

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL

Regis Trentin Piovesan

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE EXPERIÊNCIAS DE APOIO
ADMINISTRATIVO A AGRICULTORES: O CASO DA RUOP E DO
PGSAF NO RIO GRANDE DO SUL**

Santa Maria, RS
2021

Regis Trentin Piovesan

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE EXPERIÊNCIAS DE APOIO
ADMINISTRATIVO A AGRICULTORES: O CASO DA RUOP E DO PGSAF NO RIO
GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Extensão Rural**.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Selvino Neumann

Santa Maria, RS
2021

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Piovesan, Regis Trentin
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE EXPERIÊNCIAS DE APOIO
ADMINISTRATIVO A AGRICULTORES: O CASO DA RUOP E DO PGSAF
NO RIO GRANDE DO SUL / Regis Trentin Piovesan.- 2021.
123 p.; 30 cm

Orientador: Pedro Selvino Neumann
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós
Graduação em Extensão Rural, RS, 2021

1. Apoio administrativo 2. Gestão Rural 3. Extensão
Rural 4. Agricultura Familiar I. Selvino Neumann, Pedro
II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(s). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

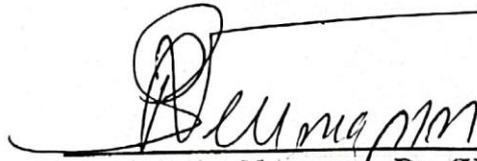
Declaro, REGIS TRENTIN PIOVESAN, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Regis Trentin Piovesan

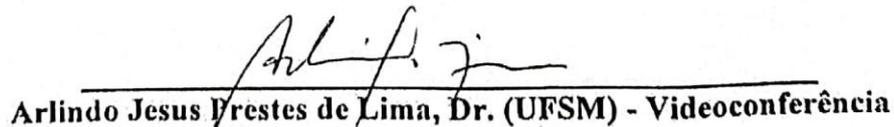
**FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE EXPERIÊNCIAS DE APOIO
ADMINISTRATIVO A AGRICULTORES: O CASO DA RUOP E DO PGSAF NO RIO
GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Extensão Rural**.

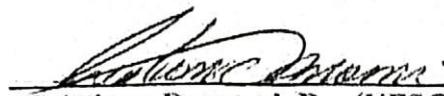
Aprovado em 10 de setembro de 2021



**Pedro Selvino Neumann, Dr. (UFSM) - Videoconferência
(Presidente/Orientador)**



Arlindo Jesus Prestes de Lima, Dr. (UFSM) - Videoconferência



Cristiano Desconsi, Dr. (UFSC) - Videoconferência

Santa Maria, RS
2021

DEDICATÓRIA

Ao povo brasileiro e aos pequenos agricultores familiares que desempenham com garra, coragem e força suas trajetórias.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao povo brasileiro que oportunizou minha formação nesta universidade.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES – Código de Financiamento 001 pelo apoio na pesquisa de mestrado.

À Universidade Federal de Santa Maria pelo acesso ao conhecimento oferecido.

Ao Programa de Pós-graduação em Extensão Rural pela oportunidade de fazer parte desse importante espaço para a Extensão Rural brasileira.

A meus pais, Antonio e Ana pela vida. Vocês são inspiração deste trabalho.

A meus irmãos Eliane, Mauricio, Regina, Rosangela, Mairo, Elder e Carlo por terem compartilhado comigo a experiência, a vivência e a caminhada até aqui.

Aos amigos colegas, coordenadores e participantes do TED UFSM/Inkra com quem compartilhei toda a caminhada, alegrias, desafios, angústias e conquistas, além de muito aprendizado. Em especial aos professores Alisson, Vinicius, Marco Antonio e Pedro Neumann e os colegas Adilson, Eduardo Flech, Laila, Eduardo Jaehn, Gustavo e bolsistas. Vocês são parte fundamental do que aqui está contido e sem a contribuição de cada um, dificilmente teria chegado nesse momento.

Aos amigos, que de uma forma ou outra me acompanharam em partes ou todo o processo de mestrado e que compartilharam a vida em tempos tão difíceis como esses em que essa dissertação foi escrita. Em especial Eduardo Perkoviski, Hector Facco, Raí Ferreira, Ricardo Boscaini, Lázaro Dias, Gabriel Dutra que dividiram morada desde a graduação até esse tempo de mestrado. Ainda, à Helena Oliveira, Marcos Lazzaretti, Henrique e Rafaela que foram compadres e parceiros de trajetória.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Extensão Rural pelos ensinamentos, paciência e dedicação ao trabalho a mim e meus colegas.

Agradeço ainda a meu orientador Pedro Selvino Neumann pelo acompanhamento até esse momento. Ainda, agradecimento especial ao Professor Arlindo Jesus Prestes de Lima pela disponibilidade, a sabedoria e a capacidade de dialogar e compartilhar sobre os temas aqui contidos.

A todos e todas, meus sinceros agradecimentos!

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria
**FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE EXPERIÊNCIAS DE APOIO
ADMINISTRATIVO A AGRICULTORES: O CASO DA RUOP E DO
PGSAF NO RIO GRANDE DO SUL.**

AUTOR: REGIS TRENTIN PIOVESAN
ORIENTADOR: PEDRO SELVINO NEUMANN
Data e local da defesa: Santa Maria/RS, 10/09/2021

O tema do apoio administrativo a agricultores aparece frequentemente envolvido no cenário das ações de assistência técnica e extensão e por isso tem se visto aumentar o número de ações empreendidas que procuram, de diferentes formas, apresentar alternativas e soluções que auxiliem os agricultores a melhor gerirem as suas unidades de produção, tendo como contexto geral as transformações nas condições de produzir na agricultura e das possibilidades de inovações resultantes do desenvolvimento da tecnologia da informação nos diferentes campos da atividade humana. Muitas destas ações carregam consigo a concepção de que as unidades de produção familiares constituem um tipo de organização semelhante às organizações industriais e por esse motivo, carregam consigo a concepção clássica de administração em suas estratégias de ação. Por esse motivo, é comum evidenciar problemas de descontinuidade, falta de participação e engajamento dos agricultores em participar de tais ações. Algumas análises apontam para uma falta de sintonia entre os objetivos das ações e as necessidades de agricultores em termos de apoio administrativo, ou ainda, que as ações adotam um referencial que não se adequa com a natureza da atividade administrativa de unidades de produção familiares. Por isso, este trabalho tem como objetivo analisar duas ações desenvolvidas junto a agricultores familiares do estado do Rio Grande do Sul, com vistas a apontar em que medida estas experiências levam em conta os debates sobre o tema do apoio administrativo no momento da concepção, implantação e operacionalização das experiências. Para isso, a revisão de literatura faz um levantamento das avaliações de outras experiências de apoio administrativo desenvolvidas no Brasil, além de usar como lente teórica as contribuições sobre a prática e a natureza da administração rural, bem como do processo de tomada de decisão e ação dentro de unidades de produção familiares. As experiências da Rede de Unidade de Observação Pedagógica e do Programa de Gestão Sustentável da Agricultura Familiar foram descritas e analisadas por meio de pesquisas documentais e bibliográficas, além de entrevistas semiestruturadas com técnicos conceptores de ambas experiências, buscando evidenciar as motivações, os objetivos, as metodologias e as estratégias adotadas. Como resultados, apontamos que há uma incorporação de debates sobre o tema do apoio administrativo desenvolvidos na década de 90 dentro das experiências analisadas, além de apontar inovações para outras ações a serem desenvolvidas. Por fim, evidencia-se também uma necessidade de se desenvolver trabalhos que avaliem as especificidades administrativas das organizações familiares de produção e suas necessidades em termos de apoio administrativo.

Palavras-chave: apoio administrativo; gestão rural; extensão rural; agricultura familiar

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ADMINISTRATIVE SUPPORT EXPERIENCES TO FARMERS: THE CASE OF RUOP AND PGSAF IN RIO GRANDE DO SUL.

AUTOR: REGIS TRENTIN PIOVESAN
ADVISOR: PEDRO SELVINO NEUMANN
Data e local da defesa: Santa Maria/RS, 10/09/2021

The theme of administrative support to farmers is frequently involved in the scenario of technical assistance and extension actions. Therefore, the number of activities undertaken that seek, in different ways, to present alternatives and solutions that help farmers to better manage their production units, having as a general context of the transformations in the conditions of production in agriculture and the possibilities of innovation resulting from the development of information technology in the different fields of human activity. Many of these actions carry with them the conception that family production units are a type of organization similar to industrial organizations, and for this reason, they bring with them the classical idea of administration in their action strategies. For this reason, it is common to see problems of discontinuity, lack of participation, and engagement of farmers in participating in such actions. Some analyzes point to a lack of harmony between the objectives of the actions and the needs of farmers in terms of administrative support, or even that the activities adopt a framework that does not fit with the nature of the administrative activity of family production units. Therefore, this work aims to analyze two actions developed with family members in the state of Rio Grande do Sul, to point out to what extent these experiences take into account the debates about the administrative support when is designing, implementing, and operationalizing the experiences. To this end, the literature review surveys the evaluations of other administrative support experiences developed in Brazil, beyond to uses as a theoretical lens the contribution about practice and nature of rural administration, as well as the process of decision-making and action within family production units. The experiences of the Pedagogical Observation Unit Network and the Family Farming Sustainable Management Program were described and analyzed through documentary and bibliographic research, in addition to semi-structured interviews with technicians conceived in both experiences, seeking to highlight the motivations, objectives, methodologies, and adopted strategies. As a result, we point out that there is an incorporation of debates on the theme of administrative support developed in the 90s within the analyzed experiences, besides pointing out innovations for other actions to be developed. Finally, there is also evidence of a need to build up works that assess the administrative specifications of production associations and their needs in terms of administrative support.

Keywords: administrative support; rural management; rural extension; family farming

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2. Os subsistemas componentes do Sistema Unidade de Produção - Família. .	54
Figura 3. Representação esquemática do sistema de decisões.	57
Figura 4. As três funções econômicas da exploração agrícola.....	59
Figura 5. Ciclo de vida da exploração agrícola.....	60
Figura 1. Representação esquemática do modelo da Teoria do Comportamento Adaptativo.	70
Figura 6. Matriz de análise das experiências.	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenças de concepções de gestão.	33
Tabela 2. Síntese do roteiro de entrevista semiestruturada.....	75
Tabela 3. Indicadores econômicos, PGSAF - Emater/RS-Ascar.	97
Tabela 4. Objetivo geral das experiências analisadas.....	109
Tabela 5. Objetivos específicos das experiências analisadas.....	110

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADSA	Análise-Diagnóstico dos Sistemas Agrários
ASCAR	Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural
ATES	Programa de Assessoria Técnica Social e Ambiental
CI	Consumo Intermediário
CONTAGRI	Sistema de Contabilidade Agrícola
UPA	Unidades de Produção Agropecuárias
IVA	Imposto sobre Valor Agregado
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
KI	Capital Imobilizado
EMATER	Associação Rio-grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
NO	Núcleo Operacional
NRS	Nível de Reprodução Social
P&D	Pesquisa-Desenvolvimento
PA	Projeto de Assentamento
PEATERS	Política Estadual de Assistência Técnica e Extensão Rural no Estado do Rio Grande do Sul
PGSAF	Programa de Gestão Sustentável da Agricultura Familiar
PNATER	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
PR	Preço que o Produto Teria se Fosse Comprado no Mercado Local
PROATERS	Programa Estadual de Assistência Técnica e Extensão Rural e Social no Estado do Rio Grande do Sul
RAÑA	Renda Adquirida com Atividades Não Agrícolas
PRV	Preço que o Produto foi vendido
QPV	Quantidade Vendida do Produto
QPC	Quantidade do Produto Consumido pela Família
QPA	Quantidade do Produto Agroindustrializada na Propriedade
RAPOS	Rendas Oriundas de Aposentadorias
REX	Rendas Externas
ROTS	Rendas de Outras Transferências Sociais
RUOP	Rede de Unidades de Observação Pedagógica

SAU	Superfície de Área Útil
SDR	Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo
SEF	Sistema Unidade de Produção–Família
SIGRA	Sistema Integrado de Gestão Rural da ATES/RS
ST	Superfície Total
TCA	Teoria do Comportamento Adaptativo
UOP	Unidades de Observação Pedagógica
UTH	Unidade de Trabalho Homem
UTHc	Unidade de Trabalho Homem contratada
UTHf	Unidade de Trabalho Homem familiar
UTHt	Unidade de Trabalho Homem total
VA	Valor Agregado

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 REVISÃO DE LITERATURA	17
1.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO TEÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO RURAL	17
1.2 ATIVIDADE ADMINISTRATIVA NA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA FAMILIAR.....	19
1.3 O APOIO ADMINISTRATIVO AOS AGRICULTORES FAMILIARES	24
1.4 EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS DE APOIO ADMINISTRATIVO.....	35
1.4.1 Eixos de experiências de apoio administrativo	35
1.4.2 Resultados de experiências de apoio administrativo	38
2 REFERENCIAL TEÓRICO METODOLÓGICO	45
2.1 A CONCEPÇÃO CLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO	45
2.2 A NATUREZA DA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA.....	49
2.3 objetivos e Critérios de racionalidade administrativa na agricultura familiar ...	52
2.3.1 Representação sistêmica da exploração agrícola	52
2.3.2 Representação dinâmica da exploração agrícola.....	59
2.4 TOMADA DE DECISÃO E AÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR.....	65
2.4.1 O postulado de coerência	66
2.4.2 O projeto	67
2.4.3 A situação.....	67
2.4.4 Percepção	67
3 METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS	73
4 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EXPERIÊNCIAS	77
4.1 A REDE DE UNIDADES DE OBSERVAÇÃO PEDAGÓGICA - RUOP: A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO AGRÍCOLA DA ATES/RS.	77
4.1.1 A origem da RUOP	77
4.1.2 A operacionalização da RUOP.....	81
4.1.3 Avaliações do trabalho desenvolvido	83
4.2 PROGRAMA DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DA AGRICULTURA FAMILIAR: A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO RURAL DA ATER/RS.....	86
4.2.1 Concepção e montagem do PGSAF	86
4.2.2 Estruturação do PGSAF.....	88
4.2.3 Parâmetros de análise das Unidades de Produção acompanhadas	94
5 PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DAS EXPERIÊNCIAS 98	
5.1.1 Motivações para implementação de ações de apoio administrativo a agricultores98	
5.1.2 Objetivos explícitos e implícitos das experiências.....	106
5.1.3 A estratégia e metodologia de trabalho adotadas	111
6 CONCLUSÕES	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120

INTRODUÇÃO

As preocupações específicas com a Administração Rural verificaram-se, inicialmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra, juntamente com o processo de modernização da agricultura e sob a denominação de *Farm Management* – administração da propriedade rural. Foram os agrônomos e economistas os pioneiros a atuarem nessa área, com estudos de viabilidade econômica das atividades agrícolas e recomendações técnicas propostas aos agricultores.

Posteriormente, outros países passaram a se interessar por esse tipo de questões, ampliando o escopo de preocupações ao serem contempladas questões relacionadas com a mercadologia, política agrícola, estrutura das propriedades rurais, integração da agricultura com a indústria e o meio ambiente. Na atualidade há, inclusive, uma preocupação com o desenvolvimento de uma teoria da gestão da exploração agropecuária¹.

No Brasil, o desenvolvimento teórico e prático da administração rural vem-se dando com base em duas abordagens. A primeira abordagem é representada basicamente pela obra de Hoffmann et. al. (1976), onde a administração rural é definida como “um ramo da economia rural que estuda a organização e administração de uma empresa agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados mais compensadores e contínuos”. A segunda abordagem encontra-se primeiramente referenciada na obra de Souza et. al. (1989), a qual define administração rural como um ramo da ciência administrativa que se preocupa com a análise dos aspectos inerentes à empresa rural e suas inter-relações com o meio ambiente.

De acordo com Lima (1992), apesar de constituírem-se a referência básica e clássica na área de administração rural, no Brasil, ambas as abordagens deixam de contemplar, em suas formulações, as especificidades da atividade administrativa resultante da diferenciação social e econômica que ocorre entre as organizações rurais. Esse ponto tem-se constituído no “divisor de águas” nas discussões sobre a produção de conhecimentos e a prática em administração rural, principalmente quando se trata da administração das unidades de produção agropecuária.

Nessa discussão distinguem-se dois entendimentos. A concepção dominante, que parte do pressuposto de que as unidades de produção na agricultura são indistintamente explorações econômicas capitalistas, denominadas de empresas rurais, e que os princípios econômicos e administrativos são universais. Disso resulta a tendência, assinalada por Alencar & Moura Filho

¹ Ver BROSSIER J. et al. Recherches en gestion: vers une theorie de la gestion de l'exploitation agricole. In: *Modélisation systémique et système agrarie*. 1990.

(1988), em considerar os produtores rurais como uma categoria social e econômica homogênea, que orientam a produção segundo os mesmos padrões da racionalidade empresarial, possuem objetivos comuns, problemas semelhantes e oportunidades idênticas.

Em contraposição, a concepção segundo a qual as unidades de produção familiar, na agricultura, constituem um tipo de organização essencialmente distinto da empresa capitalista típica e que a atividade administrativa desenvolvida pelos agricultores é própria desse tipo de unidade de produção. Segundo Lima (1992), a natureza desse tipo de unidade de produção determina um campo específico de possibilidades de atuação dos produtores familiares, fazendo com que suas decisões e ações, relativas ao processo de trabalho e produção, sejam tomadas e implementadas de acordo com objetivos e critérios de racionalidade igualmente específicos.

Neste contexto, vários esforços têm sido empreendidos para desenvolver e difundir a área de administração rural. São ações, geralmente, fundamentadas na referência clássica da administração rural, especialmente no princípio de que a atividade administrativa independe do tipo de organização em que se realiza e que o conhecimento administrativo produto da ciência administrativa é universal. Por outro lado, são modalidades de trabalho orientadas, sobretudo, na difusão de tecnologia gerencial aos agricultores ou no acompanhamento contábil e técnico, realizado, pelo menos, durante um ano agrícola em determinadas unidades de produção.

Na atualidade, verifica-se um crescente interesse pela administração rural, normalmente por parte de técnicos e instituições que atuam na assistência técnica e extensão rural. Esta retomada do interesse pela administração rural vem ocorrendo no contexto de intensas transformações nas condições de produzir na agricultura e das possibilidades de inovações resultantes do desenvolvimento da tecnologia da informação nos diferentes campos da atividade humana.

Diante desta realidade, renova-se o interesse em analisar as motivações e os pressupostos que orientam ou fundamentam experiências que visam apoiar a atividade administrativa dos agricultores familiares, empreendidas nos últimos tempos. Em que medida e como tais iniciativas incorporam o debate, o conhecimento e as lições dos estudos e experiências anteriores?

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo analisar as concepções teóricas e metodológicas de duas experiências de apoio administrativo a agricultores familiares do estado do Rio Grande do Sul, com vistas a subsidiar o debate acerca da problemática e a formulação de novas proposições de trabalho voltados a esta categoria de agricultores. Especificamente buscamos analisar a) as motivações que justificam a pertinência da implementação do trabalho

de apoio administrativo, b) os objetivos implícitos e explícitos das experiências e; c) a estratégia e metodologias adotadas para implementação e execução do trabalho

Para cumprir com esses objetivos, buscou-se na literatura, referenciais bibliográficos sobre análises de outras experiências que tratam do tema do apoio administrativo, bem como referenciais teóricos sobre o tema da administração rural. Além disso, para analisar as experiências em questão, entrevistou-se técnicos conceptores de cada uma delas, bem como foram analisados documentos e bibliografias que tratam do processo de concepção e de implantação das experiências.

O trabalho está organizado em 6 seções distintas, sendo a primeira parte uma revisão de literaturas que analisam experiências de apoio administrativo a agricultores no Brasil. A segunda seção tem como objetivo trazer um referencial acerca da natureza da atividade administrativa em unidades de produção familiares, bem como, aspectos sobre a tomada de decisão e ação nesse tipo de organização. Posteriormente são apresentados os procedimentos metodológicos adotados durante o trabalho de pesquisa, tendo na quarta seção uma apresentação das experiências analisadas. A quinta e a sexta seções contém análises sobre as motivações, objetivos, estratégias e metodologias adotadas pelas experiências, terminando com algumas conclusões sobre como as experiências tratam sobre o tema do apoio administrativo a agricultores familiares.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO TEÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO RURAL

A área de estudo da administração rural surge dos debates oriundos na modernização da agricultura de países como Estados Unidos e Inglaterra, tendo como preocupação os estudos para viabilidade econômica e recomendações técnicas para as atividades desenvolvidas nesses contextos, o que é conhecido como “*Farm management*”. Por meio dessa abordagem focada na economia da produção se dava ênfase a questões normativas e prescritivas, e para isso foram desenvolvidas diversas técnicas de apoio, como o orçamento e a programação linear e outras ferramentas para análise de dados e decisão aplicada, além de mercados, políticas agrícolas e integração das unidades de produção e indústria (LIMA, 1992; NORMAN, 2002).

Para Lima et al. (2005), o desenvolvimento teórico e prático da administração vem se dando em dois caminhos, os quais não denomina, mas apresenta características de cada um. A primeira abordagem se caracteriza por considerar a administração rural como um dos ramos da economia rural, responsável por estudar a organização e administração das empresas agrícolas, com o objetivo clássico de maximização dos rendimentos em cima do uso eficiente dos recursos. A segunda abordagem considera a administração rural como um ramo da ciência da administração, que tem como objeto de estudo a análise dos processos racionais de decisões e ações administrativas em organizações rurais (LIMA, 1992; LIMA et al., 2005; HOFFMAN, 1976).

Enquanto que na primeira abordagem não se apresenta preocupação com os processos que tornam possível alcançar os objetivos que a ação administrativa propõe, na segunda abordagem verifica-se uma maior preocupação em evidenciar tais processos de tomada de ações administrativas como objeto de estudo da administração rural, ou seja, analisar como outros pontos relacionados à ação administrativa interferem nos resultados técnico-econômicos das organizações rurais. Passa-se a se preocupar com questões além daquelas que são medidas pelos métodos quantitativos, como por exemplo os aspectos substantivos e reações a mudanças presentes na racionalidade existente na tomada das decisões por parte dos agricultores. Ainda, a incorporação da noção de processo, aproxima a administração da noção de realidade como transformação constante, oriunda da interação de organizações e agentes de organizações (LIMA, 1992).

O mesmo autor assinala que a evolução da área de conhecimento da administração rural carrega consigo as marcas do processo de evolução da sociedade industrial, tendo a revolução

industrial como marco da constituição da administração como ciência. Originada da demanda para estudos em torno da organização e controle de processos de produção, visando garantir a maximização dos resultados conjugado com o uso eficiente de recursos dentro do contexto industrial, satisfazendo o interesse de lucro dos proprietários dos meios de produção. Com o passar do tempo, a ciência administrativa passa dessa fase, e incorpora outras, em que sua preocupação se torna a estrutura dos processos, a participação das pessoas, o ambiente e a tecnologia. Cada uma dessas preocupações é influenciada pelo desenvolvimento de novas teorias.

Isso demonstra que a administração rural engloba diversas áreas de conhecimento, procurando responder aos desafios do contexto em que se encontra. Assim pode-se entender que a administração teve como base de análise e de demanda de estudos a lógica de organização ditas como “modernas”, ou seja, que possuem uma forma de organização típica da revolução industrial, que tem na divisão do trabalho a principal característica. Porém, isso provoca um problema para a administração rural que usa as mesmas medidas de análise e interpretação, extrapolando-as para os demais contextos e organizações que carregam particularidades específicas, como o caso da agricultura. A partir dessa constatação, se evocam debates sobre a natureza do fato administrativo nas diferentes organizações, onde se verificam que existem duas linhas de discussão acerca do assunto, qual sejam elas a de que o fato administrativo muda conforme a natureza e tipo de organização e aquela que define que o fato administrativo permanece o mesmo e independente do tipo de organização (LIMA, 1992).

O autor observa que a maioria dos estudos em administração rural se orienta a partir da visão de que o fato administrativo é único e independente em relação aos diferentes contextos e conseqüentemente, tipos de organização. Isso ocasiona um problema para os estudos de organizações do tipo familiares, que possuem um tipo de organização diferenciada (LIMA, 1992; LIMA et al. 2005), onde os conceitos de maximização de rendimentos e eficiência ótima, considerados como universais, não conseguem captar a complexidade desse tipo de organização para analisá-la. Ainda, segundo o autor, grande parte desses estudos não observa que as organizações rurais passam por um processo de diferenciação entre si, pelo processo de desenvolvimento, o que confere a elas distintas características.

Partindo dessa conclusão, é preciso analisar, portanto, como se dá a atividade administrativa dentro das unidades de produção agropecuária quando se tem por objetivo estabelecer estratégias de apoio a essa prática.

1.2 ATIVIDADE ADMINISTRATIVA NA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA FAMILIAR

Adant (1987) inicia o seu trabalho de fornecer subsídio a programas e iniciativas de formação para pequenos e médios produtores para a gerência de empresas agrícolas, conceituando que, independente do nome atribuído, “*management*”, “*gestão ou administração*”, “*gerência*”, o que está por trás é sempre o objetivo de busca pela efetiva utilização racional e harmônica dos fatores de produção disponíveis na empresa, visando obter melhores indicadores econômicos e sociais. Neste trabalho, trataremos como apoio à atividade administrativa como sinônimo de apoio a gerência/gestão/administração de unidades de produção agropecuária.

Para Adant (1987), o termo empresas agrícola é amplo, mas ele o utiliza em seu trabalho para designar a exploração agrícola feita essencialmente com mão de obra do agricultor e sua família, ou com eventuais utilizações de mão de obra externa à família e que tem nela o centro executor e administrador das operações agrícolas. Com base nesse conceito, neste trabalho trataremos essas empresas agrícolas como Unidade de Produção Agropecuária (UPA) e trabalharemos com iniciativas de apoio à prática administrativa dessas unidades no estado do Rio Grande do Sul/RS.

Para o autor, nas UPAs os fatores internos e externos possuem uma complexidade maior do que em outros tipos de empresas, pelo fato de muitos dos processos serem biológicos, com os quais o controle se dá de forma muito mais difícil ou em casos impossíveis, como a interferência do clima. O autor classifica como fatores internos aqueles que moldam a estrutura interna da unidade de produção, como por exemplo o solo cultivado e suas características próprias, a mão de obra disponível, o capital de exploração e a tecnologia dominada, ou seja, a experiência, o *saber-fazer* e os conhecimentos adquiridos com o passar do tempo.

