infra-estrutura.

ZERO”, objetiva a promoção da segurança alimentar e nutricional buscando a inclusão social e a conquista da cidadania da população mais vulnerável à fome.

O “FOME ZERO” possui quatro eixos articuladores: Acesso a Alimentos, Fortalecimento da Agricultura Familiar, Geração de Renda e Articulação, Mobilização e Controle Social. O eixo de Acesso a Alimentos contempla programas e ações de transferência de renda, alimentação e nutrição e acesso a informação e educação. Dentre os programas e ações que existem nesse eixo está o PBF que, por sua vez, é considerado, pelo governo, como o carro chefe do “FOME ZERO” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2008). O programa possui um conselho gestor formado pelos Ministros do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, Educação, Saúde, Fazenda, Planejamento e Casa Civil, e pelo presidente da Caixa Econômica Federal. Compete a este conselho formular e integrar políticas públicas, definir diretrizes, normas e procedimentos para o desenvolvimento e implantação do programa “Bolsa Família” (GUIA DO GESTOR, 2006).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (2008), o programa articula três dimensões, segundo eles, essenciais para o combate à fome e a pobreza. São eles:

- promoção do alívio imediato da pobreza, por meio da transferência direta de renda à família;
- reforço ao exercício de direitos sociais básicos nas áreas de Saúde e Educação, por meio do cumprimento das condicionalidades, o que contribui para que as famílias consigam romper o ciclo da pobreza entre gerações;
- coordenação de programas complementares, que têm por objetivo o desenvolvimento das famílias, de modo que os beneficiários do “Bolsa Família” consigam superar a situação de vulnerabilidade e pobreza. São exemplos de programas complementares: programas de geração de trabalho e renda, de alfabetização de adultos, de fornecimento de registro civil e demais documentos.

A operacionalização do programa é de responsabilidade do município, que faz o Cadastramento Único das pessoas que se encaixam em uma das faixas de renda estabelecidas pelo programa. O Cadastro Único é um instrumento de coleta de dados e

informações que objetiva identificar todas as famílias de baixa renda existente no país. Esse cadastro pode ser usado pelos governos municipal, estadual e federal, por isso, denominou-o “único”.

Existe também um operador do Cadastro Único, que é responsável por fornecer a cada pessoa da família cadastrada um número de identificação social (NIS). É por meio do NIS que o operador do cadastro único, no caso a Caixa Econômica Federal, pode localizar as pessoas cadastradas, bem como atualizar os cadastros, verificar a situação do benefício bem como fazer sua gestão (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME, 2008).

As principais informações cadastradas são:

- características do domicílio (número de cômodos, tipo de construção, tratamento da água, esgoto e lixo);
- composição familiar (número de membros, existência de gestantes, idosos, mães amamentando, deficientes físicos);
- qualificação escolar dos membros da família;
- qualificação profissional e situação no mercado de trabalho;
- rendimentos; e
- despesas familiares (aluguel, transporte, alimentação e outros).

Depois de cadastradas e encaixadas em uma das faixas de renda estabelecida pelo programa, as famílias devem cumprir certas condições (“condicionalidades”) para permanecerem como beneficiárias. Conseqüentemente, ao entrar no PBF, a família se compromete a manter as crianças e adolescentes em idade escolar freqüentando a escola, manter em dia o calendário de vacinação para as crianças entre 0 e 6 anos, e a agenda pré e pós-natal para as gestantes e mães em amamentação.

De forma sintética, segue abaixo uma figura explicativa da operacionalização⁴⁶ do programa e as atribuições de cada instância do governo na execução do Programa Bolsa Família de acordo com o Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

⁴⁶Siglas da Figura 38: SICID - Sistema de Cartão do Cidadão; SIBEC – Sistema de Benefícios ao Cidadão; CadÚnico – Cadastro Único; MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; NIS – Número de Identificação Social.

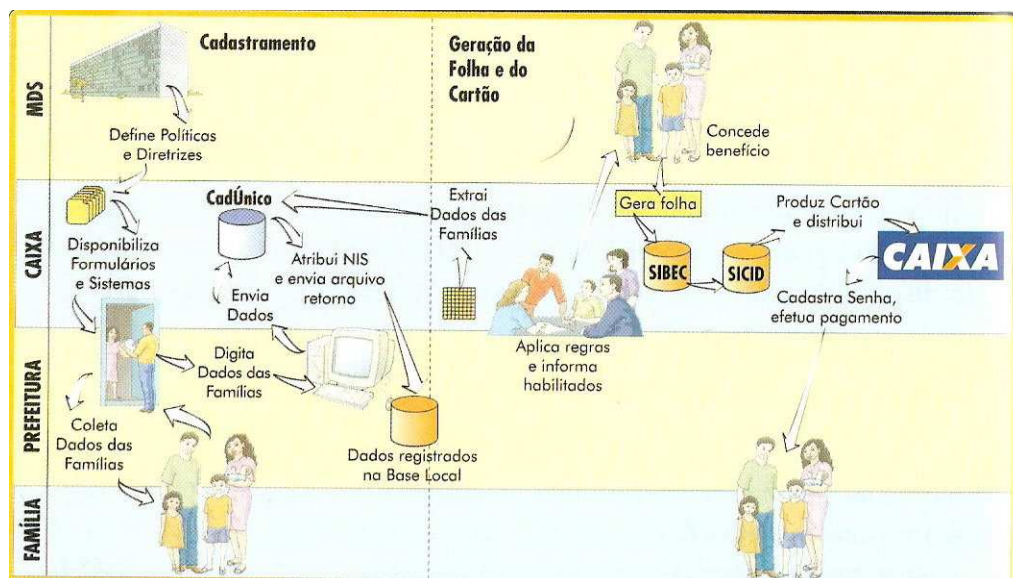


Figura 38. Fluxograma de operação do PBF. Fonte: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2006.

Atribuições do governo federal:

- regulamentar a gestão do acompanhamento das condicionalidades e a repercussão de seu descumprimento pelas famílias beneficiárias do Programa;
- apoiar, articular intersetorialmente e supervisionar as ações governamentais para o acompanhamento das condicionalidades;
- estabelecer e divulgar diretrizes técnicas e operacionais sobre os sistemas de acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família;
- manter e disponibilizar aos municípios sistemas de acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família;
- apoiar e capacitar os gestores municipais e estaduais;
- consolidar, analisar e disponibilizar dados de acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família, enviados pelos municípios;
- acompanhar, monitorar e supervisionar o acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família;
- estabelecer calendário anual de envio e recebimento de informações de acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família;

- elaborar relatórios para subsidiar a política de proteção social;
- disponibilizar apoio técnico-institucional aos Estados e municípios.

Atribuições do governo estadual:

- disponibilizar serviços e estruturas institucionais da área da assistência social, da educação e da saúde;
- promover, em articulação com a União e os municípios, o acompanhamento das condicionalidades pelos aplicativos (Sistema de Vigilância Alimentar Nutricional - SISVAN e aplicativo de frequência escolar disponibilizado pelo MEC);
- promover ações de sensibilização, articulação e capacitação dos gestores municipais;
- promover o fortalecimento da rede de proteção social dos municípios;
- disponibilizar apoio técnico institucional aos municípios.