Os fatores externos são aqueles que têm relação com a unidade de produção, localizados em ambos os lados da unidade de produção, mas não se incorporam a ela, como exemplo temos aqueles que são ditos de entrada, como o crédito, os insumos utilizados na produção e a assistência técnica. Por sua vez, os fatores de saída correspondem aos recursos para armazenagem, os canais para comercialização, os preços mínimos, etc. Esse conjunto de características e o grau tecnológico ocupado, definem o sistema de produção (ADANT, 1987).

Essas características fazem o autor concluir que os sistemas de produção são ciclos biológicos e, portanto, possuem uma diferença grande entre os procedimentos neles praticados e aqueles desenvolvidos em plantas industriais, pois não se podem controlar todos os fatores envolvidos no manejo agrícola, diferente do que acontece nos outros setores. A UPA é um tipo de exploração que possui um grau de risco elevado, onde o agricultor tenta controlar os fatores usando a maior probabilidade de acerto com o menor custo que possuir, e faz isso desde o início dos tempos. Portanto, a administração dos sistemas de produção praticados nas UPAs possui uma complexidade maior e um grau diferenciado quando comparado com outros setores, sendo que isso aumenta à medida que as unidades de produção diminuem de tamanho, por conta da heterogeneidade do desenvolvimento destas (ADANT, 1987).

Lima (1992) considera que a especificidade dessas unidades de produção se encontra no fato de que nesse tipo de exploração as condições sociais e econômicas determinam uma forma de organização da produção e do trabalho específica. Por sua vez, a disponibilidade em quantidade e qualidade dos meios de produção e as relações sociais e econômicas que possuem com os outros setores da sociedade interferem na organização e no funcionamento de tais unidades, provocando interferências no seu processo de desenvolvimento e reprodução. O autor apresenta que a diferença em relação a outros tipos de empresas agrícolas se refere ao trabalho, que é realizado majoritariamente por meio da mão de obra familiar, e não assalariada, como em outros setores, além de não realizar uma separação hierárquica do trabalho de produção e de controle ou gerência, como nos demais tipos de empresas agrícolas.

Outra especificidade destacada pelo autor se encontra na organização do trabalho nesse tipo de empresa. Enquanto nas demais empresas tem-se uma organização do trabalho visando a apropriação da mais-valia oriunda do trabalho assalariado, nas UPAs essa organização tem por objetivo viabilizar a reprodução familiar, o que para além da avaliação econômica estrita carrega também a estratégia de reproduzir a unidade de produção. Assim, o cálculo econômico feito pelos operadores desses sistemas de produção procura adquirir um rendimento global para reproduzir a mão de obra e os meios de produção necessários para a unidade de produção se viabilizar ao longo dos anos.

Por mais que com o passar do tempo as unidades de produção vão se integrando e mantendo relações, muitas vezes de dependência com setores de outras formas de organização do trabalho e produção, exigindo que elas passem a adotar estratégias e meios tecnológicos e financeiros distintos daqueles adotados até então - o que pode causar modificações nas relações sociais e de organização dessas unidades - tais mudanças não conseguem alterar as formas de

organização e trabalho presentes na estrutura dessas explorações, o que faz com que elas se mantenham com uma especificidade distinta no passar do tempo (LIMA, 1992).

O autor cita as contribuições de Lima (1992 apud Leuk, 1976) para dizer que, outra especificidade das unidades de produções familiares em relação aos demais tipos de organizações rurais está nos pressupostos econômicos levados em conta no processo de tomada de decisão. Ao contrário do que se coloca como geral, de que a maximização dos lucros é o que orienta as decisões, nas unidades de produção agropecuária a tomada de decisão está ligada fortemente aos objetivos estipulados pela família. Isso orienta a forma como o trabalho e a organização da produção serão feitas, e nem sempre o objetivo será a maximização dos lucros.

Por outro lado, Batalha, Baunain e Souza Filho (2005) elencam particularidades da agricultura familiar e do que conceituam a gestão agroindustrial nesses estabelecimentos. Para eles, a sazonalidade da produção agropecuária se torna um fator de diferenciação da agricultura familiar, uma vez que as dificuldades de garantia de produtos na entressafra e/ou em períodos específicos é mais difícil quando se trata dos estabelecimentos familiares, pois demandam um conhecimento profundo dos mecanismos de mercado que garantam maiores ganhos aos agricultores. Ainda, as variações de qualidade dos produtos, a perecibilidade das matérias primas e os produtos finais, além das variações no consumo e das exigências sanitárias se intensificam nesse tipo de estabelecimento. Para os autores, o principal fator que poderia ser utilizado como forma de superar essas particularidades seria a utilização de tecnologias de gestão² e organização de agricultores que os fizessem superar os obstáculos existentes em torno de suas particularidades.

Do ponto de vista da direção e da administração, Adant (1987) coloca que a principal diferença entre as grandes empresas agrícolas e as UPAs é que nas últimas, esse processo não é feito de forma estruturada, hierarquizada e fragmentada, pois muitas vezes o próprio agricultor é quem planeja e executa as ações, ou no máximo divide com os demais integrantes da família. Lima (1992) acrescenta que, dentro das unidades de produção familiares todos os integrantes da família são corresponsáveis pela manutenção desta, uma vez que o trabalho é organizado informalmente, de maneira que todos participem, ainda que cada membro tenha uma participação diferenciada em cada etapa de planejamento e execução. Ao agricultor e/ou sua família competem as decisões de todos os níveis – orientação da atividade, planejamento e

² Por tecnologias de gestão, compreende-se os instrumentos e ferramentas tecnológicas criadas com o intuito de dar suporte a coleta de dados, geração de informações, tomada de decisões e ações que derivam destas decisões (BATALHA, BAUNAIN e SOUZA FILHO, 2005).

programação, produção e colheita e por fim, venda – que se dão para cada uma das atividades que é desenvolvida dentro da unidade de produção, ou seja, contemplando um complexo de informações necessárias para embasar a tomada de decisão.

Nesse sentido, Adant (1987) coloca que nesse tipo de organização a administração e direção da produção é a mesma da direção da vida da família, onde as decisões são tomadas a partir de uma em relação a outra. As decisões cotidianas e a relação familiar implicam na forma de organização do trabalho na unidade de produção, de modo que não há uma separação exata no tempo dedicado à vida familiar e ao tempo de trabalho, pois a unidade de produção e a família constituem um sistema conjunto. Ele ainda corrobora com a questão da corresponsabilidade das decisões, apesar de em alguns momentos a figura do chefe da família se sobressair em autoridade, ele argumenta que mais profundamente existem relações que conformam essa corresponsabilidade afetiva, onde os demais membros não são somente executores de tarefas.

Com isso, podemos dizer que há uma racionalidade econômica particular deste tipo de organização e não uma irracionalidade econômica. Ou seja, os agricultores familiares fazem o que fazem por conta de uma racionalidade particular empregada que leva em consideração todos os âmbitos envolvidos na unidade de produção, onde os objetivos da família e da unidade de produção se entrelaçam.

Sobre as informações utilizadas pelos agricultores, essas não são oriundas de sistemas sofisticados de coletas de dados ou de ferramentas de análise externas à unidade de produção. O agricultor utiliza a própria prática cotidiana como ferramenta de coleta e de informação para embasar a sua decisão. É através da ação cotidiana, da análise e da percepção da situação, e tendo em vista alguns objetivos que ele escolhe entre as diversas opções aquela que mais se adapta à sua situação. Com base nisso e nas informações obtidas externamente, os agricultores adquirem uma base de conhecimento sobre os seus meios de produção que o colocam em um patamar privilegiado de análise. Assim, os conhecimentos e a experiência de “saber fazer”, formam uma espécie de centro de informações que os agricultores utilizam (ADANT, 1987).

A compreensão de como e onde os agricultores se apoiam para a tomada de decisão do que fazer nas unidades de produção é crucial para compreender a racionalidade empregada na administração e direção da UPA, visto que as ações empregadas na unidade de produção interferem não só na exploração produtiva como na família e na sua continuidade ou reprodução. Diz-se que os agricultores estão em constante risco e em todos os momentos têm

em mente a manutenção do equilíbrio da manutenção econômica da sua unidade e de sua família, uma vez que uma não se reproduz sem a outra. Isso se mostra mais forte conforme a disponibilidade de meios de produção se restringe, já que a introdução de qualquer inovação pode causar mudanças significativas no sistema, levando-o a dificuldades, às vezes, severas de reprodução (ADANT, 1987).

Além disso, Lima (1992) adiciona que a situação econômica e social que a unidade de produção enfrenta ao decorrer dos anos e atualmente, também é fator de influência na organização do trabalho, decisões e ações dos agricultores. Adant (1987) adiciona que apesar das análises apontarem que os agricultores têm posições individualistas, o meio tem grande influência sobre as decisões e ações desses agricultores, pois muitos vivem em meios comunitários, e muitas vezes se tornam imperativos nas decisões. Lima (1992) conclui que a atividade administrativa das unidades de produções familiares é dependente da própria condição social e econômica das unidades de produção e dos agricultores.

Por fim Adant (1987) reforça esse ponto de que a direção e a administração, a execução e a decisão fazem parte de um todo dentro das unidades de produção. O autor sugere que iniciativas que visem aumentar a capacidade administrativa dos agricultores geralmente ignoram essa premissa, o que faz com que se elaborem formações técnicas e administrativas de formas separadas, tendo o agricultor a função de unificá-las em suas atividades cotidianas. Porém, isso muitas vezes é impossibilitado pelo fato de que o agricultor em sua atividade rotineira – praticada todos os dias – fica impedido de se afastar dessas atividades e enxergá-las de forma global, integrando os problemas de uma à outra. Por isso, o autor sugere que as iniciativas de apoio aos agricultores devem ter foco em auxiliar os agricultores a se tornarem capazes de observar todos os aspectos e repercussões de suas decisões e ações.

Por outro lado, Batalha, Baunain e Souza Filho (2005) argumentam que os instrumentos elaborados com o objetivo de melhorar a capacidade de gestão dos estabelecimentos rurais possuem uma dificuldade em comum na sua aplicação, qual seja a falta de aderência dos instrumentos à realidade brasileira, referindo-se, no caso da agricultura familiar, à heterogeneidade que existe dentro dessa categoria de agricultores, e que portanto qualquer instrumento ou tecnologia desenvolvida precisa levar em consideração tal característica.

Para eles, além da falta de adaptação dos instrumentos, nota-se que atualmente são empreendidos esforços ainda insuficientes para o planejamento de empreendimentos rurais, sejam eles familiares ou não, ou para as formas coletivas de organização de agricultores.

Segundo os autores, é preciso que haja um esforço maior no sentido de adaptar as ferramentas e instrumentos de gestão à realidade dos empreendimentos agrícolas familiares e desenvolver mecanismos que possam estimulá-los a utilizar as ferramentas e os instrumentos.

Nesse sentido, os autores sugerem que seja necessário integrar as tecnologias de produção e gestão dos empreendimentos, visando que esses possam alinhar-se às cadeias agrícolas, uma vez que para eles, apesar das diferenças desse setor para com o setor da agricultura patronal (utilização de mão de obra familiar e influências particulares que levam às escolhas por sistemas produtivos diferenciados), o objetivo final da agricultura familiar está na busca pela maximização dos resultados a partir dos seus recursos disponíveis. Argumentam isso justificando que apesar das diferenças, não existem evidências de que os agricultores manteriam a mesma forma de organização familiar do trabalho quando tais diferenças fossem superadas.

Portanto, os mesmos afirmam que a agricultura familiar também pode ser beneficiada pela adoção de técnicas de planejamento, produção e gestão independente das suas características particulares, bastando que tais ferramentas e instrumentos sejam adequados a essas diferenças, contando com o apoio de equipes de formação e os apoios interdisciplinares, por meio da integração de diferentes áreas do conhecimento agrônomo.

1.3 O APOIO ADMINISTRATIVO AOS AGRICULTORES FAMILIARES

O tema do apoio à prática administrativa de agricultores ganha destaque no contexto europeu – particularmente na França a partir da década de 1960 - sobretudo com a reforma de políticas fiscais – destacadamente a do Imposto sobre Valor Agregado (IVA) - que impuseram maiores exigências aos agricultores. Boucharlat e Severac (p. 779-781, 1985, tradução nossa) destacam que ao colocarem os agricultores franceses a partir de 1968, “tiveram que passar da contabilidade aproximada, geralmente de entrada única, sem registro sistemático e rigoroso, para uma contabilidade cada vez mais rígida e sofisticada”, fazendo com que os eles tenham que fornecer dados quantificados para as instituições do governo e bancárias.

Além da reforma e da aplicação do regime do IVA³, outras medidas implementadas ao longo dos anos como, tributação sobre o lucro real dos rendimentos agrícolas e a criação de fundos como o *Endowment for Young Farmers*, decreto sobre a modernização das explorações agrícolas, interferem nesse processo de aumento das exigências fiscais aos agricultores. Disso surge uma preocupação em todo o contexto francês com as dificuldades enfrentadas pelos

³ Sobre a reforma do IVA ver Balthazar, 2008.

agricultores para aderirem e se enquadrarem nessas mudanças, devido ao custo e à complexidade das demandas (BOUCHARLAT e SEVERAC, 1985)

Assim, durante a Conferência Agrícola Anual em 1981, surge um alerta ao Ministro da Agricultura francês para o desenvolvimento da complexidade dos métodos de contabilidade, seu custo crescente, sua incompreensão por um grande número de agricultores, e a frequente falta de serviço prestado aos agricultores, em termos de assistência de gestão na forma de aconselhamento adequado. A partir desse espaço são deliberadas uma série de ações e dotações financeiras para subsidiar trabalhos de pesquisa sobre gestão rural com agricultores em todo o território francês que abrangesse os seguintes objetivos: a) reduzir o custo do serviço de gestão para o agricultor; b) dar ao agricultor melhor controle de suas ferramentas de gestão; c) ampliar o público dos agricultores que eram atingidos pelos órgãos de gestão; e d) melhorar o conhecimento da renda (BOUCHARLAT e SEVERAC, 1985).

Desse processo de pesquisa e implementação de ações, surgiram diversas análises sobre a temática da promoção da gestão entre agricultores. Marshall (1985), ao analisar o contexto francês da época, aponta que ao se lançarem ações governamentais sobre a agricultura francesa no campo da administração rural, evidenciou-se uma diferença de objetivos entre os envolvidos nessas ações. Por parte do estado, havia o interesse da padronização contábil a fim de definir a tributação, monitorar os planos de desenvolvimento e projetos de instalação, definir apoio contábil aos agricultores e também explorar estatisticamente os dados. Para isso, apostava no treinamento e formação gerencial de agricultores como forma de facilitar a implantação de instrumentos de controles fiscais. Ainda, utilizava o treinamento como uma prerrogativa à concessão de empréstimos e obtenção de taxas especiais em políticas agrícolas.

Esse último também era o interesse dos bancos e organizações financeiras, que desejavam conhecer mais profundamente os aspectos do funcionamento econômico das unidades de produção. Assim, essas organizações preferiam o treinamento e formação dos agricultores para uso de ferramentas que pudessem medir a rentabilidade de cada exploração, a capacidade de pagamento do crédito e fornecessem quais explorações eram mais vantajosas para o apoio financeiro (ANDA, 1985).

Segundo Anda (1985), outro setor envolvido nessas ações era o das organizações profissionais de desenvolvimento, que, dependentes da venda de serviços de gerenciamento aos agricultores, passam a incorporar ao trabalho já realizado o treinamento e a formação gerencial como forma de aumentar o alcance e impacto das ações, viabilizando financeiramente as

organizações. Para isso, realizavam uma espécie de intermediação entre as exigências normativas definidas pelo estado e os bancos, e as necessidades dos agricultores. Por isso, utilizavam ferramentas que conseguissem ao mesmo tempo fornecer as informações exigidas normativamente, além das informações que auxiliavam o trabalho de seus técnicos e agricultores atendidos (ANDA, 1985).

Por fim, os demais envolvidos nessas ações eram os agricultores. Com o objetivo de melhorarem o gerenciamento de suas unidades de produção, estando de acordo com as normas fiscais estatais e aumentando a autonomia em suas relações com outros setores (bancos, fornecedores, clientes), os agricultores eram englobados pelas ações sem muitas vezes identificarem relação entre o treinamento e formação gerencial com o seu objetivo.

Essa situação evidencia que os objetivos visam interesses distintos, ligados cada um com as necessidades da fonte de origem envolvida nas ações, e, alguns deles, não visam solucionar a problemática de apoio ao setor agrícola na melhoria da capacidade administrativa, como no caso do governo e das organizações profissionais. Isso causa um distanciamento das ações com o seu público-alvo, uma vez que este não enxerga no engajamento a ação, uma resolução da sua problemática.

Assim, o ambiente da exploração agrícola estava constituído por uma diversidade de prescrições de muitos níveis de decisão, onde são envolvidas várias organizações (visando responder as suas necessidades específicas), para determinar quais devem ser as ferramentas que os agricultores usarão (ANDA, 1985).

O contexto francês era marcado, portanto, por dois diferentes movimentos contraditórios em meio a diversas variáveis (a evolução da situação da agricultura, políticas agrícolas e educacionais, pesquisa, etc.). Esses movimentos se referiam à padronização dos instrumentos de gestão sob os efeitos da reforma tributária em particular, e sua adaptação a diferentes situações, a fim de levar em conta a diversidade de "respostas" dos sistemas de produção aos problemas econômicos à época.

As reflexões e debates acerca desse cenário complexo geraram uma discussão sobre as razões pelas quais os agricultores não adotavam o uso das ferramentas da maneira planejada pelos especialistas. Alguns acreditavam que o centro da resposta estava na falta de treinamento dos agricultores. Outros autores, como Marshall (1985) por exemplo, diziam que a causa poderia ser porque as ferramentas de gerenciamento nem sempre eram adaptadas às práticas de gerenciamento dos agricultores e ao modo de operação das unidades de produção familiares.

Daqui se deriva a discussão sobre o processo administrativo realizado pelos agricultores em suas unidades de produção. Pode se evidenciar que a tentativa das ações governamentais era a de instituir um processo administrativo formal junto à totalidade dos agricultores. Como visto acima, as unidades de produção familiares adotam, quase em sua totalidade, um processo administrativo informal – adaptado as suas características e que compreendem um maior controle e autonomia sobre a própria ação administrativa - baseado na memória e na vivência para pautar suas ações. Isso, portanto, causa um conflito entre os interesses e práticas dos diferentes setores, que causa a não utilização das ferramentas por parte dos agricultores.

Outra questão apontada pelo autor está na inadequação das ferramentas perante o modo de operação das unidades de produção familiares. O distanciamento se dá pelo fato de os resultados não refletirem a condição das unidades de produção, devido a levarem em conta aspectos que não são determinantes e desconsiderarem outros que são fundamentais para o funcionamento da unidade. Assim, os agricultores não se localizam dentre das análises e diagnósticos realizados, fazendo com que se distanciem das ferramentas.

Disso derivam duas diferentes concepções de gestão. A primeira delas é a concepção de “gestão baseada em ferramentas”, descrita por Brossier et al. (1997, tradução nossa), em que o gerenciamento é atrelado fortemente às ferramentas, métodos e técnicas que auxiliam no desenvolvimento da atividade administrativa dentro de uma exploração agrícola, e que por esse motivo a contabilidade e a administração sempre estiveram vinculadas, por entender que a junção das informações das duas áreas são as que permitem gerar relatórios e indicadores para a elaboração de diagnósticos.

Os mesmos autores classificam esse tipo de abordagem como prescritiva ou normativa e indicam que ela pode ser visualizada por meio da atividade de consultoria em gestão que realiza anualmente análises sobre os dados econômicos de propriedades rurais. Esse tipo de atividade cria uma representação da gestão entre os agricultores que se baseia no princípio de que fazer gestão significa submeter as suas unidades de produção ao diagnóstico de um especialista externo. Para aperfeiçoamento, a abordagem acrescentou à gestão, ferramentas de simulação e métodos de otimização e orçamentários, que se tornaram base para planos de desenvolvimento. Dessa forma, foi possível se aperfeiçoar e aproximar dos agricultores através de demonstração de cálculos, mostrando as possibilidades de rendimentos que a gestão pode proporcionar.

Nessa concepção de gestão, a formação e o treinamento gerencial alcançam públicos diversos com a mesma estratégia, qual seja disseminar um conjunto de técnicas gerenciais como forma de garantir a melhoria da capacidade administrativa das unidades de produção. Essa é a mesma estratégia utilizada pelo progresso técnico da agricultura, tratado no Brasil como “Revolução Verde” e se baseia no pressuposto que para garantir o bom gerenciamento, deve-se, antes de tudo, conhecer bem as ferramentas de gerenciamento.

Podemos diferenciar como essa estratégia pode alcançar os agricultores e os técnicos envolvidos. Em ambos casos, a formação e o treinamento gerencial tem o objetivo de que os envolvidos dominem as ferramentas e passem a adotá-las em seu cotidiano, mas ela se diferencia quanto à utilização pelos envolvidos.

Aos técnicos, o domínio das ferramentas pode ser usado para treinar os agricultores a usá-las em suas atividades. Outra utilização que pode ser dada pelos técnicos é basear suas análises nos resultados obtidos por meio do uso das ferramentas, fornecendo subsídios que melhorem a sua ação técnica com os agricultores, mas também pela comparação dos diferentes resultados econômico-financeiros da diversidade de sistemas de produção praticadas pelos agricultores, fornecendo elementos para proposições de projetos de desenvolvimento. Ainda, o domínio das ferramentas pode ajudar o técnico na escolha de quais delas podem ser utilizadas para analisar cada um dos diferentes sistemas de produção que são desenvolvidos. Ou seja, identificar qual a ferramenta que mais se encaixa e fornece subsídios para a resolução de demandas por parte dos agricultores.

Já para os agricultores, o treinamento visando domínio das ferramentas tem como objetivo fazer com que eles próprios sejam capazes de utilizarem as ferramentas melhorando a sua capacidade de decisão e ação. Porém, como a prática implícita nessa estratégia (contabilidade, simulações e orçamentos) não é endógena do agricultor, muitos problemas podem ocorrer. Outro objetivo do treinamento é que o agricultor possa utilizar melhor as ferramentas, fornecendo assim, informações qualificadas para a geração de análises e relatórios.

Porém, como destaca Lima et al. (2005), o sistema de controle e informações dos agricultores familiares não é formal, baseando as informações da unidade de produção na vivência e na observação direta, não possuindo registro contábil e tendo a memória como o principal local de armazenamento das informações. Assim, as ferramentas e as práticas nelas implícitas não são cotidianas dos agricultores, podendo causar problemas de aplicabilidade e adoção.

Brossier et al. (1997), ainda elencam algumas forças e características que modelam essa concepção de gestão baseada em ferramentas, sendo elas: a) a negligência às particularidades do ator e da família responsável pela unidade de produção, tornando a gestão algo sem vinculação real e universal para todas as situações; b) a centralidade na informação quantitativa, tida como neutra e objetiva, considerando os balanços patrimoniais e os resultados econômicos como bons parâmetros da representação da atividade agrícola; c) o favorecimento da visão normativa e prescritiva, delimitando o que se deve fazer em detrimento da compreensão e da explicação; d) a geração de resultados anuais em grande escala em contrapartida da menor quantidade de geração de explicações sobre tais resultados e; e) maior dominação do meio ambiente, por meio dos recortes de tempo e espaço que são muito diferentes dos executados pelos agricultores.

Por fim, essa concepção normativa ou prescritiva está centrada na visão que a gestão tem por si só leis naturais e universais, e que é necessário disseminar as boas e já existentes ferramentas. Baseia-se também na premissa que uma função econômica universal que mensura o lucro de uma atividade e o valor de um bem pode ser aplicada em diferentes contextos e situações.

Essa modalidade de trabalho de formação econômica de agricultores é oriunda de algumas situações históricas que merecem destaque. Marshall (1980) analisa que a década de 1960 é marcada pelo entendimento do desenvolvimento da agricultura baseado na industrialização. Tal desenvolvimento trouxe uma série de efeitos na agricultura em geral, e, na área de gestão e administração rural, preponderou que as unidades de produção agrícola teriam seu funcionamento semelhante às empresas industriais em pleno desenvolvimento à época, possuindo grandes dimensões, adotando economias de escala, por meio da venda de produtos em grande e regular quantidade e qualidade, utilizando uma força de trabalho assalariada e especializada, com o surgimento de um perfil de empresário agricultor com objetivo de garantir lucro.

Para o autor, esse entendimento coloca que deveriam ser aplicados para as UPAs os métodos utilizados nos setores industriais. Essa percepção abrange os centros de pesquisa, que estavam envoltos na indução da integração da agricultura com o comércio, com uma harmonização contábil entre os setores industriais e rurais. Isso provoca uma generalização dos métodos, ou seja, a mesma aplicação para as diferentes explorações, sem uma observação ou reflexão para adaptação às necessidades e objetivos dos agricultores.

Assim, ao invés de se realizar um treinamento econômico, o que se tinha era uma disseminação de técnicas de gestão junto à disseminação do progresso técnico da agricultura. A tributação, a análise de desenvolvimento da agricultura e os objetivos das políticas (aumentar a produtividade do trabalho) orientavam o treinamento econômico para o gerenciamento, especialmente para a área de contabilidade. O treinamento econômico geral, não seria focado nos agricultores e sim nos gestores agrícolas externos (MARSHALL, 1980).

Porém, nessa época surgem questões sobre esses modelos oriundos das aplicações de metodologias, como a análise de grupos de agricultores que passam a discutir as raízes e as relevâncias de alguns resultados, que começam a revelar diversos problemas técnicos e econômicos de suas propriedades. Esse movimento poderia ter sido aproveitado para que o treinamento gerencial se fundamentasse nesses aspectos, e não na tributação, como aconteceu na prática no decorrer da década de 1970, onde a ampliação do treinamento deixou de ser só para gestores agrícolas, e passou para agricultores em geral, aliada à concessão de empréstimos subsidiados com a prerrogativa de comprovação de capacidade profissional e o crescente aumento do crédito agrícola, levam o treinamento de agricultores a tornar o foco na contabilidade (MARSHALL, 1980).

Aliado a isso, o reconhecimento da dualidade de significados de gestão para técnicos (gestão baseada em ferramentas e métodos para desenvolvimento de diagnósticos), como comentado acima, e para os agricultores, gera um direcionamento da formação para o campo do agricultor e não mais para o campo do técnico. O significado da gestão para os agricultores vai além da geração de diagnósticos, sendo para ele essencialmente um ato de decidir com vistas a um resultado, de acordo com objetivos e restrições. Assim, passa-se a considerar que todo o agricultor é um administrador, direcionando o treinamento econômico para a melhoria da atuação dos agricultores nas suas tomadas de decisões (MARSHALL, 1980; BROSSIER et al., 1997).

Ainda segundo Marshall (1980), outras forças levaram a esse direcionamento. Uma delas trata-se da manutenção da agricultura familiar, ao contrário do que pregava a tese da industrialização da agricultura. Esse modelo questiona os métodos de gestão, pois é diferente do modelo de adaptação às necessidades e objetivos, cujos métodos eram considerados universais, como por exemplo a relação da família com a unidade de produção contesta o método de análise baseado estritamente na geração de lucro.

Outra dessas forças está em uma evolução na compreensão do comportamento econômico dos agricultores, no reconhecimento da sua diversidade e no funcionamento das explorações agrícolas. Isso permitiu, por exemplo, apontar quais são os determinantes levados em conta no processo de tomada de decisão, implicando em uma renovação dos propósitos do treinamento econômico dos agricultores, além de uma nova visão sobre a agricultura que passa a ser vista como um sistema organizado de interações (MARSHALL, 1980).

Por fim, segundo o autor, outra força que vai culminar em uma nova concepção de gestão está na passagem de uma pedagogia disciplinar e de conteúdos para uma pedagogia voltada para os problemas dos agricultores. Para ele, a pedagogia do treinamento econômico foi concebida como transmissão de conhecimentos da pesquisa para os agricultores, por meio da predeterminação de conteúdos divididos em disciplinas. Esse método conseguiu resultado positivo ao encontrar necessidades expressas pelos agricultores e resultados negativos ao selecionar os agricultores que conseguiram decodificar as informações transmitidas. Assim, a conclusão era de que a compreensão das situações estava calcada em bases intelectuais.

Com a aplicação desse método, aos poucos foram sendo observadas diferenças entre o que era transmitido aos agricultores e o que estes visualizavam na prática. Essa diferença fez com que aos poucos fossem sendo aplicadas metodologias pedagógicas que focassem nos problemas enfrentados pelos agricultores e não só na transmissão de conteúdo. Com isso, o objetivo pedagógico era de que os agricultores em treinamento pudessem adquirir habilidades por meio da análise dos seus problemas, resolvendo-os. A transmissão de conhecimento é substituída pela relação dialógica entre os treinadores e agricultores ao integrar os dois tipos de conhecimento presentes na análise dos problemas: o do treinador (ferramentas, um método, uma abordagem ...) e o conhecimento do agricultor (sua prática, sua experiência de ação ...) ambos essenciais (MARSHALL, 1980).

Marshall (1985), considera que, na concepção de gestão baseada na decisão e ação, o significado de gestão inicia com a observação que é a atividade ou o ato do agricultor que determina qual ferramenta e/ou qual disciplina de treinamento a ser utilizada. Nessa concepção, a operacionalização da unidade de produção, garantindo a adaptação, a sustentabilidade, tomando decisões de acordo com as condições do ambiente e dos recursos, é que determina a gestão, ou seja, todos os agricultores ao tomarem decisões, também gerenciam. Assim, nessa perspectiva a modalidade de trabalho com gerenciamento não é definida em termos de disseminação de conhecimentos, mas em formas de aumentar as habilidades dos agricultores em raciocinar, tomar e controlar decisões.

Portanto, nessa perspectiva as ferramentas de gestão não estão ausentes, porém são pensadas, criadas e utilizadas de acordo com as necessidades e as condições do ator a ser acompanhado, ou seja, quais ferramentas para quais tipos de informações e para quais decisões? Assim, a eficácia do treinamento dos agricultores não dependerá somente de como estes se apropriaram do conhecimento externo apresentado, mas também como as suas contribuições foram tratadas e utilizadas pelo grupo ou pelos promotores do treinamento.

Essa formação econômica dos agricultores baseada nos problemas e, portanto, na concepção de gestão fundamentada na decisão e ação dos agricultores possui ainda alguns elementos que as orientam. Os elementos constitutivos do processo de formação contínua estão no estabelecimento dos objetivos do treinamento econômico dos agricultores. Aqui, o objetivo geral pode ser descrito como *proporcionar que os agricultores aumentem a capacidade estratégica e a autonomia de resposta, melhorando a sua tomada de decisão, ou seja, que o treinamento proporcione aumentar a capacidade de os agricultores inventarem suas próprias formas de desenvolvimento, levando em conta as suas restrições e projetos* (MARSHALL, 1980).

Para o mesmo autor, esse objetivo geral pode ser decomposto em objetivos específicos para orientar quais são as estratégias pedagógicas mais apropriadas para cumprir tais objetivos:

a) melhorar o controle da relação dos agricultores com o ambiente externo socioeconômico, a partir da identificação das variáveis que influenciam a sua decisão. Aqui o principal desafio é como conseguir que os agricultores consigam interpretar o ambiente externo, uma vez que essa capacidade está baseada na percepção dos agricultores sobre a sua situação. Para concretizar esse objetivo, a utilização da representação econômica, ou seja, a forma como os indivíduos visualizam e representam o ambiente socioeconômico pode auxiliar, pois ela se constrói a partir de informações objetivas e ideias recebidas pelos agricultores ao longo da sua prática social.

b) permitir aos agricultores que fundamentem melhor a sua decisão, a partir da análise das restrições, da definição nítida do projeto e da identificação das consequências das decisões. Nesse objetivo, a principal dificuldade está em fazer com que o raciocínio econômico possa ser utilizado pelos agricultores. Portanto, o esforço é identificar as mudanças provocadas pela decisão.

c) aumentar o controle sobre as ações. Aqui, o principal desafio está em avançar para além das respostas que a contabilidade e a análise dos indicadores econômicos fornece. Trata-

se de compreender que as ações estão interligadas a todas as unidades de produção, e que cada uma delas causa uma reação econômica na exploração agrícola e que utiliza um processo de controle de diferentes naturezas (observações visuais, prática cotidiana, registros de fluxos monetários, fluxos físicos, etc.).

Por fim, cabe apresentar resumidamente algumas características dessas duas concepções de gestão, colocando-as comparativamente, conforme a Tabela 1 apresenta. Para Brossier et al. (1997) os conceitos e princípios de gerenciamento centrado no **ator e na sua decisão e ação**, se constituem como um bom analisador para evidenciar os limites da concepção centrada em **ferramentas (produção e disseminação)**, as quais são dominadas e oriundas de preocupações externas às dos agricultores (uso externo para bancos, fiscalização tributária, diagnósticos), utilizam mais informações quantitativas tomando-as como neutras e objetivas, por meio de conceitos para estabelecer a base tributária, comparações de indicadores e julgamentos de especialistas externos.

Tabela 1 - Diferenças de concepções de gestão.

	Gerenciamento centrado em um diagnóstico especializado com base em ferramentas projetadas para e pelo ambiente operacional.	Gestão centrada no ator e seu projeto (decisão).
Forma de apreender a unidade de produção	- Função de produção e recuperação	- Existência de um Sistema de Exploração Familiar
Relação com o ambiente externo	- Gestão contábil e tributária - O lucro operacional possui utilidade macroeconômica estatística (comparação social) - Dominação do normativo e prescritivo	- Gestão focada no projeto e na situação do Sistema - Desenvolvimento de indicadores de gestão por e para agricultores - O custo de oportunidade, o único custo econômico, da decisão da administração é contingente e específico
Gerenciamento	- O gerenciamento contábil é neutro e objetivo - Prioridade ao quantitativo - Baseado em resultados	- O gerenciamento está vinculado a um projeto, não é neutro - Os fluxos reais identificados, modificados pela decisão, podem ser qualitativos - Baseado nos processos implementados
Gestão	- Baseada em termos de estoque (balanço) - Gestão econômica anual em larga escala com critério dominante: lucro operacional, margem bruta - "Estar na gerência" = ser membro de um centro de gerenciamento	- Baseada em fluxos identificados por sensores - Conjunto contínuo de decisões de curto e médio prazo. A gerência utiliza uma bateria de indicadores em diferentes níveis - Gerenciando a tomada de decisões, ou seja, negociando com o seu ambiente
Forma de segmentação da unidade de produção	- Divisão de acordo com uma lógica externa de tempo (melhoria) e	- O sistema é um todo finalizado. O projeto determina os eixos prioritários

Concepção	espaço de exploração (contabilidade de custos e custo de produção)	
	- Existem leis naturais e boas ferramentas de gestão que devem ser divulgadas, sendo a empresa alvo dessa divulgação	- Ferramentas de gerenciamento devem ser construídas porque o negócio é um projeto complexo. Não há regras de gerenciamento universal, pois nenhuma pode ser válida, independentemente da identidade dos agentes

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em BROSSIER et al. (1997).

Essas informações nem sempre são apropriadas para a decisão e a ação que o agente econômico, em questão na unidade de produção – agricultor e/ou sua família –, procura estabelecer, por possuir uma divisão de tempo e espaço desconecta da situação e objetivo dos agricultores. O ponto de vista do agricultor refuta algumas proposições feitas pela gestão e pela contabilidade, como por exemplo a busca do lucro como critério de rentabilidade da unidade de produção. Ainda, a concepção que existem boas ferramentas de gestão e que basta disseminá-las criou relacionamentos de dependência graves entre agricultores e quem domina a tida *ferramenta certa* para a resolução do problema, normatizando e prescrevendo soluções independentemente da situação, ou seja, de maneira antissistêmica (BROSSIER, 1980).

Por outro lado, os autores colocam o conceito de gestão centrado na ação e decisão dos agricultores, que se baseia em três características centrais. A primeira característica, a principal, é a do gerenciamento focado no ator e no seu ponto de vista, tendo como objetivo aprimorar a capacidade administrativa estratégica – interagir com o ambiente - do agricultor em sua unidade de produção. Os agricultores possuem a eles mesmos, têm suas próprias visões e motivações de fazerem o que fazem, e levar isso em consideração não torna menos legítimo o trabalho, o conhecimento e a visão de outros atores sobre a situação, tais como técnicos e organizações. Porém, o objetivo está na relação dialógica e na integração desses tipos de conhecimento a serviço do aumento da capacidade de os agricultores gerenciarem seus negócios.

A segunda característica está na utilização de uma administração que leve em consideração os fluxos reais identificáveis das unidades de produção, sejam eles quantificáveis ou qualificáveis. Por fim, a terceira característica é o gerenciamento focado principalmente na tomada de decisão dos atores e não nos resultados obtidos, uma vez que os processos de geração de resultados é que o determinam, ou seja, as práticas dos agricultores são o que determinam os resultados por eles obtidos. Assim, é fundamental observar como os agricultores tomam as ações, que informações levam em conta na hora de decidirem o que fazer em sua ação cotidiana (BROSSIER, J. et al., 1997).

Essa última perspectiva de gestão – centrada na ação e decisão dos agricultores - é a menos utilizada pelas experiências e trabalhos em administração rural. Essa situação pode ser explicada pela alta influência da perspectiva normativa e difusionista dentro dos serviços de extensão rural. Essa perspectiva consegue abranger um número grande agricultores em suas ações, visto que seus métodos são universalizantes. Em um cenário de diminuição da quantidade de técnicos no serviço de extensão rural, aliado à crescente demanda por parte dos agricultores, o uso dessa perspectiva ganha espaço. Apesar da abrangência, esse modelo de estratégia deixa a desejar quando se analisam as particularidades e a diferenciação das unidades de produção no ambiente rural, cuja relevância cresce cada vez mais.

Por fim, o uso de uma perspectiva de gestão baseada na ação e decisão dos agricultores ocasiona uma série de questionamentos e demandas ao serviço de extensão rural, como por exemplo, a dificuldade da formação técnica dos profissionais responsáveis, o distanciamento dos serviços de extensão de grande parte das famílias agricultoras, a execução das demais atividades do serviço de extensão rural e a quantidade de técnicos necessários para a realização de iniciativas baseadas nessa concepção.

1.4 EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS DE APOIO ADMINISTRATIVO

1.4.1 Eixos de experiências de apoio administrativo

Lima et al. (2005), destaca que as experiências realizadas no campo da administração rural no Brasil podem ser diferenciadas em três grandes eixos de acordo com a concepção e a metodologia de trabalho adotadas. A primeira perspectiva, denominada pelos autores como *difusão de tecnologia gerencial*, é baseada no pressuposto de que os agricultores adotam processos administrativos insuficientes ou em desacordo com as suas atividades produtivas, o que acaba causando um desconhecimento da real situação econômica de sua unidade de produção. Por esse motivo, a concepção é que a adoção e o uso de tecnologias avançadas para a administração e o gerenciamento fazem com que os agricultores desenvolvam processos administrativos mais coerentes com a lógica de suas unidades de produção. Assim, nessa perspectiva, adota-se uma estratégia de difundir as tecnologias e treinar os agricultores para que utilizem técnicas modernas de controle, análise e planejamento em suas atividades e unidades de produção.

Outra perspectiva identificada nas experiências brasileiras é a de *assistência gerencial*, na qual a premissa básica é a de que o desenvolvimento da agricultura ultrapassou a capacidade administrativa dos agricultores, que precisam enxergar suas unidades de produção com um viés

empresarial e, portanto, é necessário que outros agentes os auxiliem no processo administrativo por meio de análises econômico-financeiras visando aumentar a produtividade, diminuir os custos e aumentar os lucros. Para isso, a metodologia utilizada é de acompanhamento técnico, econômico e financeiro das unidades de produção, onde os técnicos acompanham as unidades de produção durante um período de tempo, organizando, sistematizando e analisando os dados colhidos durante o acompanhamento, para que ao final sejam apresentados e discutidos junto aos agricultores envolvidos. Os dados recolhidos servem como base para criar referências técnicas, simular e projetar intervenções que os técnicos podem sugerir durante sua atuação.

Outra perspectiva, segundo Lima et al. (2005), é a de *formação econômica e gerencial*. Essa perspectiva está calcada na ideia de que um melhor entendimento, por parte dos agricultores, de sua realidade econômica pode melhorar a capacidade de tomada de decisão desses, visto o cenário complexo da agricultura moderna. Nessa ideia podem surgir diferentes estratégias e métodos para a formação de agricultores e técnicos. Algumas podem ser as já citadas experiências francesas, que visavam treinar os agricultores e técnicos para a adoção e uso das ferramentas pré-estabelecidas para controle e gerenciamento das unidades de produção, na lógica da difusão e adoção de tecnologias como forma de melhoria da capacidade administrativa.

Outra estratégia atrelada à perspectiva de formação econômica e gerencial, é aquela centrada na adaptação das ferramentas às condições dos agricultores, visando diminuir a complexidade do uso dos instrumentos. Isso parte do entendimento de que parte dos agricultores não adotam essas ferramentas devido a não saberem operacionalizá-las no cotidiano. Por isso, a simplificação dos instrumentos é realizada de acordo com as características do contexto em que são aplicadas.

Essas metodologias carregam consigo a premissa de que o agricultor deve realizar o processo de controle econômico-financeiro formal em suas unidades de produção como forma de aumentar a sua capacidade administrativa. Porém, a formação econômica gerencial pode ser realizada com estratégias distintas das até agora apresentadas. Essas outras estratégias nos parecem ser as que os autores se referem ao utilizarem o termo *formação econômica gerencial*.

Uma das estratégias propostas se baseia na compreensão de que os agricultores adotam processos administrativos baseados na informalidade, utilizando formas abstratas de armazenamento e controle das informações, como a memória, a observação e a vivência cotidiana, tendo as relações sociais (vizinhos, técnicos e vendedores) como a principal forma

de informações externas a sua unidade de produção (LIMA et al., 2005). Por esse motivo, implementar estratégias que visem difundir elementos diferentes desse tipo de processo administrativo causa negação por parte dos agricultores. Além disso, mesmo que eles não usem ferramentas específicas para o gerenciamento de suas propriedades, os agricultores administram seus negócios, têm práticas que devem ser levadas em consideração pelas ferramentas de gerenciamento que lhes são oferecidas, mas nem sempre esses processos informais são levados em consideração, isso devido à falta de conhecimento suficiente dessas práticas (ANDA, 1985).

Assim, a adoção de estratégias que visem construir e utilizar as ferramentas e instrumentos utilizados pelos agricultores como meio didático e pedagógico parece ser mais assertiva em vista desse cenário apresentado. Aos agricultores não parece ser interessante realizar as tarefas de anotações das operações cotidianas realizadas, muito menos do controle formal financeiro da unidade de produção, pois a realização das práticas agrícolas cotidianas toma toda a sua atenção e foco (ANDA, 1985).

Por isso, a estratégia aqui é de que os técnicos possam realizar diagnósticos da situação por meio de coletas rápidas de informações, aliadas à observação global da unidade de produção (práticas, situação e projeto). Esse diagnóstico pode ser analisado utilizando-se de instrumentos que auxiliem o técnico na interpretação dos dados, na elaboração de análises e na geração de resultados, que são apresentados e discutidos com o agricultor. Nesse sentido, os instrumentos e ferramentas de gestão são utilizados de forma a subsidiar o trabalho dos técnicos junto aos agricultores como ferramenta pedagógica e didática para apresentar os dados que vão auxiliar na ação administrativa dos agricultores.

Outra estratégia pode ser a de formular ou adaptar instrumentos que sejam coerentes com a racionalidade administrativa empregada pelos agricultores. É comum a utilização de ferramentas e instrumentos universais que deixam de lado os aspectos importantes e incrementam outros que não são determinantes, fornecendo resultados que não têm significado aos agricultores, distanciando-os das iniciativas de formação em administração. Assim, o caminho inverso deve ser realizado, de modo que a prática administrativa dos agricultores, a racionalidade e a lógica por eles empregada em suas unidades de produção devem determinar quais componentes devem ser usados e como devem ser aplicadas as ferramentas, visando melhorar ou aumentar a sua capacidade administrativa.

Finalmente, as ferramentas de gestão oferecidas aos agricultores devem ter um papel formativo junto aos agricultores, para enriquecer e ampliar a representação mental que

determina as suas práticas de gestão espontâneas e permitir-lhes explicar as suas reais necessidades. No entanto, elas foram concebidas principalmente como ferramentas de aconselhamento adaptadas às perguntas que se podia (e queria) intelectualmente e psicologicamente responder (ANDA, 1985).

1.4.2 Resultados de experiências de apoio administrativo

A partir da tentativa inicial de agrupar as experiências de trabalho focadas no apoio administrativo a agricultores, de acordo com as suas metodologias e concepções, a proposta desta seção é fazer um apanhado dos limites e possibilidades apontados por essas diferentes experiências na temática da administração rural. Nessa busca encontramos diversas avaliações sobre iniciativas de trabalhos de gestão com agricultores familiares. Em comum, pode-se dizer que elas apresentam problemas na aplicabilidade e adesão de agricultores e técnicos a tais iniciativas.

Lunardi (2000) analisou o Programa de Gestão Agrícola da Extensão Rural do estado do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina sob a perspectiva dos agricultores familiares. Sua intenção foi buscar e identificar os significados atribuídos e os fatores limitantes da adoção do programa. Sobre os significados, a autora aponta que as dificuldades financeiras enfrentadas pelos agricultores fazem com que esses visualizem nos programas de gestão uma forma de “conhecer a real situação econômica” de suas unidades de produção. Para afirmar isso, ela relata e usa a experiência de agricultores que se encontravam em dificuldades financeiras, mas que mantinham na memória a lembrança de que em épocas anteriores o rendimento financeiro obtido em suas unidades de produção era maior. Atribuía isso ao fato de conhecerem mais detalhadamente suas atividades e unidades de produção, o que foi impossibilitado com o avanço da modernização da agricultura. Portanto, pretendiam, ao ingressar em um programa como esse, voltar a ter o maior controle e conhecimento sobre as suas atividades, aumentando os seus rendimentos.

Outro significado apontado pela Lunardi (2000) como motivação para a participação nas ações dos programas foi a perspectiva de se manterem como agricultores. Segundo a autora, os agricultores atribuía ao maior rendimento das unidades de produção uma vida “mais fácil” e uma quantidade maior de pessoas no meio rural em épocas anteriores, o que é confirmado pelos dados demográficos. A associação a um processo formal de administração, para a melhoria dos rendimentos da unidade de produção, fazia com que os agricultores fossem condicionados a participar dos programas como única forma de manterem-se como

agricultores, uma vez que diversos vizinhos acabaram migrando, em outras épocas, por não conseguirem se viabilizar econômica e socialmente em tal atividade.

Deponti (2014) aprofunda esse ponto tratando sobre as “agruras” da gestão rural em unidades de produção familiares, por meio de uma experiência desenvolvida junto a agricultores do município de Montenegro/RS que visa analisar as possibilidades de introdução de Tecnologias de Informação e Comunicação para a agricultura familiar em tal região. Ela relata que, à medida que iam sendo realizadas oficinas de integração com agricultores, buscando sensibilizá-los sobre a importância do registro de informações da propriedade, verificava-se que eles não aderiram a tal estímulo. A conclusão da equipe foi de que havia uma falta de comprometimento dos agricultores com essa prática. Ao analisarem os motivos dessa falta de comprometimento, visualizaram que isso era devido a que os agricultores não faziam associação direta ou relevância em tal prática com o aumento da sua capacidade de gestão.

Dessas duas avaliações resulta que a indução de práticas de registros de informações, por parte dos programas de administração junto a agricultores, torna-se imperativa, visto que tal prática é externa e não usual nos sistemas de produção familiares, que possuem características distintas como forma de controle e registro. Assim, a imposição ao cotidiano dos agricultores de uma prática externa é tida como condição para que esses permaneçam e se reproduzam como tais (LUNARDI, 2000; DEPONTI, 2014).

Lunardi (2000) ainda identifica que existe um significado relacionado à assistência técnica. Segundo ela, os agricultores percebem na adesão aos programas de gestão uma forma de estarem “privilegiados” em relação aos demais, ao receberem informações e novidades para a sua unidade de produção, por meio da assistência técnica, que é mantida a eles em contrapartida à adesão ao programa. Ou seja, os agricultores utilizam um condicionante imposto externamente – a adesão ao programa - para acessarem informações que auxiliam no processo produtivo como um todo, e não são somente ligadas ao processo formal de administração que o projeto propõe.

Ainda, identifica que os agricultores têm uma preocupação com a mão de obra utilizada no trabalho e visualizam no programa uma forma de diminuir a penosidade do trabalho na unidade de produção, por meio da adequação das atividades realizadas, considerando que a mão de obra familiar é englobada dentro do conjunto das atividades e não pode ser segmentada em cada uma delas, sendo tratada assim como um ganho da propriedade, onde a renda corresponde a remuneração do trabalho empregado na unidade de produção.

A mesma autora coloca que o controle dos custos de produção é uma outra preocupação dos agricultores, uma vez que sabem que a determinação de preços não está sob seu alcance. Assim, percebem na adesão ao programa uma forma de calcular o quanto estão gastando para produzir e/ou quanto precisam produzir a determinados preços para que superem os gastos ou ainda, quanto precisam produzir para adquirir novos meios de produção. Por último, destaca que os agricultores viam na adesão ao programa uma forma de apoio e segurança para a tomada de decisão na unidade de produção. Ou seja, buscavam que por meio dos resultados econômicos tomassem as decisões que fossem mais satisfatórias para a família e a unidade de produção (LUNARDI, 2000).

Lima et al. (2005) ao falar sobre as expectativas e necessidades de agricultores perante os programas de administração rural, diz que essa relação tem sido bastante problemática e tem implicado na desistência ou até mesmo no rechaço, por parte dos agricultores, a essas iniciativas. Para os autores, esse descontentamento está ligado ao fato de que, ao ingressarem em um programa de administração rural, os agricultores esperam ser apresentados a novas possibilidades de administrarem as suas unidades de produção, partindo da análise daquilo que já fazem, porém o que recebem são uma proposta de acompanhamento e de registro contábil e técnico das suas atividades para que no final de um ciclo possam ser pensadas soluções para os problemas encontrados em suas produções.

Do ponto de vista do agricultor, o principal problema administrativo está na realização das suas atividades econômicas, ou seja, o problema para o agricultor está na definição de parâmetros e medidas que o auxiliem na tomada de decisão que determinem a racionalidade na utilização dos recursos de acordo com os seus objetivos (LIMA, 2005).

Esse problema gera expectativas aos agricultores em relação aos programas de administração propostos, ou seja, a análise de seus problemas e suas necessidades, pois buscam ali um meio de conhecer, analisar e discutir alternativas produtivas para as suas atividades. É tanto isso que os principais questionamentos feitos pelos agricultores aos técnicos se referem a quais alternativas podem ser utilizadas, quais os resultados que podem ser obtidos e como implementá-las. Porém, tais expectativas são frustradas ao serem apresentados a metodologias de trabalho que não possibilitam esse entendimento, ao menos no curto espaço de tempo (LIMA et al., 2005).

Para esses mesmos autores, metodologias de trabalho, como a de acompanhamento técnico e gerencial, demandam que o agricultor registre e forneça uma série de informações que

são de interesse do técnico para que este possa auxiliar com sugestões na tomada de decisão. Fazer isso não é uma prática do agricultor e não é de seu interesse, ao menos inicialmente, pois não vê uma associação direta entre o registro de dados e a melhoria da sua situação na unidade de produção (LIMA et al., 2005; LUNARDI, 2000; DEPONTI, 2014).

Ao falar sobre os limites apontados pelos agricultores para a adoção do programa, Lunardi (2000) relata que um deles foi a diferença de objetivos dos agricultores e do programa de gestão. Por parte dos agricultores havia a expectativa de uma atuação técnica mais próxima de suas demandas, o que seria feito por meio da análise dos resultados econômicos da propriedade. Porém, os agricultores frustraram-se ao perceberem que a presença dos técnicos nas propriedades limitou-se a coleta de dados para só posteriormente realizarem análises que auxiliassem no cotidiano da unidade de produção e decisão dos agricultores.

Ou seja, evidencia-se aqui uma desconexão de objetivos dos programas e técnicos com o dos agricultores. Isso quer dizer que ao se conceber programas e iniciativas de melhoria da capacidade de administração das unidades de produção familiares, não são levadas em conta, na totalidade ou em parte, algumas características, particularidades e objetivos inerentes ao tipo de organização.

Deponti (2014) aponta que os processos de intervenção de práticas administrativas junto a agricultores podem ser conflituosos e contraditórios, ou seja, podem ser conflituosos ao impor uma prática alheia à ação do agricultor e contraditória quando esta intervenção é contrária aos objetivos do agricultor.