Atribuições do governo municipal:

- disponibilizar serviços e estruturas institucionais da área da assistência social, da educação e da saúde;
- promover, em articulação com a União e os Estados, o acompanhamento das condicionalidades do Programa Bolsa Família (SISVAN e aplicativo de frequência escolar do MEC);
- manter dados do acompanhamento das famílias atualizados;
- Identificar e acompanhar famílias com dificuldades de cumprimento das condicionalidades;
- disponibilizar informação à instância de controle social – Conselho Municipal responsável pelo Programa Bolsa Família.

O Programa Bolsa Família possui um mecanismo de apoio denominado Índice de Gestão Descentralizado (IGD), por meio do qual o MDS repassa recursos ao município para apoio à gestão do programa. O IGD é um indicador (varia de 0 a 1) que mede a qualidade da gestão municipal do programa. É baseado nesse indicador que o MDS repassa recursos ao município.

De acordo com o MDS, o indicador é calculado a partir de 4 variáveis, onde cada uma representa 25% do valor total. As variáveis são:

- A qualidade e a integridade das informações constantes no Cadastro Único;
- A atualização da base de dados do Cadastro Único;
- As informações sobre o cumprimento das condicionalidades da área de educação;
- As informações sobre o cumprimento das condicionalidades da área de saúde.

O repasse do recurso do IGD é feito mensalmente ao município, sendo o valor o resultado da multiplicação do índice por um valor de referência R\$ 2,50 (dois reais e cinquenta centavos) e o produto deste multiplicado pelo número de beneficiários do programa. Para que o município possa receber os recursos financeiros, o ele deve atingir no mínimo 0,4 no valor do IGD.

Apesar do repasse dos recursos do IGD ser um mecanismo para que municípios realizem ações complementares, somente deve ser utilizado para gestão do Programa Bolsa Família. Portanto, todas as ações e recursos são destinados para atender às diretrizes deliberadas pelo Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

Analizado como uma estratégia para o desenvolvimento, o Programa Bolsa Família poderia se encaixar no que Mintzberg *et al.* (2000) chama de estratégia deliberada. Sua concepção se deu por meio de uma política deliberada do governo federal regulamentado pela lei nº 10.836 de 09 de janeiro de 2004, com a finalidade de unificação dos procedimentos de gestão e ações de transferência de renda do governo federal como Bolsa Escola, Bolsa Alimentação e Programa Auxílio-gás.

A unificação do programa, ou seja, a sua aplicação em todo território nacional de forma padronizada dificulta o surgimento de estratégias emergentes ao longo da sua execução. Como pôde-se verificar, o programa possui critérios de execução, coordenação e fiscalização pré-estabelecidos pelo governo federal que devem ser seguidos pelos governos estaduais e municipais. Entretanto, existe uma diversidade cultural e ideológica em níveis de formação e informação dos diferentes públicos beneficiários do programa. Deste modo, não se pode esperar que a aplicação do

programa obtenha os mesmos resultados nas regiões do nordeste e do sudeste, por exemplo. De uma forma mais sintetizada, pode-se afirmar que o Programa Bolsa Família é executado com as mesmas diretrizes orientadoras a uma diversidade de contextos.

Não se pretende discutir se o Programa é assistencialista ou não, se é voltado para os reais interesses da população ou se tem objetivos políticos. O que se pretende com o discurso é chamar a atenção para os processos de intervenção praticados pelos agentes de desenvolvimento, sejam eles da iniciativa privada, de organizações não governamentais ou do próprio governo.

Dentro da perspectiva da intervenção, o Programa Bolsa Família segue uma abordagem convencional com evidência sobre o papel do agente externo (governo federal). Observa-se que o programa, por meio de suas diretrizes orientadoras, percebe o público beneficiário como sistema social homogêneo e, em consequência, aplica estratégias lineares ou de cima para baixo (*top down*).

Outro aspecto importante a ser analisado no Programa Bolsa Família é quanto ao seu foco de atuação. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, o Programa articula três dimensões essenciais para o combate à fome e à pobreza. Um deles é a dimensão de promoção do alívio imediato da pobreza, por meio da transferência de renda. Verifica-se que este está sendo alcançado, uma vez que o nível de pobreza⁴⁷ caiu consideravelmente nos últimos anos e alcançou o menor índice em 2005 com uma taxa de 22,77% (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2008). De acordo com o estudo da FGV, um dos fatores que contribuíram para a queda da pobreza foi a política de transferência de renda do governo por meio do Programa Bolsa Família. Porém, pôde-se constatar, após entrevista com a secretária de Assistência Social do Município de Lima Duarte, que as outras dimensões do Programa Bolsa Família não estão sendo alcançadas, principalmente no que se refere às ações complementares do programa. “(...) Não pode ficar só no repasse dos recursos. (...) Hoje ele cria dependência! É uma contradição do programa. (...) Se não tiver política complementar não funciona” (Entrevista com a secretária de Assistência Social do Município de Lima Duarte, 2007).

⁴⁷ É importante ressaltar que o crescimento do emprego, o aumento do salário mínimo e a baixa inflação para os mais pobres também são apontados como principais motivos para que mais pessoas ficassem acima da linha da pobreza.

É indiscutível que, para alcançar o desenvolvimento, é preciso, no mínimo, suprir as necessidades fisiológicas dos indivíduos, garantir o acesso à educação e assistência a saúde. No entanto, quando se fala em desenvolvimento, ou melhor, em promoção do desenvolvimento deve-se ter consciência de que não se trata de aspectos pontuais e homogêneos. Exige-se um pensamento complexo que englobe todos os fatores que afetam direta ou indiretamente a vida das pessoas e do local onde estas habitam (cultura, informação, educação, saúde, religião, relevo e demografia são exemplos destes fatores).

Para que o desenvolvimento seja significativo, Mariotti (2000) afirma que é necessária uma grande mudança de pensamento em nossa cultura. Para o autor, as ações humanas estão baseadas no pensamento linear que, por sua vez, é simplificador, fragmentado e excludente.

Dentro da perspectiva da complexidade, o Programa Bolsa Família não poderia ser executado da mesma forma em todo território nacional. Existe, como se afirmou anteriormente, uma diversidade de contextos em que vivem os beneficiários do programa. As condições de saúde, educação, cultura e informação variam de região para região. Assim, aplicar o programa de maneira unificadora seria simplificar o complexo, fragmentar a solução e excluir as diferenças existentes.

Atualmente, o programa é executado de maneira reducionista, visto que tenta resolver um problema complexo - a amenização das diferenças sociais - por meio de uma solução simples: transferência de renda. Mariotti (2000) assevera que o reducionismo, ou seja, a visão fragmentada dos processos acaba resultando na falta de compreensão da complexidade dos sistemas. Mais importante que identificar/quantificar os pobres e distribuir renda é conhecer porque são pobres e quais os motivos os deixam permanecer nessa condição. Todavia, perguntas como estas requerem respostas que não podem ser fornecidas por formulários e programas estatísticos, mas exigem pesquisas que enfoquem a população de diversos ângulos.

Nessa ótica, o Programa Bolsa Família poderia alcançar resultados satisfatórios se considerasse a variabilidade de contexto em que vivem os beneficiários e adotasse efetivamente ações complementares em função das diferentes realidades.