Lunardi (2000) aponta ainda que um limite encontrado na experiência analisada residia no fato que a análise econômica não era compatível com o processo produtivo da agricultura familiar ao colocar como meta do agricultor a maximização dos lucros, sendo que nesse tipo de organização a meta seria remunerar satisfatoriamente a mão de obra. Por isso, as considerações e análises realizadas pelos técnicos estavam fora da realidade dos agricultores, que passavam a desconsiderar as recomendações feitas, ou seja, caracterizando um processo contraditório.

Canziani (2001) corrobora com essa análise em seu trabalho objetivando encontrar razões que justifiquem o baixo uso de técnicas de gerenciamento nas empresas rurais, além da dificuldade dos profissionais que atuam nesse setor com aconselhamento técnico e gerencial aos produtores. O autor trabalhou com técnicos, agricultores e outras pessoas envolvidas em diferentes ações de assistência técnica em diferentes regiões do país, reunindo informações e tratando-as de forma estatística. Assim, ele conseguiu estabelecer que a incompreensão teórica

e metodológica do processo administrativo e gerencial rural e a interpretação e análise dos dados coletados pode causar um distanciamento dos sistemas e programas dos agricultores e técnicos.

Para Lima et al. (2005) esse distanciamento se dá pela adoção de metodologias de trabalho que não evidenciam as reais necessidades e expectativas dos agricultores em relação à administração de suas unidades de produção. Para os autores parece haver uma falta de sintonia entre o que as iniciativas e a modalidade de trabalho com administração propõem e o problema administrativo de gerenciamento para os agricultores. Isso levanta a questão de quais são os objetivos das iniciativas propostas para resolver que tipo de problemas e com quais metodologias?

Sobre isso, em relatos informais colhidos junto a técnicos de Assistência Técnica e Extensão Rural da Emater/RS-Ascar, sobre as dificuldades enfrentadas ao desenvolverem ações de promoção da gestão junto aos agricultores, apontam que a metodologia adotada pelas iniciativas – baseada numa perspectiva sistêmica – se apresenta como uma novidade para muitos, devido à sua formação acadêmica e atividade profissional não abordarem a agricultura através de tal perspectiva. Portanto, ao exigir que os técnicos analisem as unidades de produção como um todo e não somente em partes ou atividades agrícolas separadas uma das outras, ocorrem dificuldades para coletar e analisar tais informações.

Sobre a utilização de sistemas e ferramentas de apoio e análise de dados, Lunardi (2000) identificou que o fato de somente os técnicos estarem municiados com formação e acesso aos sistemas informatizados dos programas deixava os agricultores na dependência da disponibilidade do técnico em visitá-los e elaborar as análises. Por isso, não enxergavam que esse trabalho pudesse ser feito por eles próprios sem o auxílio externo.

Sobre isso, De Salles (1981) alertava para o problema de formação dos agricultores para utilização de sistemas de registros dentro das unidades de produção. Esse problema persiste até hoje, muito ligado ao grau de formação dos agricultores. Nesse sentido, programas de gestão rural que adotem metodologias de difícil execução, poderão encontrar problemas.

Deponti (2014) destaca que a maioria dos softwares de controle de gestão disponíveis hoje em dia no mercado não estão aptos ao uso pelos agricultores, pois foram concebidos pelo pressuposto de que um expert ensine o agricultor a utilizá-lo. Por isso, a autora coloca que a concepção de instrumentos com os agricultores pode auxiliar no processo de utilização, aumentando a legitimidade e autonomia desses.

Ainda segundo Lunardi (2000), encontrou-se um limite na participação de agricultores que percebiam no programa uma perda de sua autonomia na tomada de decisões. Baseados em experiências anteriores, muitos não aderiram ao programa porque as propostas de intervenção feitas pelos técnicos eram compreendidas como imposições. Isso pode estar atrelado ao fato de que os agricultores não faziam parte da formulação dessas intervenções, defende a autora.

Para Canziani (2001), a desconfiança por ambas partes, da necessidade e da eficácia de se implantar e desenvolver programas e iniciativas na área administrativa das empresas rurais/unidades de produção, é fator limitante para o desenvolvimento da área administrativa no país. Essa dificuldade, segundo ele, pode estar ligada, por exemplo, ao fato que nas unidades de produção rural a quantidade de fatores não controláveis é grande e isso faz com que afete o rendimento de tais unidades.

Mas para além disso, essa desconfiança pode estar atrelada à discordância em relação a aspectos das iniciativas. Os técnicos não conseguem vislumbrar como a necessidade de coleta de dados pode influenciar na melhoria do seu trabalho, ou então não vê utilidade nas informações produzidas por meio da análise dos dados. O agricultor, por sua vez, tem dificuldade de atrelar as metodologias exigidas pelas iniciativas à melhoria da renda da unidade de produção, enxergando essa exigência como uma obrigação.

Outro ponto destacado pelo autor como limitante está relacionado com o custo dos serviços de assistência técnica mais abrangente e da falta de profissionais capacitados para esse tipo de abordagem, que não possuam vínculos com as empresas que mantêm relações comerciais com os agricultores. Essa realidade faz com os agricultores tenham maior resistência em fornecer informações sobre o seu processo produtivo, pois desconfiam dos reais interesses dos profissionais em obtê-los, de acordo com Canziani (2001).

Isso se relaciona com a problemática levantada em torno da oferta de serviços de assistência técnica e extensão rural aos agricultores, tendo a diminuição destes serviços marca a ação do Estado em detrimento do crescimento da ação de organismos privados, que cobram dos agricultores os custos do serviço⁴. Por sua vez, o problema da capacitação dos técnicos também é uma preocupação presente no trabalho deles mesmos. Os contatos com técnicos revelam que a abordagem empregada pela iniciativa de trabalho não era conhecida pela maioria destes, pois em suas respectivas formações acadêmicas não tiveram contato com enfoques que tratam as unidades de produção de maneira global e a agricultura de maneira sistêmica. Além

⁴ Sobre os serviços de Extensão Rural e Assistência Técnica no Brasil, ver Diesel, Neumann e Sá, (2012).

disso, Canziani (2001) coloca que o alto custo de implantação de sistemas que sejam capazes de coletar dados em campo sobre o processo produtivo, limita a adoção de tais sistemas.

Entre os relatos informais colhidos, os técnicos apontam que, em relação à participação e adesão dos agricultores a essas iniciativas, encontram dificuldade de mobilização e engajamento dos agricultores para participarem das iniciativas. Para os técnicos, existe uma certa rejeição das famílias em participar de uma iniciativa de gestão e de fornecer os dados da propriedade. As origens dessas rejeições, segundo eles, encontram-se na vontade e disponibilidade dos agricultores em analisar, refletir e realizar intervenções na unidade de produção juntamente com o técnico. Porém, como visto anteriormente, as razões pelo problema de participação e adesão dos agricultores às iniciativas podem residir na diferença de expectativas e na falta de sintonia entre agricultores e técnicos (LIMA et al., 2005; DEPONTI, 2014).

A partir do mapeamento das avaliações de experiências e da diferenciação das perspectivas de trabalho com agricultores em administração rural, podemos dizer que o estudo da administração rural no Brasil, sobretudo sobre as unidades de produção familiar, ainda é incipiente e necessita de estudos que possam ajudar a delimitar as dificuldades dos agricultores em torno desse tema. Muito tem sido feito para que as unidades de produção aumentem a sua capacidade de gestão ou administração. Porém, as análises de tais experiências evidenciam diversos problemas que, quando relacionadas entre elas, chegam a algumas problemáticas em comum:

- A diferença de objetivos entre os envolvidos nas ações: Trata-se do fato de diferentes concepções acerca de qual o objetivo da gestão e administração rural. Para os agricultores, as necessidades em termos de administração e gestão passam pelo campo da melhoria da tomada de decisão sobre as atividades e sobre sua unidade de produção, ou seja, esperam encontrar nas iniciativas propostas um meio em que possa discutir, analisar e descobrir formas de melhor utilizar os seus recursos, visando cumprir os seus objetivos.

Já para os técnicos e instituições de extensão e assistência técnica, o princípio das ações está centrado na ideia de que existe um conjunto de conhecimentos, técnicas e ferramentas que são capazes de melhorar a capacidade administrativa do agricultor, que por sua vez, realiza um processo de administração inconsistente por não conhecer e utilizar ferramentas, metodologias e técnicas de gestão adequadas. Por isso, o objetivo principal das iniciativas está na

disseminação desse conjunto de conhecimentos, técnicas e ferramentas que tem um alcance universal.

Portanto, os objetivos diferem muito, pois as iniciativas de gestão partem do princípio que conhecem quais as necessidades dos agricultores em relação à administração de suas unidades e desconsideram a opinião e a visão dos agricultores no processo de construção e implantação de tais iniciativas. Já os agricultores não percebem uma associação direta da sua participação nos programas de gestão com a resolução ou melhoria do seu problema administrativo.

- A análise econômica realizada: São diversas avaliações que tratam sobre os problemas enfrentados pelos técnicos e agricultores na interpretação e na adequação dos resultados das análises econômicas. Do ponto de vista dos técnicos, a maior parte dos problemas parece se concentrar em uma falta de compreensão teórica e metodológica da análise realizada, que muitas vezes considera as unidades de produção familiares como organizações que têm como objetivo principal a remuneração do capital investido. Para o agricultor essas análises caem em desuso, pois essa premissa desconsidera uma especificidade importante desse tipo de organização, qual seja, de remunerar da melhor maneira possível a mão de obra utilizada a fim de garantir sua reprodução.

- Metodologias de trabalho: outro grupo de problemas enfrentados que aparece nas avaliações passa pelas modalidades metodológicas de trabalho com os agricultores. Diversas experiências tentam introduzir uma prática externa ao cotidiano do agricultor, qual seja, a do controle financeiro como forma de recolher dados e informações das atividades desenvolvidas a fim de servir como base para o processo de proposição de ações. Essa indução externa causa distanciamento dos agricultores com as experiências pelo fato de não enxergarem uma associação linear entre essa prática e a melhoria da sua capacidade de administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 A CONCEPÇÃO CLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO

A origem da Teoria Geral da Administração está ligada com as transformações das relações de produção na sociedade, tendo como principal marco dessa transformação a instituição do trabalho assalariado. A necessidade de um maior controle sobre os funcionários, cada vez mais concentrados na indústria e em número crescente, pode ser considerado o início da administração, sendo ela o modo como os capitalistas poderiam identificar e impor uma

conduta aos funcionários que mais lhe beneficiasse. Ou seja, a administração visava estabelecer condutas e controles sobre a indústria e seus funcionários. Essa nova necessidade cria ainda uma nova classe de assalariados especiais, quais sejam os responsáveis por fiscalizarem e controlarem o trabalho dentro das indústrias, uma vez que não era interesse de cada assalariado o êxito da indústria, sendo somente o trabalho a forma de garantia de sua reprodução social (ABREU NETO, 1982).

A origem da Teoria Geral da Administração é oriunda principalmente das contribuições de Taylor, que tem na publicação de Braverman (1987) uma das publicações que mais sistematizam a análise das formulações tayloristas para a administração do trabalho. Segundo o autor, Taylor não tinha como objetivo desenvolver uma “ciência do trabalho” ou então identificar a “melhor maneira” de desenvolver o trabalho sob os marcos das indústrias capitalistas, como alguns autores tratavam. Para ele, o principal objetivo dos estudos de Taylor repousava sobre responder ao objetivo de “como controlar melhor o trabalho alienado”, ou seja, como fazer com que o capital investido na compra de mão de obra, fosse melhor aproveitado pelo investidor capitalista.

Segundo o autor, outro ponto fundamental das contribuições de Taylor está calçado no controle. Foi com ele que o controle assume um ponto de gerência sobre a organização do trabalho dentro de um mesmo espaço físico, com tempos determinados para jornada de trabalho, com introdução de supervisão do trabalho, implantando normas contra distrações e colocando pontos mínimos de produção. Mas para o autor, o controle com Taylor não fica somente na implantação de métodos de execução, indo além disso e implantando uma lógica contrária, de “ensinar” aos trabalhadores a maneira rigorosa de executar o trabalho de modo a colher o melhor resultado daquela mão de obra empregada. Para ele, a gerência seria um empreendimento frustrado e limitado se deixasse a decisão de como executar o trabalho nas mãos dos trabalhadores, pois os interesses de quem executa o trabalho e do capitalista são distintos. Assim, a gerência deveria atender o interesse do capitalista que comprava a mão de obra ali empregada (BRAVERMAN, 1987).

É com Taylor que a gerência assume o posto de responsável por fazer com que o trabalho apresente resultados que atendam o máximo possível para o interesse do capital investido. Por isso que para Taylor a “gerência comum” que somente determinava normas de comportamento do trabalho apresentava um limitante, pois somente ordens e disciplina não são suficientes uma vez que elas não estão atreladas aos processos reais de trabalho. Para ele a medida que os

trabalhadores vão conhecendo a fundo o seu trabalho, passarão a controlá-lo de maneira a atender plenamente o potencial da sua própria força de trabalho.

Por isso, Taylor propõe que a gerência assuma o posto de controlar o processo de trabalho, ou seja, determinar e controlar as fases da execução, bem como o modo de execução de cada uma delas. Dessa forma, podemos afirmar que o objetivo era alienar ainda mais o trabalho, fazendo com que quem domine o processo de trabalho seja o capitalista e não mais o trabalhador que até então dominava a forma de fazer e executar determinada ação. Para ele, isso seria necessário pois existe naturalmente a questão do *marca-passo* inerente envolvida no processo e, portanto, se a gerência for do trabalhador, esse interesse se fará presente nas relações de trabalho.

As contribuições de Taylor, visando aumentar a produtividade do trabalho da indústria, criam a chamada Administração Científica, pois foi através de diversos experimentos que ao longo dos anos o autor desenvolveu uma série de indicações para o aumento da produtividade do trabalho, visando substituir o próprio conhecimento, experiência ou tradição por instruções oriundas dos experimentos realizados. Pode se resumir a Administração Científica por meio de três princípios básicos:

O primeiro princípio se refere à dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores. Esse princípio atribui funções aos administradores do processo, os quais são responsáveis por colher o conhecimento tradicionalmente produzido, organizar, interpretar e formular regras e leis que irão reger os processos de produção dali em diante. Esse princípio fornece um avanço à indústria pois tira das mãos do próprio trabalhador a função de improvisar e desenvolver estratégias mais rápidas e eficazes de realizar os processos, passando isso para um grupo de trabalhadores com função específica (BRAVERMAN, 1987; ABREU NETO, 1982).

O segundo princípio se refere à separação do processo de concepção da execução. Aqui, Taylor procura separar o trabalho mental e o trabalho manual, colocando-os em espaços distintos, cada um deles com responsáveis específicos. Para ele, todo trabalho de concepção deve ser pensado separadamente da execução, pois assim, consegue-se que a produtividade do trabalho seja aumentada através da imposição de normas e regras concebidas àqueles que executam o trabalho manual. Mais uma vez, aponta que é função da administração pensar a execução dos processos produtivos (BRAVERMAN, 1987).

Já o terceiro princípio fala da monopolização do conhecimento como forma de controle do processo de trabalho. Ele deriva do segundo princípio, pois novamente assegura à administração o poder de planejar e calcular como o trabalho deve ser realizado, mesmo que cada trabalhador tenha um conhecimento do que faz muito mais elaborado do que quem administra, é tarefa dos últimos calcularem quais são as melhores estratégias de produção que visam aumentar a produtividade (BRAVERMAN, 1987).

Pode se dizer que com Taylor a administração passa a ter uma conotação científica, ou seja, suas leis e regras passaram a ser orientadas por resultados de experimentos metodologicamente organizados. Abreu Neto (1982) considera que:

A administração moderna veio a existir com base nesses princípios. Ergueu-se como um constricto teórico e como prática sistemática, ademais, no próprio período durante o qual a transformação dos processos de trabalho como especialidade era processos baseados na ciência, estava atingindo seu ritmo mais rápido. Seu papel era tornar consciente e sistemática a tendência antigamente inconsciente da produção capitalista. Era para garantir que à medida que os ofícios declinassem, o trabalhador mergulha-se ao nível da força de trabalho geral e indiferenciado, adaptável a uma vasta gama de tarefas elementares e à medida que a ciência progredisse, estivesse concentrada nas mãos da administração. (ABREU NETO, 1982 p. 41).

As contribuições de Fayol seguem a direção dada por Taylor, aprofundando que a sistemática da produção deve ser baseada em leis e regras oriundas daquilo que a ciência administrativa indica e não pelo empirismo individual de cada empresário e/ou trabalhador. O fundamental em Fayol vai além de reforçar a introdução da necessidade da experimentação científica para orientar os processos produtivos. Com ele se introduz a discussão em torno da estruturação operacional e a necessidade de planejar, organizar, controlar e comandar os processos como forma de garantir a melhor produtividade.

Em comum, os dois autores carregam a organização do trabalho dentro de uma lógica industrial privada e oriunda de suas formações, as quais estão ligadas com a organização militar e religiosa. Além disso, verifica-se que se estabelecem papéis diferentes a serem desempenhados pelos trabalhadores. Assim, pode se dizer que é com eles que se estabelecem as bases científicas da especialização e a divisão horizontal do trabalho, presentes na organização do trabalho capitalista.

As críticas ao sistema Taylor-Fayol, segundo Abreu Neto (1982), se originam da evolução do processo produtivo e da constatação principal que a produtividade do trabalho não dependia somente dos fatores de hierarquia e funções de planejamento, organização, comando e controle. Essa constatação é oriunda dos trabalhos desenvolvidos por Mayo, em que ele

conclui, através de experimentos como os de iluminação nos ambientes de trabalho e a retirada de privilégios de determinados postos de trabalho, que apresentam resultados satisfatórios para o aumento da produtividade. Assim, a escola das Relações Humanas apresenta uma nova esfera de ação para a administração, qual seja a de regular os processos humanos dentro da estrutura de produção.

O principal objetivo das relações humanas era o de conciliar os interesses da empresa capitalista dentro da estrutura de produção por meio da resolução de conflitos internos. Ela se baseia nos processos informais e acentua o poder da negociação e do compromisso. O esquema proposto por Mayo procura dominar os conflitos oriundos da separação do trabalho manual do intelectual por meio da instituição de relações sociais e da cooperação espontânea (ABREU NETO, 1982).

As teorias de Taylor, Fayol e Mayo analisavam a lógica da produção capitalista privada oriunda da Revolução Industrial. Porém, havia nesse período outra lógica em desenvolvimento, qual seja a administração burocrática ligada às instituições do Estado, a qual tem Weber como o grande teórico que descreveu e analisou tal estrutura administrativa como uma das formas de dominação, já que o seu objetivo era tentar responder como persistem as relações sociais ao longo do tempo e do espaço. Para Weber (2012), nessa forma de administração, o quadro administrativo é composto por funcionários estatais, nomeados por competência técnica e qualificações específicas, com única dedicação ao trabalho burocrático, remunerados com salários fixos em dinheiro, não possuem propriedade do cargo e não possuem propriedade dos meios administrativos.

Apesar da grande contribuição teórica clássica sobre as formas de administração urbanas existentes, as organizações rurais pouco ou nenhuma vez foram analisadas e estudadas até então, seja pela relevância que tinham, seja por se acreditar que estas poderiam seguir os mesmos métodos de análise e controle administrativo que as organizações urbanas. Porém, com o passar dos anos, nota-se uma dificuldade de analisar tais organizações a partir da constatação de que elas não seguiam a mesma forma administrativa que as primeiras.

2.2 A NATUREZA DA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA

O coroamento da administração como ciência aconteceu sob a égide do racionalismo e no contexto dinâmico da Revolução Industrial. Com a industrialização criaram-se as condições para a implantação das modernas organizações com seus próprios desafios em termos de

administração. Mas, a organização para o trabalho não é um fenômeno resultante do processo de industrialização, ela sempre existiu, permeando as mais diferentes formas de organização social. Isso significa que a administração é uma atividade inerente e necessária à vida humana (PARO, 1988).

Nesse sentido, a administração precisa ser pensada na sua concepção mais simples ou na sua forma mais geral, aquela que é comum a qualquer tipo de organização. Só assim é possível compreendê-la em sua “essência”, isto é, naquilo que ela tem de específico, independentemente dos condicionantes que concretamente agem sobre ela. Isso não significa, contudo, que a administração possa existir concretamente a não ser determinada por múltiplos fatores; apenas que esses determinantes não são os mesmos nos diferentes tipos de organização (PARO, 1988).

Considerada em seu sentido geral, a administração constitui-se no campo do conhecimento que “trata da utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 1988, p. 18), isto é, a maneira como o trabalho e os demais meios de produção são organizados e combinados, no espaço e no tempo, com vistas à consecução de determinados objetivos atribuídos pelo agente à organização.

Como defende Paro (1988), os recursos de que o homem dispõe ou pode dispor para alcançar os seus objetivos envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceituais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito e, por outro lado, o esforço despendido pelos homens para que o processo de transformação da natureza se realize. Esses recursos têm a ver, respectivamente, com a relação do homem com a natureza e com a relação dos homens entre si. São relações que existem em interdependência.

Segundo Paro (1988), o homem se relaciona com a natureza por meio do trabalho. Mediante a relação do homem com a matéria a que ele aplica seu trabalho (objeto do trabalho) existem os meios de produção, entendidos como todas as condições materiais necessárias à realização do processo de produção. Ao lado desses elementos materiais, o homem faz uso dos “recursos conceituais” que constituem os conhecimentos e técnicas que ele acumula historicamente.

Nessa relação do homem com a natureza, quanto mais o homem conjuga seus conhecimentos e técnicas que o faz avançar e aperfeiçoar a utilização de seus meios de produção, mais ele age administrativamente, e é nessa relação que reside um campo de interesse

teórico-prático da administração relacionado com as ações, processos e relações que dizem respeito à utilização racional dos recursos materiais e conceituais (PARO, 1988).

O esforço humano está associado às relações que os homens estabelecem entre si no decorrer do processo de produção. Assim sendo, a utilização racional deve incluir o esforço humano despendido no processo de produção. Com isso, revela-se um outro campo de interesse teórico-prático da administração, denominado de “coordenação” (PARO, 1988).

Assim pensada, a administração se configura como uma atividade exclusivamente humana, uma vez que somente o homem é capaz de estabelecer objetivos a serem cumpridos. Isso significa que a administração é uma atividade adequada a objetivos ou finalidades. Pois, na atividade humana, o resultado pretendido existe primeiro idealmente e os diversos atos dirigidos para transformar um objeto se desenvolvem de acordo com esse resultado, que só existe por meio do homem e como produto de sua consciência.

Mas, à medida que a atividade administrativa vai concretizando-se, entram em jogo os elementos não propriamente ideais e previsíveis que limitam o seu processo de realização, determinando uma certa inadequação entre o resultado ideal e o resultado efetivo ou real. Mesmo assim, os objetivos ou finalidades não deixam de dominar as ações. Mas, em prol de sua realização, a finalidade é obrigada a adequar-se às exigências impostas pela realidade – objeto de transformação.

Ao propor-se objetivos, o homem nega uma realidade efetiva e afirma outra que ainda não existe, mas que deseja que venha a existir. Por isso, ele precisa utilizar racionalmente os meios de que dispõe para realizar seus objetivos. Isso significa, de uma parte, que os recursos devem ser utilizados de acordo com o fim e, de outra, que o seu emprego seja feito de forma econômica. Essas duas dimensões estão intimamente relacionadas.

A adequação aos fins significa que, entre as diferentes formas de utilização dos recursos, precisa ser selecionada aquela que melhor se presta à atividade ou atividades a serem desenvolvidas com vistas à realização de tais fins. Como são múltiplas as possibilidades de uso dos recursos, o objetivo deve estar sempre norteando a sua combinação e o seu emprego. Além disso, a utilização racional de recursos deve permitir que os objetivos sejam alcançados no menor tempo possível e com o mínimo dispêndio de recursos, isto é, de forma econômica.

Mas, os agentes (indivíduos ou organizações) não atuam isoladamente e livremente. Eles encontram-se inseridos de forma diferenciada em um ambiente físico, econômico e social,

o qual lhes impõe facilidades e/ou limites às suas ações, fazendo com que os seus objetivos sejam adequados às suas situações. Isso faz com que toda ação seja resultante de objetivos e de uma situação, tal como são percebidos/conhecidos pelo agente em um determinado momento.

No sentido geral que está sendo considerada, a administração se caracteriza, também, como um processo contínuo e integrado de decisão e ação, pois, para alcançar um fim visado muitas são as alternativas de combinação e emprego dos recursos disponíveis. Há que decidir-se e implementar aquela mais adequada e econômica – racional – tendo em vista o fim pretendido. Esse processo envolve reflexão ou preparação, escolha ou decisão e execução ou implementação. Desse modo, pode-se considerar a decisão e ação como categorias elementares da atividade administrativa.

Em síntese:

A administração na sua forma simples e geral se caracteriza como uma atividade exclusivamente humana, contingente e situacional, que se desenvolve no interior de uma organização e consiste em um processo contínuo e integrado de decisão e ação sobre a utilização racional de recursos, tendo em vista determinados objetivos e um conjunto de condicionantes decorrentes das características dos próprios recursos e do meio físico, econômico e social, no qual a organização e o agente atuam. (Lima, 1992, p. 43).

2.3 OBJETIVOS E CRITÉRIOS DE RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA NA AGRICULTURA FAMILIAR

A partir da análise de como a concepção clássica de administração se compôs ao longo do tempo e do estudo sobre a natureza da atividade administrativa, cabe aproximar dentro do referencial teórico, como se desenvolvem os processos administrativos dentro do objeto de estudo deste trabalho, qual seja as unidades de produção da agricultura familiar. Para isso, usaremos duas importantes formas de representação de como se constituem e operam essas unidades de produção.

2.3.1 **Representação sistêmica da exploração agrícola**

Uma unidade de produção pode ser caracterizada por meio de diferentes elementos que a compõem e por quem os organiza e os estrutura de acordo com seus objetivos. A família de agricultores é responsável por organizar e estruturar aqueles elementos que estão disponíveis, como os meios de produção que detêm (animais, áreas de terra, máquinas, equipamentos e instalações, mão de obra); os insumos; os produtos produzidos, consumidos, vendidos,

armazenados ou beneficiados; e o dinheiro que possuem, procurando atender os seus objetivos da melhor forma que julgam.