5.2.4 Projeto de Capacitação de Pesquisadores, Técnicos e Agricultores Familiares para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial⁴⁸

De acordo com o técnico responsável pela coordenação do projeto, a idéia em desenvolver o trabalho surgiu em uma reunião do PRONAF em Belo Horizonte, MG. Na oportunidade, o técnico teve contato com um profissional de desenvolvimento de comunidades que, por sua vez, era ligado à comunidade do Manejo através do presidente da Associação Comunitária. Após o encontro, a EPAMIG foi contactada por um técnico agrícola da Associação Comunitária do Manejo que fez a demanda de um trabalho na comunidade.

A partir do contato feito pela comunidade, a EPAMIG realizou uma visita técnica à comunidade com o objetivo de diagnosticar as potencialidades, problemas e perspectivas locais (EPAMIG, 2003). O diagnóstico se deu por meio de conversas informais com produtores, visitas em propriedades, visita à escola, bares, mercearias e uma reunião com membros da Associação dos Moradores. De acordo com o relatório de visita técnica, “os envolvidos no trabalho demonstraram grande espírito de união e solidariedade, manifestando grande disponibilidade para o trabalho” (EPAMIG, 2003: 03).

Após a visita técnica, a EPAMIG traçou algumas ações que poderiam ser efetuadas por meio da elaboração e execução de projetos. Segue abaixo, na íntegra, as proposições contidas no relatório de visita técnica (EPAMIG, 2003: 06-07):

- Efetuar um DRP para identificar e qualificar as ações coletivas para serem trabalhadas;
- Efetuar curso de capacitação para várias áreas, muitas delas estão citadas abaixo;
- Articular os projetos dentro de ações de desenvolvimento local;
- Os produtores manifestaram interesse em melhorar a genética do gado e o sistema de forragicultura (trabalhar o Programa de Gestão de Pecuária Bovina);

⁴⁸ A apresentação deste projeto baseia-se na entrevista concedida pela técnica coordenadora do mesmo e em um relatório, elaborado pela EPAMIG, de visita técnica à comunidade. A análise é derivada de conversas informais, observação e entrevistas realizadas junto à comunidade.

- Trabalhar a possibilidade de produzir derivados do leite tendo como referência o Cândido Tostes⁴⁹;
- Curso de Produção Higiênica na Agroindústria artesanal, para o estímulo à qualificação da produção;
- Trabalhar com produção de frutas – Centro Tecnológico do Sul de Minas;
- Implantar viveiro comunitário para a formação de mudas;
- Fornecimento de Mudas: Pêssego, banana, etc;
- Produção orgânica de hortaliças;
- Incentivar a criação racional de peixes em sistema convencional e em tanque-rede;
- Trabalhar com milho orgânico;
- Trabalhar com um projeto de horta caseira;
- Trabalhar com novos cultivares de feijão e arroz;
- Trabalhar com plantas medicinais.

A partir dos primeiros contatos e da visita técnica, a EPAMIG elaborou o projeto de Capacitação de Pesquisadores, Técnicos e Agricultores Familiares para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial que, de acordo com o técnico da organização, tem o objetivo de promover o desenvolvimento em algumas áreas que fossem demandadas pelos próprios moradores da comunidade. Deste modo, fizeram parte do projeto algumas ações de diagnósticos participativos na comunidade.

De acordo com o técnico responsável, uma das dificuldades para a elaboração do projeto foi o prazo estipulado pelo edital. Entretanto, complementou que o projeto se concretizou porque o edital contemplava a demanda da comunidade. De outro lado, quando questionado sobre as facilidades na elaboração do projeto, foram apontados a experiência do técnico na elaboração de projetos, existência de uma demanda na comunidade e já ter projetos aprovados junto ao Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA).

⁴⁹ Referência feita ao Instituto de Laticínio Cândido Tostes, localizado no município de Juiz de Fora, MG.

Maiores detalhes sobre o projeto quanto a objetivos, metodologia e execução não serão dados, pois não se obteve acesso à redação do projeto. Porém, serão feitas a seguir algumas considerações a partir do que se pôde observar durante a pesquisa na comunidade.

Percebeu-se que o projeto de capacitação da EPAMIG teve impacto significativo na comunidade. A presença da organização pôde ser percebida durante as entrevistas com lideranças e com alguns moradores da comunidade. O que não se pode afirmar a partir das observações é se o projeto teve impacto positivo ou negativo. Contudo, quando questionados sobre a existência de algum projeto que não obteve êxito 50% das lideranças apontaram o projeto da EPAMIG como um caso de insucesso.

(...) O técnico estava distante. Não teve acompanhamento. Falta de Prazo. A execução é que foi a grande questão. (...) O técnico ligava. – Vou levar um pessoal para dar um curso aí amanhã às três horas da tarde. (...) Não é assim. Tem gente que tira leite de manhã e de tarde. (...) A reunião estava marcada para as três da tarde e terminava às nove da noite. (...) Não tinha carro disponível. (...) técnico muito apressado (Entrevista com uma das lideranças da comunidade do Manejo, 2007).

Pôde-se constatar que o projeto é mais conhecido pelas lideranças e organizações locais se comparado com demais moradores. Uma das questões levantadas pela entrevista diz respeito ao conhecimento que os habitantes tinham em relação aos projetos desenvolvidos na comunidade. Dos 70% das lideranças que diziam conhecer algum projeto desenvolvido na comunidade, 43% apontaram o projeto da EPAMIG. Já os 52% dos demais moradores que afirmaram conhecer algum projeto desenvolvido na comunidade, apenas 14% afirmaram conhecer o projeto da EPAMIG.

Essa constatação leva a inferir que o projeto cumpriu a promessa de desenvolver ações em função de diagnósticos participativos, no entanto, o diagnóstico foi realizado, em sua maior parte, com lideranças da comunidade. Como já mencionado no presente trabalho, esse fato pode ser um dos fatores que dificultou a criação e execução do projeto, uma vez que as lideranças possuem visões distintas dos demais moradores da comunidade (Figura 14).

Outro aspecto a ser analisado no presente projeto é quanto ao diagnóstico participativo desenvolvido na comunidade pela organização. Apesar de o pesquisador não ter tido acesso ao relatório do diagnóstico, infere-se que a comunidade demandou ações de capacitação. Tal inferência é feita em função do relatório técnico (EPAMIG,

2003) que afirma desenvolver ações em função do diagnóstico participativo a ser realizado na comunidade. Logo, se a organização desenvolveu um projeto que continha ações de capacitação, conseqüentemente a comunidade assim o quis ou assim o demandou.

Se observarmos o que foi desenvolvido pela organização e o que foi constatado pela presente pesquisa na comunidade, nota-se que existe uma contradição ou, pelo menos, uma distorção que vale ser ressaltada. Antes de entrar no mérito da discussão, é relevante salientar a função da organização promotora do projeto. De acordo com a própria EPAMIG, por meio do seu site, a organização tem como função “apresentar soluções para o complexo agrícola, gerando e adaptando alternativas tecnológicas, oferecendo serviços especializados, capacitação técnica (grifo nosso), insumos qualificados compatíveis com as necessidades dos clientes e em benefício da qualidade de vida da sociedade” (EPAMIG, 2008). Neste momento, pode-se questionar: qual seria a relação da função estabelecida pela organização com o projeto desenvolvido?