Esses elementos se organizam de forma que apresentam trocas, relações e dependem entre si, formando ligações e fluxos de trocas, entradas e saídas. A depender da forma como são organizados, tais elementos vão se formando em fluxos internos na unidade de produção, tais como informações, mão de obra, produtos, etc. Tais fluxos são responsáveis por determinar a quantidade de reservas, dos acúmulos e de tempo disponíveis na unidade de produção. A reprodução de tal produção está ligada com o equilíbrio entre os fluxos, mantendo os estoques e reservas com quantidades e possibilidades necessárias para mudanças e refluxos na unidade de produção.

O equilíbrio não é total, visto que a unidade de produção está inserida no meio ambiente, ao qual se tem pouca ou quase nenhuma gerência. Por isso, a família de agricultores está em constante ação de gerenciamento dos fluxos existentes na unidade de produção de modo a contornar as interferências do ambiente e da mudança de objetivos, visando manter o equilíbrio interno e garantir a reprodução da unidade de produção.

Quando dissemos que o meio ambiente interfere na unidade de produção nos referimos a fluxos e relações que o agricultor mantém com o meio ambiente, uma vez que este se constitui também como um conjunto de fatores, elementos, variáveis, atores e instituições externas, em que os agricultores atuam como membros (com ou sem ação direta). Portanto, há uma ligação dos fluxos internos com o ambiente externo e por esse motivo exerce influência.

Partindo do que Lima et al. (2005) trazem sobre o conceito de sistema,

Le Moigne (1984) descreve um sistema como um objeto que, dentro de um meio ambiente e dotado de finalidade, exerce uma atividade e vê sua estrutura evoluir ao longo do tempo, embora não perdendo sua identidade única, e Rosnay (1975) que define sistema como um conjunto de elementos em interação dinâmica, organizado em função de um objetivo (LIMA et al., 2005, p. 58).

Podemos colocar que as unidades de produção podem ser visualizadas como um sistema, à medida que sua forma de organização se materializa em um modelo da realidade concreta, ou seja, a partir do momento em que os elementos que a constituem, que estão em constante interação entre si e com o meio ambiente em que estão inseridos, são representados por meio de uma imagem representativa, mas que não é real, pois o modelo não existe na realidade e se constitui como elemento artificial de representação de objeto concreto. Os autores ainda conceituam que um sistema não existe na realidade tal como é concebido, porém ele serve para analisar e refletir a organização em cima de um modelo construído a partir da realidade.

Assim, a unidade de produção se constitui como “um sistema aberto que mantém relações com o meio ambiente físico, socioeconômico, cultural e que retém desse conjunto, incluindo a unidade de produção, os elementos que determinam o funcionamento do sistema” (LIMA et al., 2005 p. 60). Para os mesmos autores:

A unidade de produção familiar vista como um sistema é, portanto, um todo organizado e estruturado que não responde a critérios simples e uniformes de otimização e que não pode ser considerada como a simples justaposição de setores de produção, tampouco como a adição de meios e técnicas de produção. Observar e analisar a unidade de produção como um sistema, implica, antes de tudo, considerá-la em seu conjunto, isto é, as inter-relações e interações existentes entre seus elementos, para depois analisá-la em suas partes (LIMA et al. 2005; p. 60).

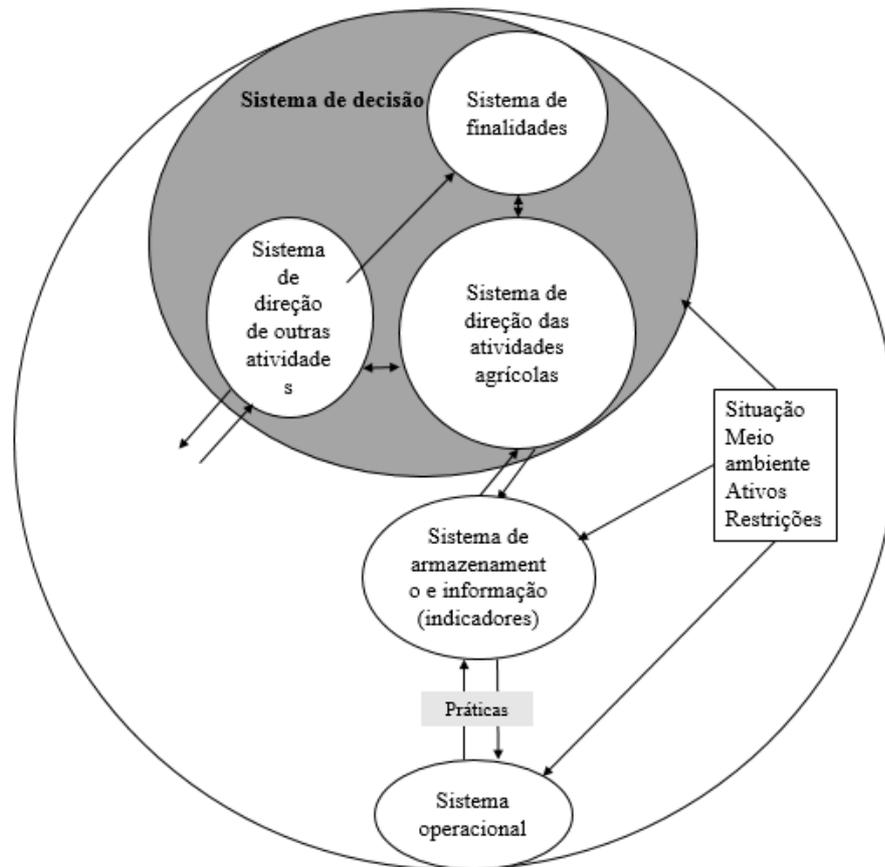
A relação existente entre a unidade de produção e a família, que explora tal unidade, pode ser resumida pelo o que alguns pesquisadores chamaram de *SEF – Système Exploitation-Famille*, que se constitui na união dos subsistemas existentes dentro da gestão familiar de uma unidade de produção (BONNEVIALE et al., 1989; BROSSIER et al., 1997). Neste trabalho nomearemos o SEF como Sistema Unidade de Produção - Família.

A representação sistêmica da exploração da unidade de produção pela família pode ser dividida em diferentes subsistemas internos, como exemplifica a Por meio da representação esquemática acima, podemos ver que o SEF se divide em subsistemas internos que, como vimos anteriormente, mantêm relações dinâmicas e dependem entre si. Cada um possui suas dinâmicas internas, como o sistema de decisão, sendo que todos mantêm relação com o meio externo.

Figura 1. Por meio dela é possível notar que a situação – ativos e restrições - e o meio ambiente se relacionam com todos os subsistemas, além de que a relação do sistema de decisão com os demais se dá na definição e execução das estratégias a serem executadas para garantir os objetivos do projeto familiar.

Por meio da representação esquemática acima, podemos ver que o SEF se divide em subsistemas internos que, como vimos anteriormente, mantêm relações dinâmicas e dependem entre si. Cada um possui suas dinâmicas internas, como o sistema de decisão, sendo que todos mantêm relação com o meio externo.

Figura 1. Os subsistemas componentes do Sistema Unidade de Produção - Família.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em BROSSIER et al. (1997).

2.3.1.1 O sistema de decisão da exploração agrícola

O sistema de decisão do SEF pode ser caracterizado como o local onde são articulados os propósitos e as finalidades (objetivos da família) com a unidade de produção, por meio da realização do gerenciamento dos processos. Para Lima et al. (2005, p. 63), o sistema de decisão “tem a função de gerar as decisões que vão assegurar a gerência do sistema de operações em função das finalidades e objetivos estratégicos.”

O SEF se caracteriza por ter na família um ponto de encontro entre todos os membros, que se organizam em sistemas operativos e de tomada de decisões da unidade de produção. Por meio desse sistema a família e a unidade de produção passam a ser tratadas como um conjunto único, e a família passa a ser a transportadora do projeto e dos objetivos. É no nível da família que os fatores previstos para a exploração são gerenciados, e o tempo de trabalho de cada um dos membros da família é dividido, e nisso também como o dinheiro é ou não separado entre eles (BROSSIER et al., 1997).

O mesmo autor acrescenta que o Sistema Exploração-Família é contestado por conta das constantes modificações que acontecem no meio rural, como por exemplo a pluriatividade.

Desse ponto de vista, há uma contestação que a família ainda seria o centro unificador das decisões, uma vez que a unidade de produção pode ser somente uma das diversas atividades desenvolvidas por ela. Por isso, os pesquisadores passam a trabalhar com a perspectiva de que o objeto de entrada de análise deve ser a unidade de produção e não mais a família, mesmo acreditando que, na maioria dos casos, ainda é ela quem administra a unidade de produção.

Assim, Brossier et al. (1997) destacam que, mesmo que o sistema de decisão possa ter se tornado mais concentrado em alguns dos membros da família, geralmente o pai agricultor, a diversidade de casos e a complexidade da relação família-unidade de produção ainda merece estudos. É fato que o objeto de entrada para a análise deve ser a unidade de produção, iniciando pelo gerenciamento que a família faz dos fatores disponíveis e dos recursos que possui, elementos constitutivos da unidade de produção.

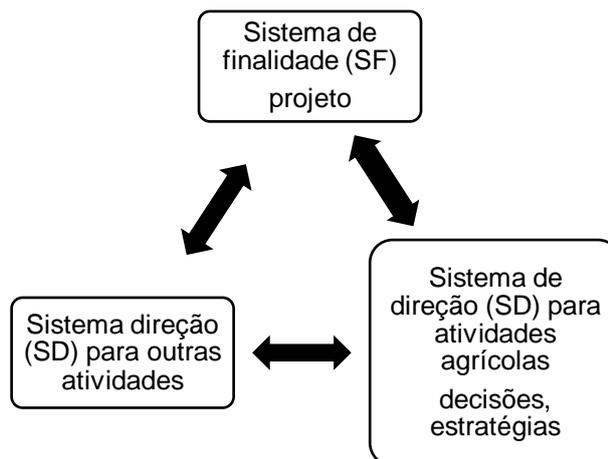
Esse destaque faz com que o autor passe então a distinguir dois sistemas internos do conjunto de tomada de decisão, sendo um deles o sistema de propósitos, onde são reunidas as diversas aspirações e depressões dos membros da família formando uma série de orientações sobre o funcionamento da unidade de produção por determinado período. Isso não determina como será dirigida a unidade de produção, somente elenca algumas perspectivas. Esse sistema pode ser chamado de projeto (BROSSIER et al., 1997).

O outro constituinte do sistema de decisão da unidade de produção é o sistema de direção. É aqui que se toma verdadeiramente a decisão, ou seja, quem controla (família ou um dos membros) a unidade de produção estabelece um plano ou estratégia que organiza e mobiliza, de acordo com os objetivos da unidade de produção, os meios necessários e as decisões técnicas a serem seguidas. Nesse sistema ocorrem também as modificações nos objetivos de acordo com o desenvolvimento da estratégia adotada, ou seja, ocorre a dupla adaptação comentada acima, da situação e do projeto.

Essa diferenciação de sistemas internos da unidade de produção pode parecer sem importância em contextos de famílias com número de membros cada vez menores e com uma tendência de centralização do comando da unidade de produção. Mesmo assim, a diversidade de situações coloca que mesmo em contextos como esse, há que se levar em consideração a participação de todos os membros da família no processo de decisão, e por isso, diferenciar quais e quem são os constituintes de cada um dos sistemas é importante para analisar porque as decisões são tomadas e quais são as negociações que existem nesse processo entre cada um dos sistemas.

Dessa forma, Brossier et al. (1997) assumem que o sistema de direção parece ser fundamental para articular o sistema de propósitos e o operacional, e que ele precisa articular uma espécie de tripla consistência entre: a) a estratégia geral adotada e seus objetivos; b) os objetivos do sistema de direção o sistema operacional; e c) a relação dialética entre o sistema de direção e os elementos constitutivos da situação.

Figura 2. Representação esquemática do sistema de decisões.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em BROSSIER et al. (1997).

2.3.1.2 *Sistema operacional*

O outro sistema incluso no SEF é aquele que implementa as ações a partir das decisões articuladas entre o sistema de finalidade e de direção, passando pelo chamado sistema de informação e armazenamento, em que são concentrados os principais indicadores dos sistemas. Esse sistema de informações se conecta com o sistema de operações por meio das práticas implementadas, regulando-as à medida que os indicadores, definidos pelo agricultor, apontam que o que foi planejado e o que está sendo alcançado são muito distintos (BROSSIER et al., 1997). Basicamente esse é conjunto dos subsistemas constituintes da operação do Sistema Exploração-Família, como pode ser visualizado na Figura 2.

Como comentado acima, o meio ambiente interfere em cada um dos subsistemas do SEF. Sendo assim, gerenciar ou gestar a unidade de produção consiste na capacidade de relacionar com o meio ambiente, visando alcançar os objetivos traçados. Essa relação deve possibilitar que se desenvolvam estratégias de minimização dos efeitos negativos, usando-os de maneira positiva. Portanto, do ponto de vista do agricultor, é interessante que possa aprimorar as suas estratégias de relacionamento com o ambiente, e isso deve ser o ponto de partida de

iniciativas que visem aumentar a capacidade de gestão dos agricultores (BROSSIER et al., 1997).

Os mesmos autores afirmam que “os tomadores de decisão buscam definir sua identidade com base em um número bastante limitado de indicadores nos quais se baseiam: cada agente é sensível a um conjunto de parâmetros que vão caracterizá-lo em um determinado momento.” (BROSSIER et al., 1997, p.73). Assim, a TCA propõe que os agricultores possuem uma estratégia para preservar ou modificar a sua identidade, sendo que as ferramentas de gestão e os indicadores são usados para moldar tal identidade, impondo certos comportamentos a esses agentes.

Portanto, é fundamental obter e compreender quais são os indicadores, a programação, os procedimentos de regulação e ajuste, a relação com o risco climático, as reservas, etc. que são utilizadas para a definição das estratégias, que nem sempre são revelados, assim como os objetivos do projeto familiar. Por isso, a forma mais sensata e oportuna de desvendar é acompanhar aquilo que os agricultores fazem, mais do que aquilo que eles dizem. Ou seja, é importante observar quais são as suas práticas que relacionam as informações com o sistema operacional (Por meio da representação esquemática acima, podemos ver que o SEF se divide em subsistemas internos que, como vimos anteriormente, mantêm relações dinâmicas e dependem entre si. Cada um possui suas dinâmicas internas, como o sistema de decisão, sendo que todos mantêm relação com o meio externo.

Figura 1). Ter um mapeamento das práticas adotadas ao longo do tempo possibilita que se possa traçar os efeitos da mudança da situação e dos objetivos do sistema de finalidades, de compreender como os agricultores se adaptam às mudanças climáticas e quais os procedimentos de controle adotados, ou seja, parâmetros, problemas observados, correção de erros e processamento de informações.

Brossier et al. (1997) propõem analisar as práticas de duas maneiras diferentes: em termos de eficiência técnica e de eficácia. Em termos de eficiência técnica para que se possa medir, de acordo com os modelos técnicos, o desempenho, a produtividade e o desenvolvimento de rendimentos. Essa medida fica restrita aos resultados, por isso, é preciso que ela seja complementada com a análise da eficácia das práticas em relação aos objetivos definidos pelo agricultor. A intenção é que não se exclua na análise as pretensões dos agricultores em detrimento dos resultados financeiros, por exemplo, que parecem ser sempre mais vantajosos. Fazer esses dois tipos de análise permite que se possa definir quais os processos essenciais a

serem considerados ao estudar a operação das unidades de produção sob uma perspectiva de gerenciamento.

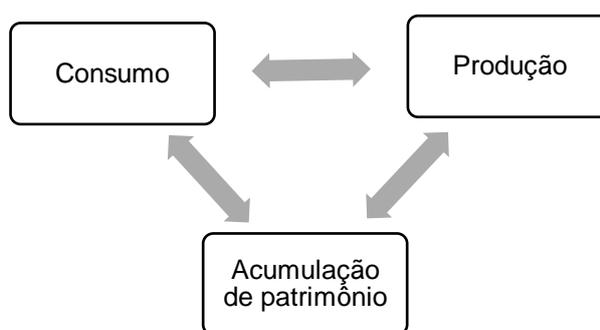
2.3.1.3 Sistema de armazenamento e informações

Responsável por fazer a ligação entre o sistema de operacional e o de decisão, o sistema de armazenamento e informações opera como um ponto de decodificação de experiências, informações e dados que os agricultores adquirem ao longo da sua atuação na unidade de produção, e que permitem a ele centralizar e interpretar tais experiências. Nesse sistema é que o próprio agricultor recorre para tomar decisões mais coerentes sobre o processo produtivo (sistema de decisão), repassando essas decisões ao sistema operacional. Portanto, os sistemas se retroalimentam à medida que as experiências do sistema operacional retornam ao sistema de informações, fazendo com que as novas decisões tomadas por meio do sistema de decisões sejam mais coerentes e mais próximas dos propósitos e finalidades definidas pelo Sistema Unidade de Produção-Família (LIMA et al., 2005).

2.3.2 Representação dinâmica da exploração agrícola

A dinâmica da unidade de produção aparenta ter três funções distintas, mas conectadas por meio dos objetivos definidos pelo sistema de finalidades. Nem sempre essas três funções operam ao mesmo tempo, tendo momentos em que uma função se sobressai à outra. As funções de Consumo, Produção e Acumulação de Patrimônio permeiam os objetivos do Sistema de Exploração-Família ao longo do tempo e fornecem uma lógica típica da agricultura familiar. Assim, a reprodução social do SEF passa por garantir que as três funções sejam atingidas ao longo das gerações familiares, mantendo ou alterando a categoria da exploração. A Figura 3 abaixo ilustra essas três funções.

Figura 3. As três funções econômicas da exploração agrícola.



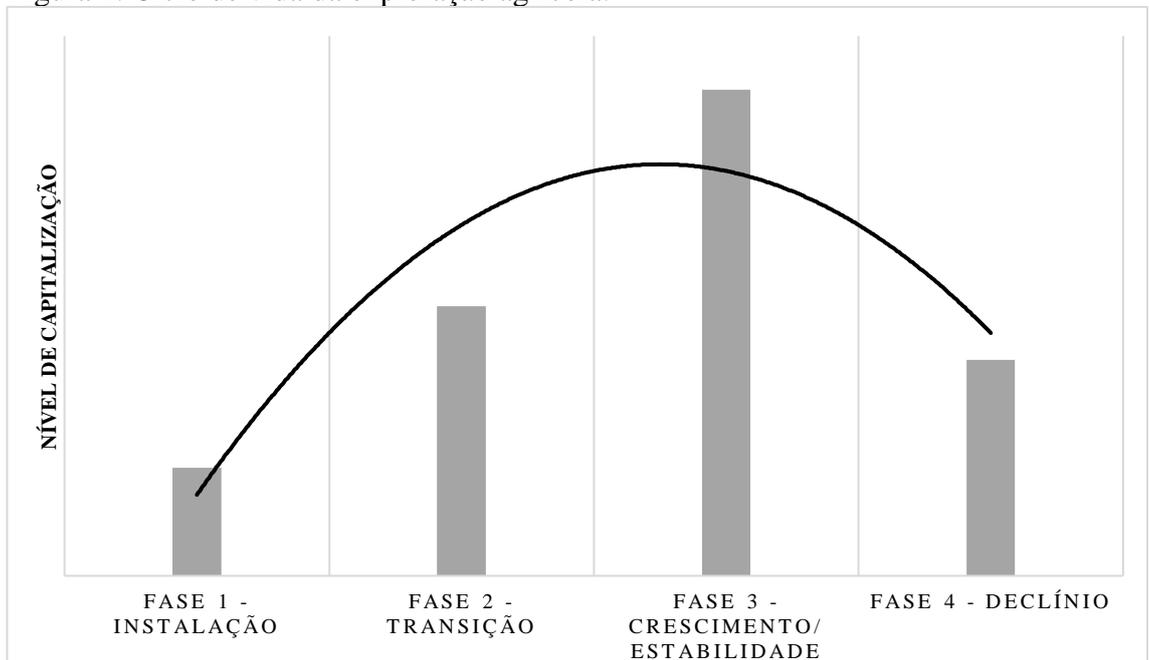
Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em BROSSIER et al. (1997).

Para Brossier et al. (1997), a reprodução do SEF passa por garantir o patrimônio familiar (os meios de produção), ampliando-o a cada geração de forma a garantir um nível desejado de consumo para a família e produzir de forma a garantir a reprodução dos meios de produção. O gerenciamento implementado deverá ter como objetivo garantir essas três funções ao longo do ciclo de vida da unidade de produção.

O ciclo de vida da unidade de produção é um fator importante para perceber quais das funções estão sendo privilegiadas naquele momento. Além disso, a composição da família e o padrão de vida que almejam, - elementos constituintes das necessidades da família que compõem os seus objetivos e projetos - podem favorecer uma função em detrimento de outra. Realizar a análise do ciclo de vida das unidades de produção possibilita que se introduza o tempo nas práticas realizadas pelos agricultores. Como ilustra a

Figura 4, as unidades de produção passam por 4 fases em relação ao nível de capitalização que possuem ou vão adquirindo.

Figura 4. Ciclo de vida da exploração agrícola.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em BROSSIER et al. (1997).

As unidades de produção que estão se instalando possuem um nível de capitalização (terra, trabalho e capital) muito pequeno, sejam elas introduzidas com ou sem alguma estrutura anterior, aquelas que se instalam a partir de estruturas pré-existentes podem ter um nível de

capitalização maior do que as demais, mas em geral, as dificuldades iniciais de instalação são parecidas, o que faz com que a orientação desta primeira etapa seja a de construir as estruturas de produção da unidade de produção. Para isso, geralmente são adotadas estratégias regulatórias de investimento, despesas com créditos ou fornecedores e criadas ferramentas e indicadores para auxiliar na decisão. Essa fase tem grande interferência das condições individuais dos agricultores e da própria unidade de produção, mas sobretudo, possui forte interferência das condições do sistema econômico geral (BROSSIER et al., 1997).

Superada essa fase inicial, as unidades de produção passam a ter uma estrutura mínima de capital, de indicadores e de ferramentas para que possam realizar práticas que dependam mais de créditos e relações com o ambiente externo, passando a realizar aquisições de acordo com o que o sistema de produção exige e não somente com o recurso financeiro disponível no momento, sendo essas necessidades de nível produtivo e estrutural. Mesmo superada a primeira fase, na fase transicional as unidades de produção ainda têm um nível alto de vulnerabilidade ao ambiente, o que pode causar dificuldades financeiras significativas (BROSSIER et al., 1997).

Brossier et al. (1997) acrescenta que a fase de estabilização e crescimento das unidades de produção acontece quando consegue atingir um nível de recurso capaz de suprir as necessidades do sistema, e ainda realizar modificações de melhoria de trabalho e vida ou de aumento de produção, por meio de investimentos, visto que nas fases anteriores a preocupação é de viabilizar o aparato de produção para a família e as condições de trabalho.

A fase final é aquela em que o desinvestimento na unidade de produção é preponderante. Nessa fase o sistema de produção não é renovado ou a atividade produtiva é reduzida. Essa situação pode ser pautada por fatores diversos, mas podemos citar que a falta de perspectiva de sucessão, a diminuição da capacidade de trabalho das unidades de produção e a própria situação global são fatores causadores do declínio. Se considerarmos que nessa fase a principal preocupação dos agricultores está em manter uma “aposentadoria” por meio da unidade de produção (BROSSIER et al., 1997).

O ciclo de vida das fazendas não é linear e nem proporcional, mas sim composto de saltos e quedas que seguem uma tendência. Diversas situações podem ocorrer e nisso fases podem se sobrepor, causando retornos a fases anteriores a depender de como se dá o processo de desenvolvimento da unidade de produção, os objetivos dos agricultores, a data e as condições de instalação, etc. Portanto, o que é importante a ser identificado é em qual etapa desse ciclo as

unidades de produção se encontram, para identificar as dificuldades e potencialidades e estabelecer estratégias de desenvolvimento para elas.

Porém, somente identificar esses elementos não é suficiente se o objetivo for fornecer elementos para os agricultores aumentarem a sua capacidade administrativa. Então é necessário utilizar instrumentos que possam medir a prática de reprodução das unidades de produção e cumprir com o necessário para manter o seu bom funcionamento ao longo do tempo. Estabelecer um parâmetro para avaliar tal capacidade foi um dos objetivos de Silva Neto et al. (2009). Por meio do conceito de Nível de Reprodução Social se estabelece que a unidade de produção tem capacidade de reproduzir-se ao remunerar os fatores de produção a um nível igual ou superior aos preços de mercado, ou seja, uma espécie de *custo de oportunidade dos fatores de produção*.

Esses autores propõem um avanço na análise da reprodução social feita por Marx (1982, apud Silva Neto, 2009) e por autores neoclássicos como (Silva Neto, 2009 apud LEFTWICH, 1973; STIGLITZ; WALSH, 2003), por considerarem que ambas abordagens não tratam explicitamente dos processos de diferenciação social em suas análises. Para isso, sugerem que é imprescindível a utilização de instrumentos de análise econômica capazes de captar a diversidade dos processos de diferenciação social, a partir das especificidades das diferentes categorias sociais e sistemas de produção existentes no determinado contexto a ser analisado.

A análise que esses autores realizam parte do princípio que a unidade de produção se reproduz ao conseguir gerar um patamar de renda capaz de garantir a reprodução social de cada um dos membros da família que sejam dela dependentes. Esse Nível de Reprodução Social (NRS) equivale, portanto, à determinada renda que é capaz de reproduzir os membros da família dentro da mesma categoria social ou “ampliar” a sua categoria, tendendo à capitalização e mudando de categoria social. Assim, o conceito abrange a capacidade de reprodução biológica dos agentes, mas também abrange a intenção de que os agentes se reproduzam enquanto agricultores, por meio da reprodução das unidades de produção (SILVA NETO et al., 2009).

Para delimitar qual seria o valor do NRS, os autores propõem que seja igualada a renda obtida na unidade de produção à renda obtida se os agentes econômicos da família empregassem sua mão de obra em outras atividades e aplicassem em outros setores os seus recursos para produção. No caso das unidades de produção familiares, cujos fatores de produção possuem uma mobilidade baixa, ou seja, há dificuldade em alocar os recursos em outras atividades ou

setores, o nível de reprodução social deverá corresponder à renda obtida com a venda da mão de obra dos agentes responsáveis pela decisão nessas unidades de produção.

Os autores argumentam ainda que nos casos em que a mobilidade de fatores de produção é baixa, o custo de oportunidade da venda de mão de obra dos agentes de decisão não deve ser descontado do valor da renda, uma vez que devem ser analisados posteriormente, fazendo uma análise da capacidade de reprodução tendo os resultados econômicos e a produção obtida e repartida contabilizados. Assim, o que os autores denominam valor agregado se refere à riqueza produzida durante o processo produtivo, ou seja, a diferença entre a riqueza produzida e a riqueza consumida, sendo que os demais gastos são destinados a outros atores que direta ou indiretamente participaram do processo.