Antes de responder a essa questão, é importante voltar à constatação que a presente pesquisa fez sobre os problemas vividos pela comunidade do Manejo. Como podem ser observados na figura (14), os maiores problemas da comunidade, segundo os próprios moradores, referem-se à falta de infra-estrutura e assistência médica, onde o primeiro é representado, em sua maioria, pela falta de rede de esgoto e água tratada, e o segundo pela falta de médicos para o atendimento. Todavia, essa não foi a constatação feita pela EPAMIG ou, pelo menos, se ela constatou tais problemas, não pôde levá-los em consideração. É de se esperar que as ações desenvolvidas pelas organizações tenham uma consonância com sua função e capacidade técnica. Portanto, a solução para os problemas constatados pela presente pesquisa não está ao alcance da organização em questão por motivos de capacidade técnica, estrutural e de área de atuação. Mesmo com essas questões, a EPAMIG desenvolveu o projeto na comunidade. Diante disso, outra questão vem à tona. O projeto da EPAMIG não seria em função da demanda da comunidade?

É exatamente neste ponto que se pretendia chegar com esse discurso. Mesmo não tendo acesso ao resultado do diagnóstico participativo desenvolvido pela organização na comunidade, pode-se inferir que o resultado aponta para demandas na área de capacitação, desenvolvimento de novas tecnologias, entre outras questões que estão ao alcance da organização. O fato é que a comunidade, percebendo a área de

atuação e as limitações da organização, molda seus problemas e objetivos em função do que a organização pode oferecer. Sendo assim, mesmo que a organização tenha um discurso onde preconiza a participação, acaba praticando uma intervenção tutorial, na medida em que leva para a comunidade um portfólio⁵⁰ pré-definido de ações que podem ser implementadas. Se as alternativas de solução para os problemas demandados pela comunidade saírem fora do portfólio da organização, estas se tornam inviáveis. Percebendo esse processo, as comunidades adéquam seus objetivos ao que a organização pode oferecer.

Diante do exposto reafirma-se no presente trabalho uma tendência apontada por Amodeo (2007) quando se refere à participação na construção de estratégias para o desenvolvimento, expressos por programas, projetos ou ações. A tendência refere-se à tentativa das comunidades de articularem suas necessidades e objetivos em função do que os projetos ou as próprias organizações podem oferecer. Essa tendência gera, segundo Amodeo (op. cit.), uma relação de insubordinação e dependência em detrimento do exaltado empoderamento.

Pôde-se perceber na presente pesquisa o que já foi ressaltado pela autora. Para conseguir benefícios do projeto as comunidades participam de novas instâncias de participação e, muitas vezes, deixam de lado as organizações tradicionais locais. Quando os projetos acabam ou a organização deixa de comandar, as novas instâncias não conseguem sobreviver e acabam desaparecendo, gerando, assim, além de uma perda de força das organizações tradicionais, uma experiência negativa. Conseqüentemente essa experiência negativa leva a comunidade a ficar desacreditadas e menos participativas nas próximas ações que são convidadas a participar.

Essa constatação também pode explicar porque as lideranças apontam a comunidade do Manejo como uma comunidade desinteressada e não participativa. No início da presente dissertação, apresentou-se um dos motivos que interessou o pesquisador em estudar as estratégias para o desenvolvimento a partir da comunidade do Manejo. Trata-se de um relato do presidente do Sindicato dos Produtores Rurais de Lima Duarte afirmando que a comunidade do Manejo é privilegiada pela quantidade de projetos que são desenvolvidos na comunidade. Todavia, segundo ele, a comunidade não participa e, conseqüentemente, não se obtêm resultados, pois a comunidade não se desenvolve.

⁵⁰ Lista de trabalhos ou produtos que podem ser oferecidos por um profissional ou empresa.

Após análise de alguns projetos desenvolvidos na comunidade e análise do contexto em que vivem os moradores do Manejo, percebeu-se que a falta de participação e o desinteresse dos moradores por ações em prol do desenvolvimento se devem, entre outros motivos, pela experiência negativa que muitos tiveram com o insucesso de projetos anteriores.

6. Considerações Finais

Ao se aproximar do término do trabalho, torna-se imprescindível fazer uma reflexão sobre o que se pretendeu com o estudo e, também, sobre as questões principais que emergiram ao longo da pesquisa. O projeto de pesquisa de uma forma geral objetivou esclarecer como as organizações constroem estratégias para o desenvolvimento, situando sua prática de intervenção dentro das abordagens de intervenção tutorial e participativo.

No entanto, com o desenvolvimento do trabalho de campo percebeu-se que apenas a descrição e análise dos projetos encontrados não seriam de grande impacto no conhecimento que já se tinha a respeito do tema. Sendo assim, o autor da presente dissertação procurou, além de descrever e analisar os projetos, discorrer sobre fatores que afetam o desenvolvimento a partir da realidade observada e elaborar um construto teórico sobre o processo de construção da participação. Portanto, a seguir serão apresentadas as considerações principais da pesquisa a partir do contraste entre a realidade e as teorias referentes ao tema.

As estratégias construídas pelas organizações que atuam em prol do desenvolvimento, em sua maioria, são deliberadas, isto é, existe uma separação entre o processo de planejamento das ações e a execução. Não há espaço para o florescimento de estratégias emergentes ao logo da execução das estratégias, uma vez que estas são concebidas em função de políticas e diretrizes amplas que não permitem ajustes de

adaptação às contingências ambientais. As contingências são as incertezas encontradas no ambiente, são aspectos que emergem ao longo da execução das estratégias sem que a organização tenha previsto. No presente trabalho, observou-se que as contingências referem-se à falta de infra-estrutura da comunidade, principalmente no tocante à falta de água tratada e rede de esgoto.

A rigidez das organizações, provocada em grande parte pelos editais públicos e fontes de financiamento ou até mesmo pelo seu próprio sistema de funcionamento, não permite que as estratégias fluam a partir dos acontecimentos internos e eventos externos, ou seja, não há espaço para que as estratégias se desenvolvam gradualmente. Esse fato, como pôde ser observado, deve-se, na maioria dos casos, ao vínculo de dependência que as organizações mantêm com seus agentes financiadores e com as políticas institucionais de funcionamento e atuação da própria organização. Dentro dessa ótica, verificou-se que as estruturas das organizações estão atreladas às estruturas de amplitude maior como, por exemplo, a estrutura de atuação e implementação de políticas públicas definidas pelo Estado. Por conseguinte, as estratégias são deliberadas de acordo com as diretrizes da organização e de instâncias hierárquicas superiores. Sendo assim, sua capacidade de adaptação ao meio ambiente fica comprometida, consequentemente suas estratégias têm maiores chances de não alcançar os resultados pré-estabelecidos.

O processo de construção de estratégias para o desenvolvimento envolvendo o público beneficiário por meio de instâncias participativas, necessita de estruturas flexíveis. Entretanto, apesar das organizações, representadas por seus técnicos, terem ciência da necessidade da participação do público para o sucesso dos projetos, ainda se encontra suportada por uma estrutura rígida que não acompanhou a modernização do discurso do desenvolvimento. As estruturas das organizações ainda estão preparadas para trabalhar no estilo da difusão de tecnologias e dos pacotes tecnológicos. Logo, os benefícios da participação do público beneficiário se restringem ao discurso e, quando muito, a uma participação limitada dentro do rol de possibilidades e recursos que a organização dispõe.

Outro fato observado durante a pesquisa de campo que impede o sucesso das estratégias é a ausência do Estado no cumprimento do seu papel. Existem ações sendo desenvolvidas na comunidade que necessitam de bases mínimas para que alcancem resultados. Como exemplo, pode-se citar dois projetos desenvolvidos por uma

organização não governamental na comunidade Manejo: Um é o projeto “Saúde Verde” que tem como objetivos a geração de renda, promoção da *educação ambiental* e alimentar e promoção do *desenvolvimento humano* e social das pessoas envolvidas. O outro é um projeto denominado “Clube de Atletas” que objetiva fortalecer os vínculos associativos entre crianças e adolescentes visando a inserção no ambiente esportivo e comunitário de modo a promover melhorias na *qualidade de vida* e redução dos riscos sociais. Porém, um dos maiores problemas apontados pela comunidade é a falta de rede de esgoto e água tratada. Como desenvolver estratégias que promovam o desenvolvimento sem o mínimo de infra-estrutura?

Diante do que se pôde observar durante a pesquisa, ressalta-se a grande importância da intervenção do Estado na promoção do desenvolvimento, ao contrário do que preconiza as teorias neoliberalistas que comungam da intervenção mínima do Estado. A idéia de Estado Mínimo enfatiza o afastamento do Estado em prol da liberdade individual tendo, como forma de regulação apenas as forças do mercado. Nesse sentido, o Estado se comprometeria apenas com a ordem e legalidade, garantidas pelo policiamento, forças armadas, poderes executivo, legislativo e judiciário.

A ausência do Estado configura-se em um dos fatores que dificultam o sucesso das estratégias de desenvolvimento construídas pelas organizações. Contudo, o fracasso das estratégias não são causados apenas pela ausência do Estado ou pela rigidez das organizações. Existem outros aspectos como o nível de educação e informação do público que se destinam as estratégias, cultura da participação dos beneficiários, legislação, financiamento, ideologia política e forma de atuação da organização responsável pela execução. Assim, apenas a presença do Estado desempenhando devidamente seu papel não significa que as estratégias adotadas pelas organizações consigam efetivamente alcançar os objetivos ideais do desenvolvimento.

Outro fator relevante levantado pela pesquisa refere-se à falta da cultura do trabalho em rede das organizações. Apesar de as teorias enfocarem que o desenvolvimento não pode ser atribuição apenas de um segmento da sociedade, observou-se que a prática das organizações é, como preconiza Zapata (2007), isolacionista, cujas ações são executadas por cada uma sem interface com as demais organizações.

Zapata (2007) afirma que as organizações atuam com visões distintas sobre a problemática local, buscam resultados sob uma ótica setorial, com pouca ou nenhuma interação entre os agentes. Acrescenta também que as ações desenvolvidas pelos técnicos são frutos de pressões da estrutura organizacional ou de lideranças políticas.

As afirmações de Zapata (2007) são realmente pertinentes se comparado com as constatações do presente estudo. Entretanto, a afirmação de que as organizações possuem visões distintas sobre as problemáticas locais está incompleta. Na verdade, os beneficiários da ação, percebendo que seus reais problemas não estão ao alcance da organização, tendem a ajustar suas necessidades e objetivos de acordo com que a organização pode ofertar. Sendo assim, tem-se a impressão de que as organizações possuem visões distintas sobre a problemática local, quando na verdade a própria comunidade articula seus problemas em função do que a mesma julga ser de alcance da organização em questão. Diante disso, percebe-se que a complexidade é ainda maior, pois não basta que as organizações criem espaços para a participação do público beneficiário, necessita de capacidade técnica para lidar com os aspectos subjetivos que o campo impõe.

Vale ressaltar também, que a participação da comunidade nos processos de construção das estratégias para o desenvolvimento deve ser conduzida pelos técnicos da organização com muito tato. Isso porque a forma como é conduzido o processo, ao mesmo tempo em que pode facilitar e contribuir para o sucesso da estratégia, pode estar criando ou trazendo à tona conflitos existentes que impedirão a continuidade das ações. Sendo assim, as organizações devem estar atentas à sua capacidade técnica, desenvolvendo na equipe sensibilidade para perceber os aspectos subjetivos do dia-a-dia do trabalho de campo. Além disso, deve-se estar atento para não modelar as formas de conduzir dinâmicas participativas, pois cada grupo varia de acordo com o contexto em que vive.

Olhando para trás e tentando indagar sobre os objetivos do presente estudo, percebe-se que não foi possível descrever as estratégias de modo a fornecer ao leitor um roteiro ou um modelo esclarecendo como as organizações constroem as estratégias para o desenvolvimento. O processo de construção das estratégias, analisado no presente estudo, vai além da formulação, implementação e avaliação formal. Envolve um conjunto de fatores internos e externos à organização que merecem uma abordagem complexa em detrimento da linearidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Intervenção Tutorial ou participativa:** dois enfoques da extensão rural. Cad. Adm. Rural. Lavras: UFLA.2(1):23-43, jan/jun 1990.

ALMEIDA, J., NAVARRO, Z. (org.). **Reconstruindo a Agricultura:** idéias e ideais na perspectiva de um desenvolvimento rural sustentável. Porto Alegre UFRGS, 1997. p. 19-55.

ALVES, M. O.; SILVEIRA, L. L. **Entre o tutorial e o participativo: a abordagem de intervenção na estratégia de ação do Banco do Nordeste.** Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/ETENE/Artigos/docs/tutorial_participativo.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2007.

AMODEO, N. B. P. As Armadilhas da participação: os desafios da Extensão Rural como ferramenta de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Economia Doméstica.** Viçosa, MG, v. 18, n. 2, p. 51-64, 2007.

ARNSTEIN, Sherry R. Uma escada da participação cidadã. In: **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

AROCENA, J. **El Desarrollo Local: Un Desafio Contemporaneo.** 1. ed. Montevideu: Nueva Sociedad, 1995. 175p.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de Survey.** Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519p.

BARRADAS, M. N et al. Política, desenvolvimento e meio ambiente: uma busca ao consenso. In: BARRADAS, M. N. **Desenvolvimento sustentável em busca da operacionalização.** Fortaleza: Programa Educacional da casa de José de Alencar, 1999. p 35 -50.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edição 70, 1977.

BEDIN, M. L. **Uma Leitura Sobre os Trabalhadores Rurais com Enfoque em Meio Ambiente, Saúde e Qualidade de Vida**. Florianópolis, SC: UFSC, 2003. Dissertação (Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BOISIER, S. DESARROLLO (LOCAL): ¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO? In: BECKER, F., BANDEIRA, S. P. (Orgs). **Determinantes e desafios contemporâneos**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Estado, Sociedade Civil e Legitimidade Democrática. In: **Lua Nova - Revista de Cultura e Política**, no. 36, 1995: 85-104. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1995/EstadoSociedadeCivil&LegitimidadeDemocrática.p.pg.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2008.