No caso das unidades de produção familiares, os fatores de produção assumem um caráter fixo, ao menos no curto período de tempo, o que faz com que não se possam destinar ou alterar as aplicações de tais recursos de forma rápida, como ocorre em outros setores onde o trabalho é assalariado e pode rapidamente ser convertido em capital à medida que necessitar. Nas unidades de produção familiar, isso não ocorre, uma vez que a família e a unidade de produção conformam um sistema, o SEF, como foi caracterizado anteriormente. Isso faz com que a decisão dos agentes seja o de remunerar de forma mais satisfatoriamente possível a própria mão de obra empregada no processo produtivo (SILVA NETO et al., 2009).

Ao mesmo tempo, podemos observar que as unidades de produção são afetadas por fatores que muitas vezes não estão sob o controle dos agricultores, pois esses não conseguem intervir na dinâmica de preços de produtos e insumos. Assim, uma série de fatores exercem influência e determinam o desempenho das unidades de produção.

O primeiro fator está relacionado com os recursos necessários para a produção, quais sejam, os meios, o capital fixo de produção (terra e moeda) e a mão de obra (trabalho). As quantidades e as características qualitativas de cada um desses elementos fazem com que haja uma diferenciação entre as unidades de produção, uma vez que elas interferem nos ciclos produtivos, determinando as quantidades produzidas, como por exemplo a disponibilidade e a capacidade de exploração da terra por diferentes unidades de produção, as dificuldades impostas pelos aspectos geográficos do meio natural em que as unidades de produção estão inseridas, ou ainda a quantidade e disponibilidade de mão de obra e/ou capital de uma unidade e outra (LIMA et al., 2005)

Para os mesmos autores, outro fator que exerce influência sobre o desempenho econômico das unidades de produção está ligado com o tipo de produção e o nível tecnológico a ela empregado. Por si só, alguns produtos já possuem um maior potencial de remuneração do que outros, quando se compara a mesma quantidade de área produzida, pois possuem maior valor de comercialização ou quantidade produzida. Além disso, a depender da intensidade de utilização de mão de obra e/ou capital, as diferenças aparecem ao ponto que atividades mais intensivas em mão de obra e capital, por unidade de área, visam fazer com que se maximize o resultado econômico nessa unidade. Por outro lado, as atividades menos intensivas buscam aumentar a eficiência econômica por meio do aumento da quantidade de área e diminuição da utilização da mão de obra e /ou capital.

E continuam elencando que, o desempenho econômico ainda pode ser influenciado pelos recursos que precisam ser dispensados para a obtenção de meios de produção. Isso quer dizer que a depender de como as unidades de produção são constituídas, algumas podem necessitar que se despendam recursos para que os meios de produção, como terra e capital para investimentos, possam ser adquiridos em quantidade suficientes para garantia da reprodução social da unidade e da família.

Por fim, os autores apontam que para além desses fatores, que podemos chamar de estruturais das unidades de produção, cabe mencionar que um fator interno econômico pode afetar o seu desempenho. Para eles, apesar de apresentarem características estruturais e sistemas produtivos muito parecidos, encontrarem-se em condições ambientais e geográficas similares, as unidades de produção podem ser diferenciadas em relação ao desempenho econômico de acordo com o que chamam de “nível de eficácia gerencial, isto é, da adequação ou coerência do tipo e grau de intensificação da produção às características estruturais da unidade de produção.” (LIMA et al., 2005, p. 84).

Aqui é que nos parece repousar um ponto de trabalho interessante para os técnicos e os projetos de apoio a agricultores. Parece ser importante que os agricultores possam aumentar o seu nível de eficácia gerencial para que tomem ações e decisões cada vez mais alinhadas com os seus objetivos e sua situação, ou seja, os propósitos da família e as características da sua unidade de produção. Esse deve ser o principal foco das ações que visam o apoio administrativo aos agricultores familiares, pois é um dos únicos fatores que estão sob controle dos próprios agricultores e o aumento das capacidades gerenciais pode trazer resultados importantes para a melhoria das condições de reprodução de diversas unidades de produção.

Por isso, além de um nível geral de observação de critérios e objetivos, pode-se dizer ainda que existe um nível mais específico de estudo que trata da tomada de decisão dos agricultores, qual seja o que a Teoria do Comportamento Adaptativo apresenta como se dá esse processo internamente em cada unidade de produção.

2.4 TOMADA DE DECISÃO E AÇÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR

Denominada de Teoria do Comportamento Adaptativo – TCA, essa formulação teórica tem como objetivo fornecer ferramentas e chaves de análise para compreender como operam os diferentes tipos de agricultura, com especial atenção às formas familiares, focando nas decisões dos agricultores, fornecendo chaves de entendimento de como esses tomam, e o que determinam, as suas ações.

A origem da TCA está ligada a trabalhos de gerenciamento agrícola americanos da década de 1950, que tinham como referência a teoria econômica da produção. Esses trabalhos dedicaram espaço importante para o tema da administração rural e acabaram sendo traduzidos e incorporados em publicações e trabalhos franceses na década de 1960. A partir disso, por meio de experiências de trabalho e pesquisa com agricultores franceses, a teoria teve seu maior aprofundamento teórico, avançando em relação à sua filiação (CHIA et al., 2014).

A teoria da produção, ponto de partida para a TCA, tem duas importantes bases de sustentação para a teoria econômica, quais sejam: a) fornecer base para o gerenciamento das unidades de produção; e b) ser um componente essencial para analisar o funcionamento da economia em geral. Isso é devido a sua lei dos rendimentos decrescentes. Basicamente, a teoria econômica do mercado aponta que o que determina as relações econômicas é a concorrência perfeita entre a oferta e a demanda, sendo a oferta afetada diretamente pela lei dos rendimentos decrescentes. A suposição básica da teoria é que o agricultor toma decisões tendo como objetivo o máximo dos lucros a partir dos recursos que possui e das técnicas de produção que utiliza. Essa suposição é capaz de responder algumas perguntas que são essenciais ao processo de produção e que definem a ação do agricultor individualmente, como por exemplo a quantidade, a forma, que é com quais técnicas determinada atividade deve ser desenvolvida (CHIA et al., 2014).

Segundo Chia et al. (2014), duas novas extensões desenvolvidas a partir da década de 1960 e 1970, foram incorporadas a essa teoria considerando o risco a que os agricultores estavam sujeitos e os elementos da chamada *nova economia doméstica*. No caso da agricultura,

passou-se a incorporar a função de utilidade que depende do lucro e do risco, em substituição da maximização do lucro. Isso devido ao consenso do compromisso que os indivíduos fazem ao buscarem lucro ou segurança nas suas atividades, ou seja, porque os indivíduos se dispõem a pagar um “seguro” para os riscos que possuem.

Para o mesmo autor, a nova economia doméstica foi incorporada a partir da percepção de que a família não era somente o centro de consumo, mas sim a proveniente da maior parte da mão de obra disponível nas unidades de produção, o que causou a necessidade de tratar do tempo disponível dos componentes familiares como um recurso produtivo, fazendo usos da mão de obra, internos ou externos na propriedade. Com isso, se deu maior escopo à perspectiva anterior ao tratar a utilidade como um recurso a ser maximizado, incorporando o tempo disponível como um ativo.

Como comentado acima, a teoria da produção é capaz de responder a questões pontuais como: o que produzir, quando, como, por que produzir, etc., a partir de equações que visam responder ao objetivo inicial, qual seja de maximização do lucro. Portanto, trata as decisões do agricultor de forma estática e atemporal, quando, na realidade, essas decisões levam em conta o tempo, o andamento do trabalho, as estações do ano, entre outros fatores. Para superar esse limite, além de se ancorar no postulado da coerência, se propôs a incorporação de conceitos de projeto, situação, percepção e adaptação à análise econômica.

2.4.1 O postulado de coerência

A teoria segue o postulado de coerência entre os objetivos e os meios, ou seja, que as decisões dos agricultores são explicadas pelos objetivos que perseguem e pelos meios à sua disposição. O caráter de postulado implica em ter que demonstrá-lo, portanto ler e entender situações reais, investigando a ocorrência ou não de tal postulado proporciona que se aproxime da compreensão de como os agricultores tomam as decisões.

Esse postulado de coerência se baseia na concepção de que um projeto nunca é estático e com objetivos definidos e imutáveis. Para Chia et al. (2014) os objetivos são modificados ao decorrer da ação dos atores sociais, possuindo constante desenvolvimento e sempre tendo caráter provisório, sendo assim um modelo coerente e não somente racional de tomada de decisões.

2.4.2 O projeto

O conceito de projeto advém dos diversos objetivos presentes dentro da mesma unidade de produção. Podem ser relacionados com o aumento da produção, a sucessão familiar, a realização de ampliações e mudanças nas atividades produtivas, etc. ficando a cargo do centro de decisões (como veremos a mais adiante) a ação a ser tomada. Cada ação corresponde a uma meta, sendo que todas estão conectadas entre si. Nem sempre esses objetivos estão presentes explicitamente a todos, mas aparecem ao aprofundar a análise sobre as perspectivas familiares (CHIA et al., 2014; BROSSIER et al., 1997).

Brossier et al., (1997 p. 59) define projeto como “um conjunto complexo de objetivos mais ou menos hierárquicos e não desprovidos de contradições, capazes de evoluir.” Para ele, “o projeto não pode ser reduzido a alguns critérios simples (lucro, sobrevivência, poder ...).” Isso revela a ligação existente entre os diferentes objetivos, além da complexidade que esses objetivos possuem, não se limitando apenas a medidas estáticas. Esse conceito potencializa a análise da unidade de produção porque leva em conta quais são as aspirações da unidade de produção, suas ligações com outras aspirações e fornece subsídios para que se examine como cada intervenção se encaixa e quais efeitos pode gerar na unidade de produção.

2.4.3 A situação

Todos os objetivos além de dependerem uns dos outros, dependem de uma quantidade de variáveis que se tornam restritivas ou não à execução. Assim, a situação pode ser caracterizada justamente pelas limitações que se impõem à ação do ator em questão, o agricultor. Os meios, ou seja, os fatores de produção, que podem ou não ser mobilizados para executar o objetivo são os elementos que constituem a situação (BROSSIER et al. 1997).

Para Dossa (2000), o conceito de situação como fator de produção nem sempre deve ser atrelado ao sentido de restrição. Eles podem significar um ativo ou um recurso dependendo do grau de domínio e controle por parte do agricultor e sua família. Pode-se dizer que a condição produtiva da unidade de produção e pessoal do agricultor indicam, resumidamente, o conceito de situação.

2.4.4 Percepção

O conceito de percepção pode ser entendido como a forma com que o ator enxerga, interpreta e entende a situação e, assim, determina o comportamento e a ação. A situação real e

a forma com que o ator a enxerga são distintas. Pode-se dizer que a situação real é enxergada por alguém externo ao agricultor, porém a forma como esse observador entende essa situação é percebida diferente pelo ator, porque os recursos e limites existentes possuem forças diferentes a um e a outro, sendo muito importante o confronto de percepções. (BROSSIER et al., 1997)

Os objetivos e a situação são pouco nítidos ao ator. Os primeiros são projeções que orientam as ações, mas somente serão concretizados superando as restrições que o ator possui no momento da ação, e são revisados a partir disso. Porém, o ator não tem uma nítida totalidade de sua situação, pois nem sempre consegue delimitar o tamanho das restrições que possui. Assim, a ação sobre a situação vai revelando restrições que afetam a ação e modificam a percepção da situação e faz com que os objetivos também sejam alterados por meio da mudança da situação (CHIA et al., 2014; BROSSIER et al., 1997).

Brossier et al. (1997) resume:

As percepções são necessariamente aproximações, porque o processo de decisão e ação ocorre ao longo do tempo e o futuro não pode ser conhecido com certeza. Em qualquer decisão, são, portanto, as percepções do projeto e a situação que são confrontadas. Além disso, qualquer ação altera a percepção da situação. (BROSSIER et al., 1997; p. 61).

A percepção nesse caso se aproxima do que Sen (2000) conceitua como *capability*, ou seja, a “capacidade” que os indivíduos possuem para promover seus objetivos. Para esse autor as capacidades são sinônimas de liberdades substantivas que os indivíduos possuem para escolherem como será feito o processo de concretizar o projeto de vida que possuem, que por sua vez é determinado pelo conceito de *funcionamentos*, compreendido como as várias coisas que o indivíduo julga ser valioso fazer ou ter. O autor acrescenta que por funcionamentos podem ser entendidos como objetivos distintos do indivíduo, desde aqueles que são elementares à sua vida – ligados a nutrição e saúde próprias - como atividades e estados pessoais complexos – ligados à vida em comunidade, por exemplo.

Apesar de o autor indicar que o conceito de capacidade deva ser usado em um contexto de avaliação, substituindo os conceitos de utilidades e dos bens primários, ele se encaixa no que a percepção dos indivíduos, no nosso caso os agricultores, significa. Para nós a percepção se relaciona com a oportunidade real de o indivíduo planejar, executar e chegar ao seu objetivo e nesse sentido Sen (2000) coloca que é necessário analisar além dos bens primários que tal

indivíduo possui, mas também as características individuais que possui, que faz com que ele possa converter os bens primários que detêm visando construir os seus objetivos.

A capacidade do indivíduo reside nas combinações de funcionamentos que acha possível ou é razoável para ele realizar, e se constitui como um tipo de liberdade, ou seja, a liberdade substantiva de poder fazer combinações de maior ou menor número de funcionamentos. Essas combinações são determinadas pelo que se conceitua como “conjunto capacitário”, entendido como a quantidade de cada funcionamento utilizado pelo indivíduo, que é representada por um número real. Essa representação medida pela realização do indivíduo denomina-se vetor de funcionamento. Assim, enquanto a quantidade de vetores de funcionamento reflete a realização dos indivíduos, o conjunto capacitário reflete a liberdade desse em combinar os funcionamentos que ele consegue escolher (SEN, 2000).

A relação entre os conceitos de capacidade de Sen e de percepção de Brossier nos parece que reside na forma como o indivíduo, no nosso caso o agricultor, analisa a situação e projeta seus objetivos futuros e de sua família. As diferenças de percepções entre agricultores e técnicos estão ligadas às capacidades, pela forma de visualização do funcionamento da situação para cada um dos envolvidos. Portanto, a troca entre as percepções de cada um sobre determinada situação pode ser um fator positivo para a tomada de decisão. Ainda, o agricultor terá um conjunto capacitário que será levado em conta ou terá interferência na sua decisão. O apoio administrativo constitui-se como um elemento que interfere na quantidade de combinações de funcionamentos que os agricultores podem executar e, portanto, pode ser entendido como componente do conjunto capacitário dos agricultores, interferindo na sua liberdade substantiva.

Outro ponto de relação entre a percepção e capacidade se encontra nos *vetores de funcionamento* que Sen (2000) conceitua como sendo a medida efetiva de realização do indivíduo. Assim, de acordo com o projeto e a situação em que esse indivíduo possui, os vetores de funcionamento variam à medida que ele tem maior ou menor grau de liberdade para combinar os funcionamentos que almeja, sendo a escolha entendida como um funcionamento importante para o indivíduo.

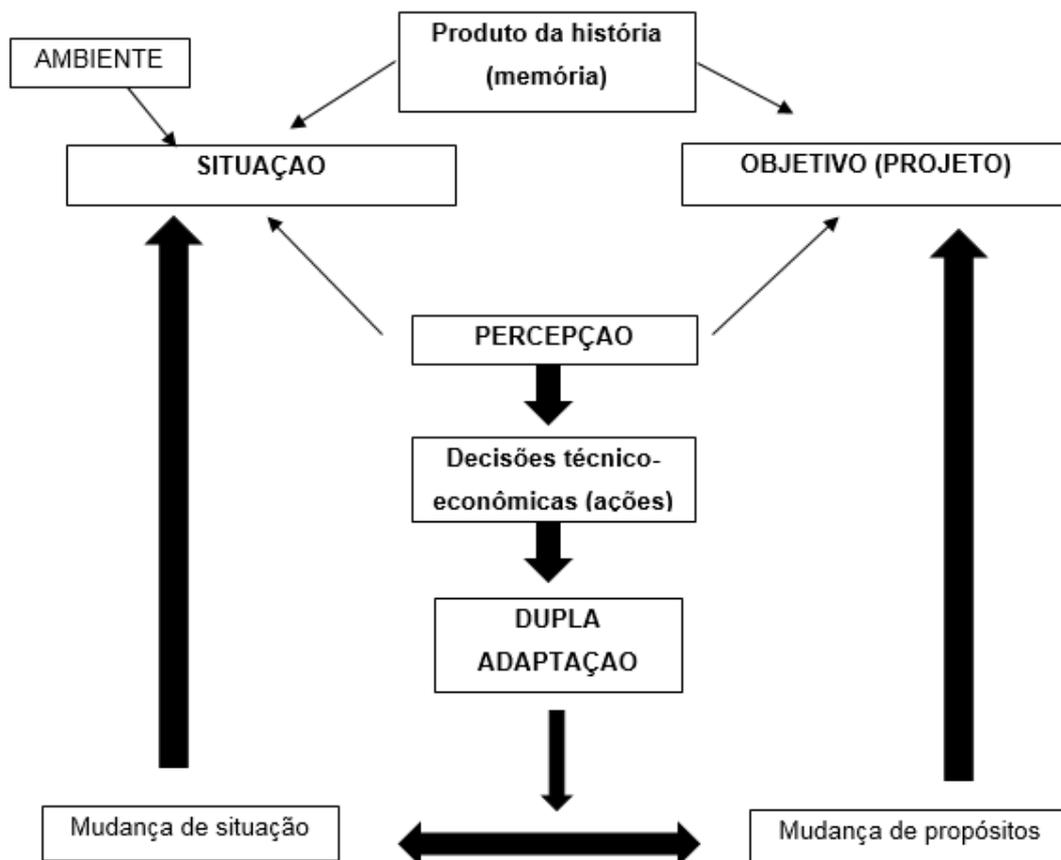
2.4.4.1 *Dupla adaptação*

Portanto o modelo da TCA funciona com uma adaptação dupla: da situação aos objetivos e dos objetivos à situação. Os objetivos e a situação modificam-se simultaneamente alterando um ao outro a partir da percepção que os agricultores adquirem tomando decisões (DOSSA, 2000).

Assim, reflexão, decisão e ação são adaptadas permanentemente, ou seja, o comportamento dos agricultores é adaptado de acordo com os seus objetivos, as situações em que se encontram e as percepções que eles possuem dessa situação, a partir de suas ações. O postulado de coerência aponta que a ação tem como objetivo modificar a situação do ator na tentativa de adequá-la aos objetivos propostos (BROSSIER et al., 1997).

Por meio desse postulado, a busca constante é por consistência entre os objetivos e os meios, sendo os objetivos definidos ao longo da ação. Isso mostra uma diferenciação da teoria microeconômica que define a racionalidade da busca da maximização do lucro como o projeto da empresa agrícola (BROSSIER et al., 1997).

Figura 5. Representação esquemática do modelo da Teoria do Comportamento Adaptativo.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em (BROSSIER et al., 1997).

A Figura 5 apresenta um esquema representativo de como funciona o modelo do Comportamento Adaptativo. Por meio desse esquema, nota-se que o projeto e a situação do agricultor, ou da unidade de produção, são definidos pela memória dos agricultores, ou seja, as práticas e os valores próprios dos agricultores, sendo que o ambiente tem influência sobre a

situação. A percepção do ator sobre a situação e o projeto são determinantes para as decisões tomadas pelos agricultores, que ao realizarem tais ações, adaptam a situação e o projeto, daí o nome de dupla adaptação.

Além da incorporação destes conceitos, a TCA se diferenciou ao longo do tempo da teoria microeconômica por duas outras características principais. A primeira diferença está no questionamento do caráter exógeno da função da produtividade e da utilidade. Além de questioná-lo, a TCA propõe que se ultrapasse essa função por meio da incorporação da análise hierárquica das ações, dando ênfase às práticas produtivas (CHIA et al., 2014).

O modelo da teoria microeconômica baseia-se na maximização da função utilidade dentro de um cenário de possibilidades de técnicas de produção e limitados fatores de produção, ou seja, no caso dos agricultores, quais são as escolhas (em termos de produtos e atividades) que podem satisfazer melhor as suas necessidades, levando em conta as suas restrições, que são caracterizadas pela função de produção, tida, segundo a teoria microeconômica, a partir da quantidade produzida em relação a quantidade de fatores e recursos utilizados.

Com base nisso, pode-se perceber que o caráter da função de produção e utilidade é estático e exógeno, definido principalmente pela maximização do lucro na unidade de produção. Ao se interpretar que os objetivos em determinado momento são definidos e fixos, eles podem ser comparados à função utilidade, pois refletem quais são as necessidades que os agricultores buscam satisfazer. Por meio do comportamento adaptativo, os objetivos são ajustados de acordo com a situação, alterando assim o projeto. Portanto, aqui encontra-se a superação da função utilidade como exógena, pois o projeto é adaptado de acordo com as circunstâncias internas da situação da unidade de produção (BROSSIER et al., 1997).

Isso também vale para a função de produção, pois pelo comportamento adaptativo, as decisões dos agricultores são influenciadas pela análise das suas restrições características (situação) e pela percepção que os atores possuem dela. Para cada ação existe um limite, obtido a partir do exame da situação, que se compara à função de produção da teoria microeconômica. Portanto, a TCA substitui o conceito exógeno da função produção pelo caráter novamente interno – como no caso da função de utilidade – ao caracterizar cada uma das decisões de acordo com as restrições impostas pela situação do ator, tendo em cada uma delas uma função microeconômica de produção. Essas funções podem levar em conta as questões técnicas que não se enquadram na situação do autor, por isso, a teoria admite que em alguns casos, essa função é externa à unidade de produção (BROSSIER et al., 1997).

Ou seja, a superação da Teoria da Produção pela TCA se dá principalmente pela compreensão da unidade de produção por meio dos conceitos que permitem analisar teoricamente como são tomadas as decisões a nível do agricultor. Além disso, a superação se dá pela natureza dinâmica da TCA, que considera que a adaptação é constante de acordo com as circunstâncias das unidades de produção relacionadas aos fatores de produção, do trabalho e do capital disponível. Isso permite analisar desde as decisões cotidianas até as mais estratégicas ao longo dos anos. Portanto, essa teoria consegue delimitar um objeto comum a todos os diferentes tipos de agricultores, ou seja, as suas práticas (CHIA et al., 2014).

Pela sua ligação teórica com a teoria microeconômica, a TCA pode ser considerada uma ferramenta de uso inapropriado em um contexto em que os agricultores estão altamente inseridos socialmente, dependendo e interagindo entre si o tempo todo, ou seja, compreendidos como seres sociais. Analisar a tomada de decisões de agricultores pode conduzir a considerar que esses atores sejam altamente individualizados e independentes uns dos outros, ou ainda sugerir que o desenvolvimento das unidades de produção está ligado somente a fatores internos da unidade de produção (CHIA et al., 2014).

Para esses autores, essa ligação com a teoria microeconômica é capaz de dar a TCA uma importante virtude, qual seja de explorar a escolha dos objetivos da ação com base em uma análise detalhada da situação, oportunizando assim, diferenciar as formas de agricultura familiar existentes, pois cada tipo possui uma situação específica. Porém, novamente seria irresponsável, com base nisso, apontar que as mudanças na estrutura social e econômica partem exclusivamente das decisões e ações internas das unidades de produção familiares.

A principal limitação parece estar no fato que a TCA não incorpora em sua análise como o ambiente externo interfere no atual lugar dos indivíduos, na situação e na definição do projeto dentro das unidades de produção. Essa é uma das principais críticas, considerando que todo indivíduo é um ser social e dependente das relações sociais. Porém, o que se coloca é que a análise a partir do grau de determinismo social que suas decisões possuem pode colaborar com a autonomia da reflexão dos indivíduos (BROSSIER et al., 1997).

A grande contribuição da Teoria do Comportamento Adaptativo está calcada na análise fina de situações, gerando resultados que podem indicar quais os aspectos levados em conta na hora de se tomar decisões e ações dentro das unidades de produção. Assim, teoricamente, ela se torna útil por considerar a participação de agricultores dentro da elaboração teórica,

compartilhando aspectos teóricos e práticos ao elaborar perspectivas e proposições no ambiente rural (CHIA et al., 2014; BROSSIER et al., 1997).

3 METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS

A proposição desse estudo está ancorada sob algumas questões que tratam do tema da administração de unidades de produção agropecuárias. Aqui procuraremos analisar alguns aspectos de duas experiências de programas desenvolvidos com agricultores familiares no estado do RS que podem nos dar pistas na busca de respostas sobre algumas problemáticas que tocam o tema da administração rural.

A escolha das experiências a serem analisadas se deu pelo grau de relevância que ambas tiveram dentro do cenário da agricultura do estado do Rio Grande do Sul nos últimos anos e pelos públicos atendidos. Cada experiência trabalhou com públicos distintos de agricultores, onde a RUOP se voltou para o público de agricultores assentados do PNRA – Programa Nacional de Reforma Agrária durante os anos de 2012 a 2016, e, o PGSAP voltou-se para trabalhar com agricultores familiares pertencentes a todos os municípios do estado durante o período de 2016 a 2020. Trabalhar com esses dois segmentos de agricultores, é uma justificativa a mais para escolher tais experiências como casos para este estudo.

Para isso, o ponto de partida metodológico foi a elaboração da problemática de pesquisa, procurando elaborar perguntas sobre a temática do apoio administrativo a agricultores familiares. Para isso foi preciso compreender as questões de fundo que tocam o tema. Nesse sentido, o ponto de partida foi buscar a localização do tema do apoio administrativo a agricultores, dentro dos estudos sobre administração, fazendo uma revisão na literatura sobre como são formadas, quais os objetivos e as avaliações de experiências de apoio administrativo a agricultores e referenciando-se em materiais clássicos sobre o tema.

A partir da revisão de literatura realizada, constata-se que um grande número de ações de apoio administrativo a agricultores foi implementado em diversos momentos, contextos e por diferentes atores do cenário da extensão rural no Brasil, além de visualizarmos o surgimento de diversas ações com esse enfoque no atual contexto da agricultura. A partir disso, utilizou-se nesse estudo um referencial teórico que fosse capaz de apresentar quais são as características da tomada de decisão e ação dentro das unidades de produção familiares, bem como qual a natureza da atividade administrativa desse tipo de organização.