BROSE, M. (org.) **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

CALIARI, R. O. **Pedagogia da alternância e desenvolvimento local**. Lavras, MG: UFLA, 2002. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras.

CAMARGOS, M;C.; DIAS, A. L. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 10 nº 1, janeiro-março, 2003. p. 27-39.

CAMPANHOLA, C et al. Diretrizes de políticas públicas para o novo rural brasileiro: incorporado a noção de desenvolvimento local. In: CAMPANHOLA, C. **O novo rural brasileiro : políticas públicas**. Jaguariúna, SP: EMPRAPA meio ambiente, 2000. Volume 4, p.61-89.

CENTRO DE REFERÊNCIA EM ASSISTÊNCIA SOCIAL DO MUNICÍPIO DE LIMA DUARTE - CRAS. **Dados da situação de vulnerabilidade, riscos e potencialidades das famílias e do território do CRAS**. Lima Duarte, 2007.

CAMPELO, A. M. C. Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento. In: **Desenvolvimento Sustentável: em busca da operacionalização**. Fortaleza: Programa Editorial da Casa de José Alencar, 1999. 148p

CERTO, S. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CID, T. **Saneamento básico deve chegar a todos apenas em 2122**. Disponível em: <http://www.adur-rj.org.br/5com/pop-up/brasil_integra_IDH.htm>. Acesso em: 19 dez. 2007.

COELHO, F. M. G. **A arte das orientações técnicas no campo: concepções e métodos**. Viçosa: Ed. UFV, 2005.

CORDIOLI, S. Enfoque participativo no trabalho em grupo. In: BROSE, M. (org.) **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

COSTA, E. C. V.; COSTA, W. J. V.; et al. Estratégias e desenvolvimento local: uma abordagem sistêmica. In: **XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**, 2006, Bauru - SP. Anais... Bauru: SIMPEP, 2006.

COSTA, F. L., CUNHA, A. P. G. **Pensar o desenvolvimento a partir do local: novo desafio para os gestores públicos**. IN: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

DENARDI, R. N. et all. **Fatores que afetam o desenvolvimento local em pequenos municípios do Estado do Paraná**. Disponível em: <http://www.deser.org.br/biblioteca_read.asp?id=11>. Acesso em: 10 de maio de 2007.

DIAS, M. M. **Glossário de termos utilizados no desenvolvimento rural**. Rio de Janeiro: Instituto Souza Cruz, 2006.

EMATER-MG. **Minas Faz História**. Belo Horizonte: EMATER, 2006.

Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais – EPAMIG. **Instituição**. Disponível em: <http://www.epamig.br/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=51>. Acesso em: 11 fev. 2008.

_____. **Relatório de Visita Técnica a Comunidade do Manejo em Lima Duarte – MG**. Junho de 2003.

FRANCO, A. Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável: Dez Consensos. **Revista Proposta**, Rio de Janeiro, v.27, nº78, p.06-20,1998.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Miséria Desigualdade e Estabilidade: O segundo real**. Disponível em: <http://www.fgv.br/cps/pesquisas/site_ret_port/>. Acesso em: 29 fev. 2008.

GEERTZ, C. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GOMES, M. A. O. et all. Diagnóstico rápido participativo (DRP) como mitigador de impactos socioeconômicos negativos em empreendimentos agropecuários. In: BROSE, M. (org.) **Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

GOHN, M. G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2003. 120p. (Col. Questões da Nossa Época, 84).

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 208 p.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HOROCHOVISK, R. R., MEIRELLES, G. Problematizando o Conceito de Empoderamento. In: **II Seminário Nacional de Movimentos Sociais, Participação e Democracia**, Florianópolis. Anais... Florianópolis, SC: NPMS, 2007. p. 485 – 505.

HOUTZAGER, Peter P. **Os últimos cidadãos – conflito e modernização no Brasil rural** (1964-1965). Tradução Graziela Schneider. São Paulo: Globo, 2004. 297 p. Cap. 1 “Para além da sociedade civil e do Estado: autoridade política, instituições e mobilização popular”, pp. 15-39.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cidades@**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 04 Nov. 2007.

INSTITUTO CIDADE. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.institutocidade.org/quem%20somos.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2008.

_____. **Projeto Clube de Atletas**, 2006.

_____. **Projeto Saúde Verde**, 2005.

KIRBY, A. **150 Jogos de Treinamento**. São Paulo : T&D Editora, 1995.

KOPNIN, P. V. **A dialética como lógica e teoria do conhecimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

LASSANCE, A. E. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, 2004.

LIANZA, S. e ADOR, F. **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre, UFRGS, 2005.

LISBOA, T. K. **Heroínas em luta na conquista de suas glórias: um estudo sobre o processo de “empoderamento” das mulheres nas comunidades de periferia de Florianópolis**. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

MARIOTTI, H. **As paixões do Ego: Complexidade, política e solidariedade**. São Paulo: Palas Athena, 2000.

MARTINELLI, D., JOYAL, A. **Desenvolvimento Local e o Papel das Pequenas e médias Empresas**. Barueri, SP: Manole, 2004.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Programa Segundo Tempo**. Disponível em: <<http://portal.esporte.gov.br/snee/segundotempo/default.jsp>>. Acesso em: 11 fev. 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE A FOME - MDS. **Programa Bolsa Família**. Disponível em: <http://www.mds.gov.br/bolsafamilia/o_programa_bolsa_familia/o-que-e/>. Acesso em: 22 fev. 2008.

_____. **Programa Bolsa Família: Manual de Gestão de Benefícios**. Brasília, DF: 2006. 118 p.

_____. **Programa Bolsa Família: Guia do Gestor**. Brasília, DF: 2006. 70 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 289p.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução do Francês de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MOURA, S. **A Gestão do Desenvolvimento Local: Estratégias e possibilidades de Financiamento**. Disponível em: <<http://nutep.adm.ufrgs.br/pesquisas/DeseANPAD.html>>. Acesso em: 14 de maio de 2007.

MOTTA, F. C. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003.

NOGUEIRA, J. D.; SOUZA, M. R. **Projeto de Capacitação de Pesquisadores, Técnico e Agricultores Familiares Para Ações de Desenvolvimento Local e Territorial – Projeto Manejo**: EPAMIG, 2004.

OLIVEIRA, J. J. **O impacto da crise fiscal brasileira dos anos 80 no crédito rural: mecanismos e instrumentos alternativos de financiamento agrícola**. São Paulo, SP: FGV, 1995. 149f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas.

OLIVEIRA, D. P. R. Conceitos Básicos. In: OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. Atlas. 1999.

PAIVA, M. U. **História de Lima Duarte**. Disponível em: <<http://www.camarald.mg.gov.br/>>. Acesso em: 04 dez. 2007.

PINTO, A. V. **Ciência e existência: problemas filosóficos da pesquisa científica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Fome Zero**. Disponível em: <<http://www.fomezero.gov.br/o-que-e>>. Acesso em: 22 fev. 2008.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008**. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/media/hdr_20072008_pt_complete.pdf> Acesso em: 04 Mar. 2008.

REBELO, L. M. B. et all. **Edificação de um Construto Teórico sobre Processo de Formação de Estratégias de Gestão em Instituições de Ensino superior (IES) à luz dos pressupostos da Teoria da Complexidade**. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Luiza%20Maria%20Bessa%20Rebelo%20-%20Edifica%E7%E3o%20de%20um%20constructo.doc>>. Acesso em: 04 jun. 2007.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da Teoria da complexidade**. 2004. 276f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

REED, M. **Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado**. IN: CALDAS, M., FACHIN, R., FISHER, T. (Orgs). Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-91.

RUCKERT, A. A. **Políticas territoriais, ciência & tecnologia e a ação de atores locais e regionais. O Pólo de Modernização Tecnológica da Serra – Rio Grande do Sul – Brasil**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em : 29 abr. 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985. 169 p.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a edição. São Paulo: EPU, 1987.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SHNEIDER, S. **A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 29 abr. 2007.

SCHERER-WARREN, I. **Movimentos Sociais**. 2a. ed. Florianópolis: UFSC, 1987. 150p. (Série Didática).

SILVEIRA JR, A. e VIVACQUA, G. A. **Estratégia: planejamento e Administração**. In. SILVEIRA JR, A. e VIVACQUA, G. A. **Planejamento Estratégico como mudança organizacional**. Editora UnB. 1996. pp. 13-23.

SOUZA, M. R. **Relatório de Pesquisa do Projeto Manejo**. EPAMIG, 2007.

TAVARES, M. **Como montar uma ONG?** Disponível em: <http://poupaclique.ig.com.br/materias/166501-167000/166697/166697_1.html>. Acesso em: 05 jul. 2007.

VIANA, C. R. **A dinâmica do desenvolvimento econômico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978. 165p.

VALADARES, J. H. **Participação e poder: o Comitê Educativo na cooperativa agropecuária**. Lavras, MG: UFLA, 1995. Dissertação (Administração Rural) - Universidade Federal de Lavras.

_____. **Estrutura e Estratégia Institucional: Formação de Campo Organizacional e Isomorfismo no Cooperativismo de Crédito de Minas Gerais**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003. 131p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

WIKIPÉDIA. A enciclopédia livre. **Mesoregião da Zona da Mata**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Mesoregi%C3%A3o_da_Zona_da_Mata>. Acesso em: 02 jan. de 2008.

_____. Enciclopédia livre. **Imagem: MinasGerais Municip**
LimaDuarte.svg. Disponível em:
http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:MinasGerais_Municip_LimaDuarte.svg. Acesso em: 05 jan. 2008.

_____. A enciclopédia livre. **Sociedade Civil**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade_civil>. Acesso em: 02 jan. de 2008.

ZAPATA, T. **Desenvolvimento Institucional e Construção de Parcerias para o Desenvolvimento Local**. Disponível em:
<<http://www.forumcat.org.br/conteudo/index.php?item=65&fa=43&cd=55>>. Acesso em: 16 mar. 2007.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA Centro de Ciências Agrárias Departamento de Economia Rural

Roteiro de Entrevista

Entrevista a Membros da Comunidade

V01 Há quanto tempo o Sr. (a) mora na comunidade do Manejo?

a) Menos de um ano_____ b) De 1 a 4 anos_____ c) De 4 a 10 anos_____ d) Mais de 10 anos_____

V02 Como o Sr.(a) vê a comunidade hoje? Melhor ou pior que há cinco anos atrás?

a) Melhor_____ b) Pior_____ c) Nem melhor nem pior_____

V02a Se Melhor. Em que melhorou?

V02b O que contribuiu para essa melhora?

V02c Se Pior. Em que piorou?

V02d O que contribuiu para essa piora?

V03 O Sr. (a) acha que a comunidade poderia melhorar ainda mais?

a) SIM: b) NÃO:

V03a Se SIM. Em que poderia melhorar?

V04 O Sr. (a) tem conhecimento de algum trabalho/projeto realizado pelo governo ou por uma outra entidade nesta comunidade?

a) SIM: b) NÃO:

Se SIM. Responder as questões de V05 a V08.

Se NÃO. Vá para questão V09.

V05 Qual projeto?

V06 Por qual ORGANIZAÇÃO foi desenvolvido?

V07 Conhece o objetivo do projeto?

a) SIM: b) NÃO: c) Em Parte:

Justifique:_____

V08 Na visão do Sr. (a) tal projeto trouxe alguma melhoria para comunidade?

a) SIM: b) NÃO:

V08a Se SIM. Em que aspecto houve melhorias?

V08b Se NÃO. Porque o Sr. (a) acha que não houve melhorias?

V09 O Sr. (a) conhece algum projeto que não obteve êxito? Algum projeto que não foi pra frente...

SIM: NÃO:

V09a Se SIM. Porque não obteve êxito?

V10 Na visão do Sr. (a) quais os maiores problemas enfrentados pela comunidade?

V11 Alguma ORGANIZAÇÃO já propôs algum idéia/trabalho/projeto/ação para solucionar tais problemas?

SIM: NÃO: Não soube informar:

V11a Se SIM. Qual trabalho?

V12 Na visão do Sr. (a) o que poderia ser feito para resolver tais problemas? (Problemas apontados na questão 10)

V13 O Sr. (a) poderia apontar alguns pontos fortes e fracos da comunidade?

V13a Fortes:_____

V13b

Fracos:_____

V14 Na visão do Sr. (a) o qual a atividade/trabalho/projeto mais importante já foi feito em benefício da comunidade?

V15 Tem conhecimento de qual ORGANIZAÇÃO atuou nessas atividades?

a) SIM: b) NÃO:

V15a Se SIM. Quem foi?

V16 Se o Sr. (a) pudesse desenvolver algum trabalho para melhorar a comunidade, o que faria?

V17 Onde buscaria apoio para realização deste trabalho? (Fique atento a respostas genéricas: governo, prefeituras devem ser evitados nas respostas)

V19 Quais ORGANIZAÇÕES tem se aproximado mais da comunidade? Qual organização tem desenvolvido trabalhos na comunidade?

V20 Como a comunidade se comunica/interage com estas organizações?

V21 Em sua opinião, os projetos desenvolvidos por estas organizações atendem às maiores necessidades na comunidade?

a) SIM: b) NÃO:

Justificar:_____

V22 O que estas organizações que o Sr. (a) citou poderiam fazer para melhorar a comunidade?

V23 O Sr. (a) conhece a ASCOMA?

a) SIM: b) NÃO:

V23a Se SIM. Vê alguma importância desta associação para a comunidade?

SIM: NÃO:

Justificar:_____

V24 A ASCOMA realiza reuniões na comunidade?

a) SIM: b) NÃO: c) Não soube informar

V25 O Sr. (a) participa dessas reuniões?

a) SIM: b) NÃO:

V25a Se SIM. Que assuntos são discutido nessas reuniões?

V25b Se NÃO. Qual o motivo leva o Sr. (a) a não participar?

V26 A família do Sr. (a) é beneficiado por algum programa do governo, como por exemplo o bolsa família?

SIM: NÃO:

V27 O que o Sr. (a) acha que seja desenvolvimento?