Uma das metodologias utilizadas aqui, trata-se da análise documental, onde procuramos analisar diferentes tipos de documentos e referenciais teóricos e metodológicos das duas experiências em análise, disponíveis nos bancos de dados dos responsáveis por tais experiências, bem como materiais bibliográficos produzidos durante a duração das experiências. Ainda, teve-se acesso às atas do Conselho Estadual de ATES dos anos de 2009 a 2012 e de 2012 a 2016, época em que a RUOP foi um tema bastante importante deste espaço.

Para Isráel (2015) o uso dos arquivos em sociologia precisa estar ligado à uma problemática específica, uma vez que por si só, o arquivo ou os documentos não dizem nada. Eles só serão úteis ao pesquisador quando confrontados com a problemática que quer ser estudada.

Cellard (2008) traz uma abordagem acerca da análise de documentos em torno da possibilidade de realizar análises dedutivas e indutivas em cima dos documentos a serem analisados. Os documentos podem tanto oferecer contribuições a resolução do problema inicial, o que se consegue dedutivamente realizar, quanto a modifica-lo de acordo com as informações que ele fornece indutivamente – do documento se tiram ou se questionam os fatos.

Complementar aos documentos, é necessário que se investigue mais a fundo os conteúdos ali encontrados. Uma forma de se realizar isso são as entrevistas com informantes-chave, onde se buscará identificar as motivações, objetivos e estratégias adotadas pelas experiências em análise. Para isso, usamos entrevistas semiestruturadas com informantes-chaves das duas experiências, tendo como critério, atores que participaram ativamente da discussão e da formulação das propostas de trabalho com apoio administrativo dentro do Programa de ATES e dentro da EMATER/ASCAR-RS.

Tais informantes-chaves, se referem aos conceptores das experiências, ou seja, atores que estiveram à frente do processo de criação e implementação das experiências. A decisão de entrevistar somente esse tipo de ator se deu em meio ao contexto da pandemia do COVID-19, que impossibilitou que se fizessem entrevistas junto a agricultores e técnicos que participaram das experiências aqui analisadas, cabendo fazer aqui uma possível indicação de estudo e análise futura.

Informante-chave de acordo com Marshall (1996) é o indivíduo capaz de fornecer informações de maneira mais aprofundada e qualificada devido sua posição na sociedade e devido as habilidades pessoais que possui. As entrevistas serão realizadas até se atingir o ponto

de saturação, ou seja, quando não forem mais acrescentadas novas informações pertinentes a caracterização do processo de desenvolvimento da agricultura da região.

Para análise dessas entrevistas utilizou-se o método de análise de conteúdo, descrito com ênfase por Minayo et. al. (2010), onde os dados obtidos por meio das entrevistas são utilizados para analisar as motivações, objetivos, metodologias e estratégias das experiências.

A análise de conteúdo preconiza que se estabeleçam duas unidades, a de registro que se refere aos elementos obtidos pela decomposição do conteúdo da mensagem, e a de contexto que se refere a situar a fala em um determinado conjunto de situações. Após isso, procura-se categorizar os conteúdos para melhor apreender as informações coletadas. Isso se faz em três etapas que são cronológicas: a) organização do material a ser analisado (leitura e sistematização); b) Aplicar ao material as unidades de registro e contexto e separar as categorias e os trechos que serão utilizados e c) desvendar os elementos escondidos entre os conteúdos (MINAYO et. al., 2010).

Tais entrevistas buscaram colher informações sobre a origem da ação, sua montagem, as problemáticas que levaram a formular e propor tal ação. Isso foi colhido junto aos técnicos que participaram da concepção, montagem e operacionalização das experiências e uma síntese dos temas tratados na entrevista se encontra na Tabela 2.

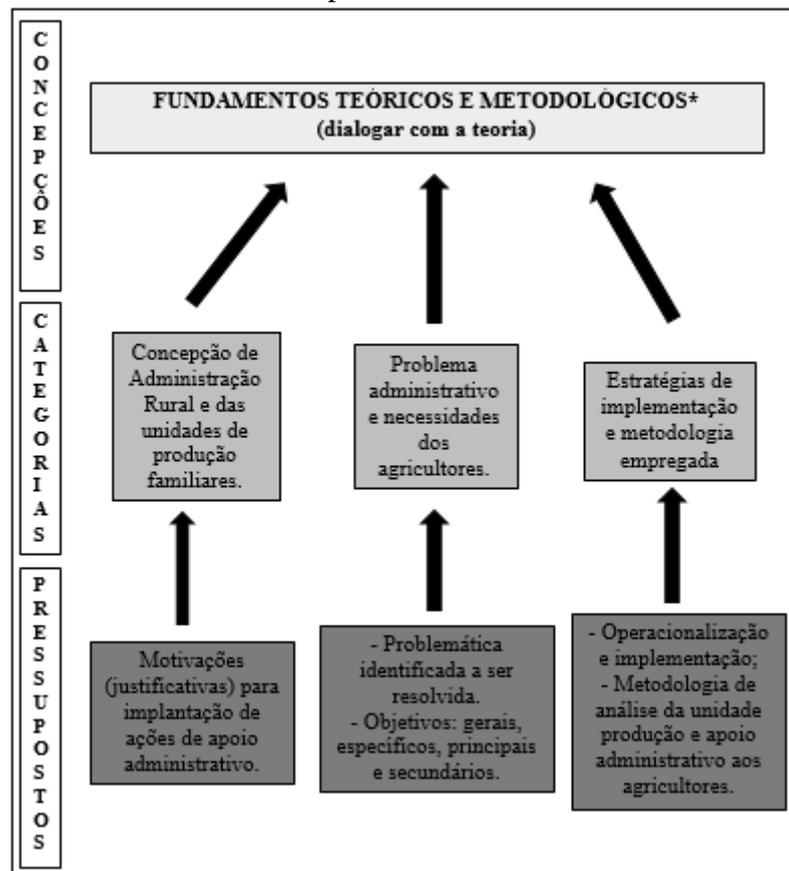
Tabela 2. Síntese do roteiro de entrevista semiestruturada.

Origem	Estruturação	Problemática
<ul style="list-style-type: none"> • Como surgiu a proposta de criação da iniciativa? • Havia demanda por este tipo de assistência (apoio) de parte dos agricultores? • Havia demanda (motivação/expectativa) em relação as atividades propostas, por parte dos técnicos que trabalham diretamente com assistência técnica aos agricultores? • Havia demanda (motivação/expectativa) por parte dos técnicos que conceberam/elaboraram (propuseram) o programa/projeto/atividades? • Qual ou quais as experiências na área de administração rural foram tomadas como referência para elaborar, 	<ul style="list-style-type: none"> • Como foi operacionalizado (etapas, estrutura) a experiência? • Qual a estratégia de trabalho com os agricultores foi adotada (ou quais)? • Houve treinamento dos técnicos? Como foram treinados/capacitados e sobre o que foram treinados (conteúdo)? • Como o programa foi apresentado para os agricultores? • Que métodos e ferramentas foram usadas pela experiência? Qual a função de cada uma delas? • As ferramentas foram concebidas para auxiliar trabalho dos técnicos ou para melhorar a operação de gestão do agricultor? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a problemática (problemas, dificuldades, obstáculos, desafios) enfrentada pelos agricultores e pela assistência técnica e extensão rural que as atividades propostas e implementadas pelo programa/projeto buscaram solucionar/resolver?

implementar e operacionalizar o programa?

Posteriormente, foi possível elucidar melhor quais as perguntas a serem respondidas quando se trata dessa temática, bem como quais são os pressupostos e categorias que devem ser analisadas para responder tais perguntas, estando sistematizada na matriz de análise da Figura 6. O esquema foi montado pensando em analisar três eixos que tratam dos pressupostos da experiência, sendo eles a) as motivações e justificativas para a implementação de cada experiência, buscando analisar qual a concepção de administração rural e do funcionamento das unidades de produção norteava tais motivações e justificativas; b) a problemática a ser resolvida pela experiência, bem como o que se objetivava fazer durante a execução do trabalho, procurando evidenciar qual o problema administrativo envolvido na formulação da experiência, e; c) qual a estratégia, as ferramentas e os métodos utilizados para analisar as unidades de produção durante o trabalho, buscando evidenciar qual a concepção metodológica adotada.

Figura 6. Matriz de análise das experiências.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Todos esses pontos são ao final, confrontados com o referencial teórico, buscando analisar em que fundamentos teóricos as experiências se basearam para implementarem as suas ações de apoio administrativo a agricultores familiares. A partir disso, o estudo se propõe a analisar duas experiências recentes junto a agricultores do estado do Rio Grande do Sul, as quais foram descritas acima, e são consideradas, portanto, os casos a serem analisados aqui.

Segundo Yin 2001, o estudo de caso possibilita uma investigação que preserva as características gerais e específicas do objeto real e permite que, dessa investigação possa-se realizar uma análise majorada utilizando as teorias que buscam explicar tais realidades. Para ele, a utilização de um estudo de caso como estratégia de pesquisa é aconselhável quando se deseja trabalhar com condições contextuais, por acreditar que elas são pertinentes ao problema de pesquisa em questão. Soma-se a isso o fato de o estudo de caso permitir que se encaixem metodologias de análise e coleta de dados de diferentes tipos, como será visto a partir de agora com a apresentação de etapas de pesquisa.

4 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EXPERIÊNCIAS

Esta seção tem como objetivo fazer uma breve caracterização sobre cada uma das experiências analisadas no trabalho, afim de levantar aspectos da metodologia, da criação e da operacionalização das ações, bem como apresentar os objetivos e alguns resultados já analisados de cada experiência.

4.1 A REDE DE UNIDADES DE OBSERVAÇÃO PEDAGÓGICA - RUOP: A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO AGRÍCOLA DA ATES/RS.

4.1.1 A origem da RUOP

Influenciado pela criação da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER) no ano de 2003, que passou a considerar aspectos antes secundários da conjuntura rural brasileira, como os assentamentos rurais, foi criado no mesmo ano o Programa de Assessoria Técnica Social e Ambiental (ATES) onde o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) visou estabelecer uma política de extensão rural diferenciada aos assentamentos no Brasil (ZARNOTT et al., 2012; NEUMMAN, P. S. et al., 2013).

Inicialmente realizada por meio da assinatura de convênios entre o INCRA (órgão proponente e financiador) e as entidades prestadoras de serviço (executoras da ação), as ações de assistência técnica e extensão rural a assentados da reforma agrária no estado do Rio Grande

do Sul iniciaram a ser implantadas no ano de 2004. Nessa modalidade de trabalho, as ações eram definidas pelo órgão proponente e financiador de forma universal e igualitária para todos os assentados abrangidos pelo trabalho, os quais eram divididos em Núcleos Operacionais (NOs), que eram uma divisão regional do estado que seguia critérios de características socioeconômicas, demográficas e ambientais (ZARNOTT et al., 2012).

Essa modalidade perdurou até o ano de 2008, quando a forma de acordo entre entidade proponente e executora foi rediscutida, passando a ser realizada por meio de contratos. Nessa nova forma abre-se a oportunidade para que sejam contratadas ações regionalizadas para cada um dos NOs. Essa demanda é oriunda das discussões realizadas entre entidades executoras, representações dos assentados e INCRA, que visam implementar ações que sejam adaptadas às demandas locais. Assim, a partir de 2009, passa-se a compor os contratos com metas discutidas entre assentados e equipes executoras por meio de planejamentos regionalizados, também incluídos como ações contratadas (ZARNOTT et al., 2012).

Desse processo de construção de demandas regionais é que se constata que uma das grandes lacunas para a ATEs estava no acompanhamento das unidades de produção das famílias assentadas. Visando construir uma ferramenta pedagógica que fornecesse subsídios para a atuação das equipes técnicas e que proporcionasse instrumentos para os agricultores refletirem sobre os seus próprios sistemas de produção e para a produção sustentável no âmbito local e/ou regional, se estruturou a proposta de construção de uma Rede de Unidades de Referência, a qual foi batizada sob o nome de Rede de Unidades de Observação Pedagógica (RUOP) (BELLÉ; NEUMANN; FIALHO, 2018; FIALHO et al., 2017).

O objetivo principal teve como foco a geração de informações detalhadas sobre os principais sistemas de produção desenvolvidos nos assentamentos do RS com vistas a formular ações que fossem adequadas a cada contexto particular. Especificamente, os objetivos da rede eram:

- Gerar indicadores de sustentabilidade técnica-produtiva, econômica, social e ambiental dos diferentes sistemas de produção com o objetivo de subsidiar e orientar os trabalhos da ATEs nas áreas reformadas do RS;
 - Relacionar, a partir do diagnóstico detalhado das unidades acompanhadas, as demandas de pesquisa para a melhoria dos sistemas de produção acompanhados;
 - Monitorar e validar sistemas de produção em transição agroecológica;
- Gerar referências para a formulação de políticas públicas para o desenvolvimento dos assentamentos (NEUMANN, P. S. (coord.) et al., 2013, p. 97).

A proposta de criação de uma rede que articulasse os diferentes sistemas de produção desenvolvidos dentro das unidades de produção dos assentamentos foi articulada em etapas. A primeira delas tinha como objetivo capacitar as equipes técnicas para o acompanhamento e análise das unidades de produção acompanhadas. Nessa etapa foram realizadas análises técnico-econômicas de unidades de produção visando capacitar os técnicos na coleta de informações, sistematização e análise dos dados, além da socialização da experiência com as suas respectivas equipes. Na segunda etapa, a utilização de um sistema de informações sobre os assentados de reforma agrária do estado, denominado SIGRA⁵, auxiliou na elaboração de uma tipologia dos sistemas de produção desenvolvidos por esses agricultores assentados. Além dos dados, o contato com as equipes técnicas foi utilizado para estabelecer quais sistemas de produção eram desenvolvidos dentro de cada Núcleo Operacional (NEUMMAN, P. S. (coord.) et al., 2013).

A terceira etapa consistiu na criação e estabelecimento da rede de unidades que seriam acompanhadas de acordo com os tipos de sistema de produção encontrados. Para cada tipo foram escolhidas unidades de produção que fossem representativas de tal sistema de produção. Essas unidades eram visitadas periodicamente, para coleta de informações, e participavam periodicamente de encontros que envolviam os demais agricultores que desenvolviam o mesmo sistema de produção, sendo que os seus dados técnico-econômicos serviam como base de discussão de problemas e alternativas a serem implementadas (NEUMMAN, P. S. (coord.) et al., 2013).

A RUOP basicamente tem relação teórica com três abordagens diferentes, sendo elas a Pesquisa-Desenvolvimento (P&D), a Análise-Diagnóstico dos Sistemas Agrários (ADSA) e a Rede de Unidades de Referência.

A RUOP busca orientação da teoria da P&D para aprimorar os conceitos de trabalho. Segundo Marques et al. (2019), a pesquisa desenvolvimento é oriunda do contexto francês a partir das críticas ao modelo de transferência de tecnologias que considerava o conhecimento científico como principal indutor de inovações. Essas críticas reverberaram em um modelo de pesquisa dialógico entre pesquisadores, técnicos e agricultores, integrando os conhecimentos e adaptando as tecnologias de acordo com as demandas. Essa premissa é o que orienta a organização e estruturação do trabalho da RUOP, através da utilização de três momentos principais, que são o diagnóstico, a experimentação e a transferência e apropriação das

⁵ Sobre SIGRA ver (FLECH e FRIEDRICH, 2018).

tecnologias. Para realização desses momentos, a RUOP passa a utilizar as demais premissas teóricas para encontrar elementos orientativos do trabalho.

O diagnóstico previsto pela pesquisa e desenvolvimento é orientado a partir das contribuições da ADSA, que pode ser descrita como uma metodologia originada da Teoria dos Sistemas Agrários, que tem origem na França, organizada a partir dos trabalhos desenvolvidos por Mazoyer e Roudart (2010). Essa metodologia tem nas obras de Dufumier (2010) sua mais completa versão de utilização para análise e proposições de projetos de desenvolvimento para o meio rural. A ligação da RUOP com essa metodologia está em dois aspectos principais:

- a) A análise progressiva, ou seja, a abordagem de análise que parte do contexto geral e chega a até o contexto específico;
- b) O método de análise técnico-econômico que utiliza o Valor Agregado (VA) como método para medir o desempenho econômico das unidades de produção.

A utilização da ADSA como uma das bases teóricas da RUOP teve importância pois forneceu subsídios para que fossem estabelecidas as unidades de produção a serem acompanhadas durante o trabalho da rede. Essa metodologia foi utilizada para que se pudesse estabelecer uma análise estratificada, partindo do meio geral (sistema agrário) e chegando até o ambiente específico, das unidades de produção representativas de cada um dos sistemas de produção desenvolvidos nos locais de ação das equipes técnicas, ou seja, os NOs. Na ADSA as unidades são escolhidas por meio de informações chaves que determinam quais unidades de produção possuem as características representativas do sistema. Porém, a RUOP adotou a escolha das unidades de produção de forma intencional, a partir de uma lista de unidades de produção oriundas das informações do SIGRA (BELLÉ; NEUMANN; FIALHO, 2018).

A ADSA ainda forneceu base para a análise técnica econômica realizada das unidades de produção. A utilização do VA como indicador foi importante pois o objetivo geral passava a determinar os resultados econômicos das unidades de produção durante um ano agrícola. A utilização desse método deriva de que o VA é, segundo Silva Neto, Dezen e Santos (2009):

A riqueza propriamente dita, ou seja, a diferença entre a riqueza gerada na unidade de produção e a riqueza destruída no processo produtivo; os outros gastos correspondem à repartição desta riqueza entre diferentes agentes econômicos que, direta ou indiretamente, participaram da sua geração. (Silva Neto, Dezen e Santos, 2009, p. 93).

Portanto, o valor agregado possibilita que se analise o resultado do processo produtivo, tanto para o agricultor quanto para a sociedade. Assim, a utilização desse método estava em

consonância com os objetivos do programa em que a RUOP estava inserida ao identificar as relações estabelecidas durante o processo de produção agrícola (BELLÉ; NEUMANN; FIALHO, 2018).

A partir da realização dos diagnósticos, coleta e análises dos dados, a RUOP previa que se formulassem os Planos de Intervenção para as unidades de produção analisadas. Essa formulação deveria ser realizada conjuntamente entre os técnicos e agricultores envolvidos com o sistema de produção em questão. Esse trabalho de análise, formulação e implantação conjunta dos planos de intervenção, oportunizaram que se conformasse a Rede de Unidades de Referência (MARQUES et al., 2019; BELLÉ; NEUMANN; FIALHO, 2018).

Dessa premissa é que se baseia a ideia de organizar os agricultores segundo as suas características em torno de uma unidade de produção que concentrasse elementos representativos das demais. Nesse espaço é que se realiza a experimentação e transferência dos conhecimentos, pois nesses espaços era priorizado que agricultores e técnicos pudessem discutir e aprimorar as intervenções a serem implementadas. Na RUOP, esses espaços foram denominados de Grupos de Interesse por integrarem agricultores de acordo com suas particularidades e objetivos (MARQUES et al., 2019; BELLÉ; NEUMANN; FIALHO, 2018).

4.1.2 A operacionalização da RUOP

A RUOP tinha como premissa constituir uma ferramenta de qualificação da ação de extensão realizada por meio dos contratos de ATES para Projetos de Assentamentos (PAs) no estado do RS. É justamente a partir dessa mudança na forma de contratação dos serviços que se dá a necessidade de se conhecer melhor a realidade das famílias assentadas para que se possa qualificar o trabalho de assistência a elas prestado. Assim, passa-se a formatar uma estrutura de geração de informações sobre as famílias assentadas, que contasse com referências técnicas e econômicas dos sistemas de produção desenvolvidos por elas. Essas informações tinham como função auxiliar na definição dos conteúdos e das ações desenvolvidas dentro dos Núcleos Operacionais que foram divididos nos PAs de todo o estado (FLECH et al., 2016).

Os mesmos autores fazem um apanhado de como se deu a constituição da RUOP. Segundo eles, as discussões sobre como formatar essa ferramenta se dão no ano de 2012, e se tem o primeiro resultado de campo na metade do ano de 2013, quando são finalizadas as coletas de dados do que se denominou como *Marco Zero* da RUOP, tendo como base os dados levantados sobre o ano agrícola 2012-2013. A partir daí os dados passaram a ser coletados

mensalmente junto às unidades de produção acompanhadas, no que constitui o *Marco Um* da RUOP na metade do ano de 2014. A partir daí se modifica a periodicidade de acompanhamento, passando a ser bimensal e posteriormente anualmente.

Após cada final de coleta de dados, em que se constituam os “marcos”, eram elaborados planos de intervenção em cada uma das Unidades de Produção acompanhadas, onde o Programa de ATES instituiu um valor de apoio para implementação no valor de dois mil reais para cada UPA. Esse plano de intervenção deveria ser constituído entre o técnico e a família assentada, após ser realizada a análise socioeconômica dos dados coletados durante o ano agrícola precedente. Cada sistema de produção acompanhado era constituído por diversas unidades de produção espalhadas nos diferentes NOs do Programa – regiões que compreendiam municípios com ocorrência de assentamentos - onde os dados eram analisados, gerando informações importantes que eram discutidas entre técnicos e agricultores, visando definir intervenções adequadas à realidade do sistema de produção e da unidade produtiva (FLECH et al., 2016).

Para isso, a RUOP teve como ferramenta de trabalho de técnicos e agricultores uma planilha do software *Microsoft Excel*. Essa planilha foi construída de forma a captar o máximo possível da dinâmica do sistema de produção em análise. Isso possibilita que os dados captados forneçam com maior precisão os detalhes da organização e funcionamento do sistema, de modo a permitir uma maior compreensão aos técnicos e produtores. A possibilidade de fazer isso vem da forma como a planilha foi organizada, dividindo-se em 5 campos centrais, sendo “1 - Trajetória da Unidades de Observação Pedagógica (UOP); 2 - Funcionalidade/objetivos do sistema de produção; 3 - Características estruturais da UOP; 4 – Descrição da produção e dos itinerários técnicos; 5 – Análise econômica e da demanda de mão de obra; e, 6 – Análises e simulações (BELLÉ; NEUMANN; FIALHO, 2018).

Dentro da trajetória da Unidade de Observação busca-se analisar quais são as estratégias históricas do sistema de produção que podem fornecer informações para compreender o atual cenário da unidade e do sistema de produção, além de quais estratégias foram decisivas para a diferenciação entre os agricultores e os sistemas de produção. Dentro dos campos objetivos e características da UOP procura-se apreender quais são as perspectivas de desenvolvimento das unidades e como está atualmente organizado o sistema de produção nela desenvolvido. Nos campos de descrição da produção e itinerários técnicos e de análise desses e da demanda de mão de obra, o objetivo principal é captar a dinâmica sócio produtiva do sistema, tentando deixar mais nítido quais são os gargalos e as potencialidades deste. Ainda são captadas as rendas oriundas de outras atividades, além das agrícolas, e simulações de intervenções e modificações

na unidade de produção. Por fim, são realizadas conjuntamente entre técnicos e agricultores algumas análises e simulações do sistema de produção em questão (BELLÉ; NEUMANN; FIALHO, 2018).

4.1.3 Avaliações do trabalho desenvolvido

Alguns materiais desenvolvidos ao longo da execução e implantação da RUOP trazem alguns pontos avaliativos sobre a experiência desenvolvida junto a agricultores assentados do estado do RS. Um deles se refere ao trabalho de Flech et al. (2016), em que os autores abordam três pontos a serem levados em consideração quanto ao resultado da implementação de uma rede de unidades de produção assistidas pelo Programa de ATES no estado.

O primeiro ponto destacado pelos autores se ancora no envolvimento e reflexão das famílias participantes da rede, onde os mesmos apontam que por meio de um método de organização que possibilita visualizar os resultados econômicos periódicos da unidade de produção, as famílias conseguem compreender e discutir, junto com os técnicos responsáveis pelo acompanhamento, os gargalos e as potencialidades do sistema de produção que as mesmas desenvolvem. A partir disso, os autores colocam que há um aumento da capacidade da família em buscar e projetar técnicas e alternativas para a gestão da sua unidade de produção. Os autores apontam que isso se dá graças ao envolvimento da família “no processo registros dos dados, gastos e receitas da unidade produtiva, bem como o estudo e análise econômica da sua unidade de produção em conjunto com o técnico”. (Neto, Dezen e Santos, 2009, Flech et al., 2016, p.13).

Os autores ainda elencam que esse processo de aumento da capacidade de entendimento dos resultados econômicos e de projeção de alternativas para a gestão das unidades produtivas gera impactos no entorno das unidades de produção acompanhadas, ou seja, no assentamento em que as unidades estavam localizadas, por meio do processo de socialização dos resultados – processo que era realizado dentro do assentamento com a participação das demais famílias assentadas. Para eles, as unidades de produção acompanhadas pela RUOP funcionavam como pequenos “laboratórios” que geravam informações representativas de algumas outras unidades no entorno, que utilizavam as informações e as referências técnicas em seus sistemas de produção (FLECH et al., 2016).

É do ponto de vista dos resultados mais amplos que os mesmos autores elencam um segundo resultado, que está alicerçado na “geração de referências técnicas e econômicas para o conjunto de unidades de produção dos assentamentos de diversas regiões do Estado do RS”. (FLECH et al., 2016, p. 13). Segundo eles, por meio da análise econômica dos sistemas de produção

preponderantes nos assentamentos do estado, foi possível promover uma série de referências técnico-produtivas desses sistemas, deixando como legado a possibilidade de que as famílias possam comparar os resultados dos diferentes sistemas e possam analisar quais são as alternativas que se adaptam à sua realidade, por meio de dados obtidos em situações semelhantes às suas.

Além das famílias, tais referências técnico-produtivas eram desenvolvidas contando com a participação de atores envolvidos na assessoria do Programa de ATES, que ao mesmo tempo em que auxiliavam no desenvolvimento, utilizavam as informações como referências para as suas atuações em outros pontos do estado e qualificar o processo de extensão rural aos demais assentamentos. Esse processo levaria, segundo os autores, à “formação de uma rede de referências produtivas para os assentamentos” (FLECH et al., 2016, p. 14).

O terceiro ponto levantado pelos autores se assenta na possibilidade de simular intervenções junto aos sistemas de produção, o que faz com que técnicos e agricultores possam estimar quais os possíveis resultados de ações a serem implementadas nos sistemas de produção analisados, antevendo problemas ou projetando alternativas produtivas com vistas a diminuir os riscos de uma mudança no sistema de produção desenvolvido pela unidade familiar.