V28 O Sr. (a) acha que a comunidade do Manejo precisa se desenvolver mais?

SIM: NÃO:

V28a Se SIM. O que falta para que a comunidade se desenvolva?

V28b Se NÃO. Porque o Sr. (a) acha que a comunidade não precisa de desenvolver mais?

ANEXO 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
Centro de Ciências Agrárias
Departamento de Economia Rural

Roteiro de Entrevista

Entrevista às Organizações

V01 Esta ORGANIZAÇÃO possui uma função definido? (Razão de ser da organização)

a)SIM: b) NÃO:

Se SIM. Responda V02 e V03.

Se NÃO. Vá para questão V04.

V02 Qual é a função?

V03 As ações desenvolvidas atualmente estão de acordo com essa função estabelecida para a ORGANIZAÇÃO?

SIM: NÃO: Em Parte:

Justificar:_____

V04 Há pessoal e infra-estrutura suficiente ao cumprimento da atual função da ORGANIZAÇÃO?

a) SIM: b) NÃO: c) Em parte:

Se SIM. Vá para questão V08.

Se NÃO. Responda as questões de V05 a V07.

V05 O que falta para que a ORGANIZAÇÃO funcione adequadamente?

V06 O Sr. (a) vê alguma possibilidade/perspectiva para resolução destes problemas?

a) SIM: b) NÃO:

V06a Se SIM. Quem na sua opinião é responsável para sanar estes problemas?

V07 Quais barreiras/impedimentos o Sr. (a) apontaria na resolução destes problemas?

V08 Na elaboração dos projetos são feitas algumas articulações/parcerias com outras ORGANIZAÇÕES?

a) SIM: b) NÃO:

Se SIM. Responda as questões de V09 a V12.

Se NÃO. Vá para a questão V13.

V09 Como se dá esta articulação?

V10 Porque são feitas as articulações?

V11 Em que essas articulações auxiliam a ORGANIZAÇÃO?

V12 Que pontos fracos ou insatisfatórios o Sr. (a) identifica como mais freqüentes na articulação?

V13 Porque não são feitas?

V14 Quais as diretrizes (marcos referenciais) orientadoras na elaboração de projetos? O pessoal se orienta em que na elaboração dos projetos OU, baseado em que a ORGANIZAÇÃO elabora os projetos?

V15 De onde vêm essas orientações/diretrizes? Classificar a importância relativa de cada uma das alternativas, considerando 1 a de maior importância e n a de menor importância. Marque “0” zero se a alternativa não for uma diretriz.

- a. () Das necessidades percebidas pelos técnicos, ou seja, da própria perspectiva da organização;
- b. () Da orientação do governo do estado;
- c. () Da orientação do governo federal;
- d. () Das demandas da comunidade;
- e. () De recursos disponíveis para tal fim;
- f. () Outros.

Especificar: _____

V16 Qual o grau de importância que a ORGANIZAÇÃO confere às atividades de promoção do desenvolvimento?

- a. () É a única atividade da instituição;

- b. ☐ É a atividade mais importante;
- c. ☐ É uma atividade importante da instituição, PORÉM existem outras atividades de relevo;
- d. ☐ É uma atividade cuja importância se equipara às outras;
- e. ☐ É a atividade menos importante;
- f. ☐ A instituição não está desenvolvendo projetos que visem a promoção do desenvolvimento.
- g. ☐ Promoção de políticas públicas

V17 Como é a estrutura Organizacional desta organização?

- a. ☐ Hierarquizada, com estrutura de comando e controle bem definidos;
- b. ☐ Hierarquizada, sem comando e controle definidos;
- c. ☐ Flexível, com níveis de comunicação que facilitam as ações;
- d. ☐ Flexível sem integração entre funções e atividades.

Justificar: _____

V18 Indique em que nível hierárquico (poder decisório) a função elaboração de projetos está posicionada dentro da hierarquia institucional:

- a. ☐ Diretoria
- b. ☐ Departamento
- c. ☐ Coordenação
- d. ☐ Unidade técnica
- e. ☐ Outro

Justificar: _____

V19 Como a ORGANIZAÇÃO considera a participação do público alvo/comunidade na elaboração dos projetos de desenvolvimento?

- a. ☐ Não é considerada;
- b. ☐ É pouco importante;
- c. ☐ É relativamente importante;
- d. ☐ É fundamental na construção dos projetos.

Justificar qualquer resposta:

V20 A ORGANIZAÇÃO faz acompanhamento/monitoramento dos projetos?

SIM: NÃO:

V20a Se SIM. Como é feito esse monitoramento?

V20b Se NÃO. Porque que não faz?

V21 A ORGANIZAÇÃO faz avaliação ex-post de seus projetos?

a) SIM: b) NÃO:

V21a Se SIM, como é feita essa avaliação?

V22 Quando da elaboração dos projetos, quais agentes da ORGANIZAÇÃO são mobilizados:

- a. () Unicamente a direção;
- b. () Discussão entre a direção e os técnicos;
- c. () Unicamente pelos técnicos sem interferência direta da diretoria;
- d. () Outros.

Justificar:_____

V23 Quais são os principais pontos fortes e fracos da ORGANIZAÇÃO.

V23a PONTOS FORTES	V23b PONTOS FRACOS

V24 O que o Sr. (a) acha/entende por desenvolvimento?

V25 Existe ou existiu algum trabalho/projeto/ação desta organização destinado à comunidade do Manejo no Município de Lima Duarte - MG?

a) SIM: b) NÃO: c) Não só para a comunidade do Manejo Especificamente, mas para outras comunidades também:

V25a Se SIM, quais os projetos?

* _____

V26 Qual destes o Sr. (a) considera de maior importância? (AS PERGUNTAS DE V27 A V38 REFEREM AO PROJETO APONTADO PELA ORGANIZAÇÃO COMO O MAIS IMPORTANTE)

* _____

V27 Como surgiu a idéia do projeto?

V28 Qual o objetivo principal do projeto?

V29 Foi feito algum diagnóstico prévio a elaboração do projeto?

a) SIM: b) NÃO:

V29a Se SIM, Como se deu o diagnóstico?

V29b Se Não, porque não foi feito?

V30 Quais foram as dificuldades na elaboração do projeto?

V31 Quais foram as facilidades na elaboração do projeto?

V32 Quais as falhas o Sr. (a) apontaria na elaboração deste projeto?

V33 Qual a origem dos recursos?

a)Municipal:_____ b)Federal:_____ c)Estadual:_____ d)Federal e Municipal:_____

e)Municipal e Estadual:_____ f)Outros:_____ Especifique:_____

V34 O projeto foi executado só pela organização ou em parceria com outras organizações?

Somente por esta organização_____ Em parceria com outras organizações_____

Se em parceria com outras organizações, responda as questões 40 e 41.

Se concebido e executado somente pela organização entrevistada, vá para a questão 42.

V35 Porque foi feito tal parceria?

V36 Como se desenvolveu a parceria?

V37 Porque não foi feito parcerias?

V38 Porque este projeto foi feito visando a comunidade do Manejo e não outras comunidades da região?

Nome da Organização:_____

Data:____/____/_____

Entrevistado:_____

Cargo:_____