Por sua vez, Flech et al. (2016), ainda destacam potencialidades e limites desta ação. Entre eles, está a questão das ferramentas utilizadas para coleta e sistematização de dados. A RUOP utiliza uma planilha do *Microsoft Excel* para realizar a quantificação e organização dos dados de campo, e a qualificação dessa ferramenta é um tema que tomava demasiado tempo dos técnicos e agricultores, o que por sua vez, tirava tempo da qualificação dos dados produtivos e técnicos. Os esforços se concentravam em aumentar a usabilidade da ferramenta e a abrangência para que pudesse abarcar a diversidade dos sistemas de produção existentes nos assentamentos.

Havia, ainda, uma dificuldade no registro das informações por parte dos agricultores, o que impunha uma limitação no tratamento e organização dos dados econômicos. A forma de tratamento encontrada pelo programa de ATES era de que a medida que técnicos e famílias fossem conhecendo e trabalhando com as planilhas de organização e coleta de dados, a prática de registro, e conseqüentemente os dados, teriam maior nível de detalhamento, por parte dos agricultores, o que beneficiaria as informações geradas a partir deles.

Do ponto de vista da família da unidade de produção acompanhada, os autores estabelecem que o acompanhamento possibilitaria a inclusão do estudo do contexto social e

cultural, bem como de elementos organizativos internos da família que muitas vezes influenciam o processo de tomada de decisão e ação na unidade de produção.

Na visão dos autores, a RUOP ainda poderia ter avançado na formação dos grupos de interesse produtivo, por meio do agrupamento de unidades de produção que desenvolvem sistemas de produção parecidos com os das unidades por ela acompanhada, o que seria importante para a melhoria das alternativas técnicas propostas e o alcance das ações de assistência técnica, uma vez que as medidas implementadas em uma unidade poderiam ser implantadas em outras unidades com sistemas de produção parecidos. Para além disso, a constituição de tais grupos de interesse poderia ser importante para facilitar a inclusão e participação de diferentes órgãos de assistência técnica. Esse trabalho poderia representar a constituição das unidades de referência como “laboratórios” e perante a realidade local, uma vez que as demais unidades de produção poderiam buscar nela elementos comuns e respostas práticas para a sua própria realidade produtiva.

A possibilidade de realizar cruzamentos e comparações de resultados econômico-produtivos de unidades modais de sistemas de produção em diferentes regiões do estado pode ser uma ferramenta importante de geração de informações e projeções de intervenções técnicas a serem implementadas, e possibilitaria a construção de modelos teóricos que podem auxiliar na simulação, estudo e projeção de alternativas técnico-produtivas em cada contexto.

Do ponto de vista do técnico, os autores apontam que a RUOP:

[...] oferece uma ferramenta de trabalho para o assessor técnico e permite que este ofereça com maior segurança o serviço técnico, apontando para intervenções mais qualificadas e construindo a compreensão e conhecimento técnico em conjunto com a família assentada. Além disso, permite projetar processos de transição agroecológica nos sistemas de produção, buscando-se alternativas sustentáveis de manejo dos recursos naturais e do conjunto de elementos relacionados à unidade produtiva e à família como elemento central (FLECH et al., 2016, p.17).

Outro material que traz importantes pontos avaliativos sobre a RUOP é o trabalho desenvolvido por Fialho et al. (2017), que traz algumas contribuições da experiência para a extensão rural e desenvolvimento de assentamentos. Uma das contribuições apontadas está na construção de uma ferramenta metodológica de trabalho para a extensão rural. Para eles, a principal inovação metodológica proposta pela RUOP está no que anteriormente chamou-se de grupo de interesse produtivo, que segundo os autores, tornaria uma ferramenta pedagógica para a extensão rural a partir da discussão sistemática em torno de dados concretos de uma unidade de produção que poderiam ser transpostos para unidades de produção com realidades

semelhantes. Desse processo é que emergiriam as demandas das famílias em termos de assistência, o que poderia se constituir em um guia para o trabalho da extensão rural.

Um ponto que colaborava para que as unidades de produção acompanhadas pela RUOP pudessem se constituir como referências para as demais era o de fornecerem o seu espaço de produção como uma ferramenta de aprendizado, que estava no instrumento de concessão de recurso mediante à apresentação de um plano de intervenção anual, por parte da unidade de produção. Tal plano de intervenção era elaborado em conjunto entre a família e o técnico responsável e nele apresentava uma série de investimentos de melhoria no sistema de produção desenvolvido. Por meio desse pequeno aporte, as unidades de produção podiam realizar tais melhorias e se comprometiam a fornecer os seus dados para análise dentro do Programa de ATER, e recebiam visitas de outros agricultores que vinham conhecer o trabalho desenvolvido.

4.2 PROGRAMA DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DA AGRICULTURA FAMILIAR: A EXPERIÊNCIA DE GESTÃO RURAL DA ATER/RS.

4.2.1 **Concepção e montagem do PGSAF**

Criado no ano de 2016, por meio do decreto estadual nº 53.052, o Programa de Gestão Sustentável Agricultura Familiar - Gestão e Adequação Socioeconômica e Ambiental de Estabelecimentos Rurais Familiares - foi concebido pela Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo (SDR) do governo do estado do Rio Grande do Sul e executado de forma integrada pela Política Estadual de Assistência Técnica e Extensão Rural no Estado do Rio Grande do Sul (PEATERS) e pelo Programa Estadual de Assistência Técnica e Extensão Rural e Social no Estado do Rio Grande do Sul (PROATERS) (Emater/RS, 2016).

Executado pela Emater/RS-Ascar, o programa surge a partir da demanda de apoio à agricultura familiar, visto a sua importância econômica e social na produção de alimentos e trabalho, e na relação sustentável com o meio ambiente. O principal ponto de apoio do programa está no fomento à incorporação da gestão integral da unidade de produção, incentivando principalmente o protagonismo juvenil, a autonomia das mulheres e a geração de renda, sendo uma iniciativa apoiada por outras políticas públicas estatais baseando-se em uma visão de *gestão sistêmica da produção* (Emater/RS, 2016).

O decreto Estadual que instituiu o Programa, estabelece que os objetivos são:

I - orientar os agricultores por meio de um plano de gestão e de adequação de seu estabelecimento rural, elaborado a partir do atual uso e ocupação do solo e do índice de sustentabilidade, com o intuito de ter a produção agropecuária e a produção

ambiental integradas com as políticas públicas de agropecuária, de meio ambiente e de recursos hídricos socializando técnicas agrosilvopastoris de produção sustentável dentro de uma visão sistêmica do estabelecimento rural;

II - implantar um sistema de gestão sustentável da propriedade rural, com a finalidade de monitorar e de avaliar todas as atividades desenvolvidas na propriedade, com vista a promover a qualificação dos processos e a inclusão social, econômica e ambiental dos produtores rurais que serão assistidos (RIO GRANDE DO SUL, 2016; p. 1-2.).

De acordo com Emater/RS (2016), o programa consiste em implantar um sistema de gestão que possa gerar informações que auxiliem na prospecção monitoramento e na avaliação de sistemas de produção, analisando a unidade de produção de forma global e sistêmica, inovando a atuação dos técnicos, gerando referências que auxiliem nos processos de tomada de decisão, além de aumentar a renda das famílias atendidas.

A origem do Programa de Gestão Sustentável da Agricultura Familiar está relacionada ao trabalho desenvolvido pela Emater/RS-Ascar ao longo da sua trajetória. Essas experiências, apesar de serem desenvolvidas de forma esparsa e diferenciada em cada uma das regiões de abrangência da empresa, proporcionaram um acúmulo bastante importante para os técnicos extensionistas e os gestores da empresa sobre a temática da administração de unidades de produção agrícolas. Merecem destaque duas experiências de trabalho que podem ser consideradas como pilares da organização do Programa de Gestão Sustentável da Agricultura Familiar (PGSAF).

A primeira delas se concentra na experiência de trabalho desenvolvida em parceria com a EMBRAPA, a EPAGRI e a Emater/RS-Ascar, que foi a de implantar um sistema de contabilidade agrícola em unidades de produção, sistema este denominado CONTAGRI. A experiência de trabalho de diversos extensionistas com essa ferramenta contribuiu para que se avançasse na problemática das necessidades em termos de gestão das unidades de produção. Outra experiência bastante importante para o PGSAF é o projeto de pesquisa-desenvolvimento denominado Rede-Leite, que trata do acompanhamento e desenvolvimento de sistemas de produção com atividade leiteira da região noroeste do estado do RS.

Além dessas duas grandes experiências, outras iniciativas mais regionalizadas também fizeram com que, no ano de 2016, a SDR do estado do RS propusesse a criação de um programa estadual em torno do tema da Gestão Rural. Uma dessas iniciativas trata-se de uma experiência de trabalho desenvolvida pela Unidade de Cooperativismo da Emater/RS-Ascar de Frederico Westphalen junto com agricultores associados de cooperativas nos 42 municípios abrangidos pela determinada Regional da Empresa. Trata-se de uma iniciativa que visava acompanhar duas unidades de referência dentro de cada um dos municípios, com o objetivo de prestar apoio

administrativo a tais unidades de produção referenciais, gerando indicadores sociais, econômicos e ambientais, objetivando fomentar a importância do trabalho com a gestão das propriedades.

Dos acúmulos dessas experiências e da participação de técnicos no processo de montagem do programa é que se definem a estrutura, a metodologia e os indicadores a serem acompanhados pelo Programa.

4.2.2 Estruturação do PGSAF

A forma de estruturação da experiência consistia na coordenação pela SDR e na execução pela Emater/RS-Ascar, empresa que presta serviços de assistência técnica e extensão rural no estado. Para realizar o trabalho, as equipes técnicas envolvidas foram capacitadas e após isso, realizaram as sensibilizações com gestores públicos e agricultores sobre a importância da experiência. Depois dessa fase de treinamento e sensibilização, foram selecionadas as unidades de produção acompanhadas, realizando o trabalho de diagnóstico socioeconômico e ambiental de cada unidade, com uma posterior elaboração do plano de gestão e acompanhamento do desenvolvimento de tal plano, por meio dos indicadores estabelecidos pelo programa (Emater/RS, 2016).

Cada uma dessas fases estava contida dentro de uma série de etapas da metodologia de trabalho adotada pela experiência. A Proposta Técnica da Gestão Sustentável da Agricultura Familiar (Emater/RS, 2016) apresenta que a primeira etapa consistia na elaboração de material técnico de divulgação e acompanhamento, que seria a elaboração de fôlderes, manuais, formulários e planilha de registros e acompanhamento dos indicadores. A segunda etapa consistia na capacitação dos técnicos envolvidos, visando apresentar conteúdos relacionados ao diagnóstico socioeconômico e ambiental das unidades, e os canais de comercialização e participação socioproductiva dos agricultores. Essa capacitação se deu em etapas, em que primeiro se capacitou os assistentes técnicos regionais e estaduais que foram responsáveis por capacitar os técnicos em cada uma das regionais da Emater/RS-Ascar.

Após o treinamento e a capacitação dos técnicos, o que se propunha era que esses realizassem a divulgação do programa junto aos meios e espaços relacionados ao trabalho da extensão e do programa. Assim, era preconizado que os técnicos fizessem tal divulgação como forma de sensibilizar agricultores e outros setores sobre a importância do programa, para que

com o tempo mais pessoas sejam atingidas por meio da divulgação dos resultados (Emater/RS, 2016).

A quarta etapa preconizada pela metodologia era a de sensibilizar os agricultores a participarem do programa. Segundo a Proposta Técnica da Gestão Sustentável da Agricultura Familiar (Emater/RS, 2016), era necessário que após a divulgação do programa, realizassem reuniões coletivas e visitas às famílias, para apresentarem a proposta, as vantagens de participar e destacar a importância do comprometimento dos agricultores para o êxito do programa. Nessas reuniões e visitas – que deveriam ser integradas com outras atividades já desenvolvidas pelos escritórios municipais – era preconizado a distribuição de materiais técnico/educativos, identificando possíveis interessados e, na medida do possível, ser realizado o questionário de diagnóstico do empreendimento. A meta de cada escritório municipal era sensibilizar 20 agricultores diferentes ao ano, totalizando 80 unidades de produção ao fim do programa em 2019.

A quinta e a sexta etapas eram de realização dos diagnósticos e elaboração dos planos de gestão de cada unidade de produção atendida. O diagnóstico era constituído de um formulário que visava identificar a atual situação da unidade de produção, suas perspectivas e seus problemas. Para isso, propunha-se que os técnicos realizassem tal diagnóstico com toda a família e realizasse uma observação conjunta de todos os aspectos e componentes da unidade de produção. Essa observação adquiria importância maior ainda ao se realizar conjuntamente o plano de ação da unidade de produção, que consistia na sexta etapa da metodologia. Essa etapa se dá após a análise dos resultados do diagnóstico e das prioridades familiares, se propõe que o técnico conduza a elaboração, estabelecendo uma relação de confiança e priorizando a participação de jovens e mulheres na elaboração. O plano de gestão deveria conter ações a serem realizadas no período de participação do programa e deveria levar em consideração a:

[...] realidade e as tendências apontadas no estudo de situação, como as políticas públicas municipais, estaduais e federais existentes, a capacidade física e a mão de obra disponível para sua realização, a situação ambiental da propriedade, uso atual e aptidão natural dos solos, conservação e preservação de nascentes, matas ciliares, recursos hídricos, as oportunidades de comercialização da produção nos mercados locais e regionais, bem como as demandas a serem satisfeitas para a qualidade de vida e bem-estar das famílias. (Emater/RS, 2016, p. 13).

Para realizar o acompanhamento das unidades de produção, o programa elaborou alguns indicadores para medir o cenário atual e para projetar as intervenções a serem realizadas. Esses indicadores são calculados a cada intervalo de tempo, segundo as etapas do plano de gestão instalado na unidade de produção. Segundo a Proposta Técnica da Gestão Sustentável da

Agricultura Familiar (Emater/RS, 2016), os indicadores servem tanto como balizadores do trabalho de técnicos e agricultores quanto de referências para outras unidades de produção, visto a sua replicabilidade. Esses indicadores eram apresentados tanto para agricultores quanto para outros setores envolvidos no programa. Para isso, era preconizado que se adotassem grupos municipais onde pudessem ser apresentados e discutidos tais dados, além de espaços regionais e estaduais para apresentação e avaliação do programa.

Dentro dessa dinâmica de capacitação de agentes técnicos regionais e profissionais dos escritórios municipais da Emater/RS-Ascar eram apresentadas as premissas teóricas que norteavam o trabalho de gestão, a formação sobre quais informações deveriam ser levantadas aos agricultores, os objetivos, as etapas e o que significavam cada um dos indicadores que o programa desejava avaliar.

A iniciativa partia da premissa de que, os agricultores estão sendo mais exigidos do que no passado, e essa maior exigência se deve ao aumento da velocidade de processamento de todas as coisas que rodeiam a produção agropecuária, e por isso os agricultores devem estar mais atentos a tais mudanças, visando aumentar os resultados positivos para a sua unidade de produção e atividades. Outra premissa é que muitos agricultores enfrentam problemas para permanecer na atividade e para manter resultados positivos e sustentáveis. Por outro lado, outros têm conseguido apresentar bons resultados, se manter e aumentar a qualidade de vida da família (Material de Formação ESREG POA, 2016).

Essa dualidade – unidades de produção com as mesmas condições e com resultados diferentes - era explorada durante as capacitações dos técnicos. O material de formação apresenta uma série de problemas enfrentados pelos agricultores, geralmente como a causa dos resultados negativos ou insuficientes, e tais problemas citados são: a ausência de políticas públicas estáveis; a insuficiência dos serviços de apoio, principalmente aos pequenos agricultores; o baixo poder aquisitivo dos consumidores; os preços pagos aos produtos vendidos e o alto custo de aquisição dos insumos externos da unidade de produção; as políticas de importação e exportação; e por fim o estímulo à importação pelo câmbio.

4.2.2.1 *Capacitação dos técnicos*

A capacitação procurava demonstrar que esses problemas estavam todos situados fora do controle da quase totalidade dos agricultores familiares e dependiam de fatores externos da propriedade. Isso demonstrava que os agricultores minimizavam ou ainda, não ressaltavam os problemas internos existentes em suas unidades de produção, e que isso era um problema, pois

a resolução de tais problemas que estaria ao alcance dos agricultores poderia ajudar na minimização de grande parte dos problemas que estavam fora do alcance desses.

Assim, a partir desse diagnóstico a iniciativa apontava que para melhores resultados das unidades de produção era necessário que os agricultores: a) estivessem conscientes que muitos problemas poderiam ser resolvidos com recursos mínimos, somente alterando algumas questões internas da unidade de produção e que isso poderia ajudá-los a minimizar os efeitos dos problemas causados por fatores que não dominam; b) pudessem identificar as causas desses problemas internos e buscar soluções; c) estivessem preparados para utilizar os recursos disponíveis em suas unidades de produção, usando técnica adaptadas a sua condição, aumentando a produção por área e por animal, diminuindo custos de produção e produzindo mais e de acordo com o mercado, agregando valor à produção; e d) estarem preparados para tomarem as decisões de maneira mais adaptada à sua condição, ou seja, realizarem melhor a gestão da unidade de produção (Material de Formação ESREG POA, 2016).

Para o programa, a gestão está intimamente ligada com a capacidade de tomar decisões de acordo com o que cada indivíduo conhece, das informações que possui e das características pessoais. Cada indivíduo tomará as decisões de acordo com essas características e com a percepção que carrega sobre o mundo. Assim, orientava-se que as decisões dos agricultores deveriam ser analisadas baseando-se que alguns agricultores necessitam de maiores esforços em relação a outros para se adaptar às necessidades dos tempos atuais, e para manterem a viabilidade dos seus negócios devem estar preparados para enfrentar as exigências dos mercados. Para isso, era preciso que o agricultor melhorasse a gestão de sua unidade, de acordo com o que o programa (Material de Formação ESREG POA, 2016).

A capacitação realizada junto aos técnicos regionais e municipais da Emater/RS-Ascar apresentava que os agricultores deveriam estar preparados para fazer escolhas perante a sua condição, ou seja, para definirem quais as melhores ações a serem realizadas dentro das condições que a sua unidade de produção se encontra. Para isso, a premissa era de que os agricultores precisavam ter informações, saberem onde encontrá-las e com quem analisa-las, colocando assim o papel da assistência técnica, a qual deveria trabalhar em conjunto com os agricultores e demais órgãos e entidades que pudessem fornecer apoio aos agricultores no processo de gestão da sua unidade de produção. O papel do serviço de extensão rural se encontra no apoio aos agricultores por meio da interação entre as informações do serviço técnico com o produtor naquilo que o afeta, seja nas questões sociais, econômicas ou ambientais.

Dentro das premissas teóricas, podemos destacar alguns conceitos trabalhados com os técnicos durante as capacitações que nos levam a identificar como a experiência de trabalho aqui apresentada trata o espaço onde vai atuar. O primeiro deles é o conceito de UPA, a qual designava as propriedades agrícolas atendidas direta ou indiretamente pelas ações do programa. Segundo o material formativo “ a UPA é um sistema complexo formado pela interação do agricultor/ produtor e sua família com o sistema de produção. A UPA é um sistema dinâmico e aberto ao ambiente externo (ambiental, econômico, social) ”. Ainda, o material cita que a UPA possui um funcionamento e uma estrutura fundamentada em 4 postulados que consideram a UPA a) um sistema; em que b) as decisões dos agentes (agricultor/família e ou externos) é que a fazem evoluir de um estado a outro; c) onde os agentes agricultor e a família têm uma influência determinante sobre a estrutura e o funcionamento da mesma; e d) que para conhecer as possibilidades de evolução da UPA é necessário que se analise a sua trajetória histórica e do ambiente em que está situada.

O material formativo utiliza as referências de Dufumier (1996) para definir o que é um sistema de produção. Segundo esse autor, adaptado na apresentação aos técnicos:

O Sistema de Produção é formado pela combinação de sistema (s) de cultivo e/ou sistema (s) de criação realizados dentro dos limites autorizados pelos fatores de produção que uma unidade de produção agrícola dispõe (disponibilidade de força de trabalho, conhecimento técnico, superfície agrícola, equipamentos, capital, etc.). Integra igualmente as atividades de transformação e conservação de produtos animais, vegetais e florestais realizados dentro dos limites da unidade de produção agrícola. (MATERIAL DE FORMAÇÃO ESREG POA, 2016, p. 32).

Ainda, a capacitação apresentava que a unidade de produção possui um sistema interno que relaciona o agricultor e sua família com os diferentes sistemas de cultivos, de criações e de transformações existentes dentro da UPA que formam o sistema de produção. Assim, o agricultor e sua família se relacionavam com o sistema de produção e ambos mantinham relações com o meio externo da UPA, em que, esse exerce influências sobre o ambiente interno.

O PGSAF preconizava ainda algumas questões importantes para a realização de uma boa gestão na UPA. Primeiramente, era necessário se realizar uma análise do ambiente da unidade de produção, visando conhecer o que se pode contar na própria UPA para desenvolver o processo de produção e como aquilo que se encontra fora da unidade influencia os processos internos. Segundo o material formativo, esse conhecimento leva a evitar tomadas de decisão que tragam resultados negativos aos agricultores, seus sistemas de produção e suas atividades. O ambiente de produção da UPA é conceituado nos fatores que interferem no resultado e são

utilizados para realizar a produção, como a terra, o capital, o trabalho, e os fatores ambientais e sociais.

Esses fatores são divididos em internos e externos, de acordo com a posição em que se encontram perante o agricultor e sua família. O ambiente interno se refere àquilo que é inerente à unidade de produção, o agricultor e a sua família, enquadrando a história, as experiências, os conhecimentos e os aprendizados acumulados ao longo da prática ou de informações obtidas de outras fontes. Portanto, era necessário que os técnicos pudessem observar, com os agricultores e suas famílias, quais as condições e disponibilidade da terra que possuíam (quantidade, tipo de solo, relevo, fertilidade, uso histórico e problemas atuais) a disponibilidade de água, as benfeitorias, os maquinários, os equipamentos disponíveis, os animais, os estoques de produtos, os insumos, o capital e as dívidas, bem como a disponibilidade, o tipo, a capacitação e a tecnologia da mão de obra da unidade de produção.

Por outro lado, era importante que os técnicos e agricultores conseguissem visualizar e mapear o ambiente externo e como ele exerce influência sobre a UPA, ou seja, os fatores que não estão em domínio ou controle do agricultor e sua família diretamente. Era importante verificar como o clima, os acessos físicos, acessos a meios de comunicação e energia exerciam dependências e limitações à unidade de produção. Além disso, como era a estrutura de mercados próximo ao agricultor, como por exemplo a existência de concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores, além de estruturas para armazenar ou processar os produtos da UPA. Ainda, era importante mapear a disponibilidade de crédito, assistência técnica e tecnologias, bem como a participação e a existência de grupos, associações e cooperativas localizadas no raio de proximidade do agricultor e sua família. Por fim, era importante mapear a mão de obra externa da unidade de produção, a existência de políticas públicas e a influência dos mercados internacionais e de câmbio sobre o ambiente de produção.

Após realizar a análise do ambiente de produção, era premissa que os técnicos juntamente com as famílias realizassem um processo de planejamento da unidade de produção e estabelecessem objetivos para serem alcançados. A orientação era de que o planejamento fosse feito baseando-se no conhecimento do ambiente da unidade de produção realizado anteriormente, com custo baixo e com antecedência. Se preconizava que para além do “lucro das atividades desenvolvidas” que “dá condições de nos mantermos no negócio, de investirmos na unidade de produção, de termos e proporcionarmos melhores condições de vida para nossa família” (fonte, página), se deveria traçar objetivos mais específicos que trouxessem com nitidez o que estava sendo buscado na unidade de produção. O uso do planejamento era

justificado por este poder antecipar os resultados, problemas e necessidades por meio dos objetivos e opções escolhidas para estabelecer uma melhor utilização dos fatores que a unidade de produção detém e pode-se prever como os fatores externos poderiam influenciar na UPA.

Além da análise do ambiente de produção e do planejamento, o PGSAF preconizava que se criassem e realizassem controles de acompanhamento e avaliação dos resultados. Isso era justificado por serem os controles uma forma objetiva de acompanhar a coleta de informações, e serem utilizados para basear e tomar futuras decisões, auxiliando na geração de indicadores para a gestão da UPA. Para isso, era fundamental que se estabelecesse com os agricultores um método de coleta de informações que deixassem os agricultores confortáveis e seguros de desenvolverem, coletando informações para posterior análise e controle das despesas, o controle de maquinários, os animais, as lavouras e da mão de obra (nascimento, cobertura e estoque), da UPA.

A utilização de um sistema de controle, por parte dos agricultores, era justificada para que alguns riscos fossem extintos ou minimizados. Tais riscos se referiam ao desconhecimento do resultado econômico do negócio, a estabilização do aumento ou diminuição das atividades, somente pela sensibilidade do agricultor, os investimentos mal dimensionados ou inapropriados às condições atuais, os endividamentos, as decisões tomadas sem embasamento criterioso e a ineficiência operacional em relação às possibilidades existentes na UPA.

4.2.3 Parâmetros de análise das Unidades de Produção acompanhadas

4.2.3.1 Indicadores econômicos

Por fim, foram estabelecidos indicadores econômicos como instrumentos operacionais que possibilitavam realizar avaliações econômicas da unidade de produção. Dentro do PGSAF os indicadores se dividiam entre “descritivos”, ou seja, aqueles que apontam a importância e a disponibilidade dos fatores de produção, e, “desempenho” que possibilitam uma análise acerca da eficiência de utilização dos fatores de produção. Esses indicadores deveriam ser calculados dentro de um intervalo de tempo definido, chamado de “ano agrícola”.

Podemos visualizar que os primeiros indicadores a serem levantados deveriam ser aqueles relacionados aos fatores de produção disponíveis na UPA, ou seja, a terra, o trabalho e o capital disponíveis. Em relação à terra, os indicadores mensurados deveriam ser o de Superfície Total (ST) e de Superfície Agrícola Útil (SAU). Já dentro do item trabalho, as informações de mão de obra disponível familiar, Unidade de Trabalho Homem familiar (UTHf)

e contratada, Unidade de Trabalho Homem contratada (UTHc), conformando a mão de obra disponível total, Unidade de Trabalho Homem total (UTHt), definem os indicadores a serem levados em conta na análise da UPA. Para o cálculo da mão de obra, se leva em conta que uma Unidade de Trabalho Homem (UTH) corresponde a 300 dias de trabalho com 8 horas dedicadas integralmente a essa atividade.

Os indicadores de capital, por sua vez, necessitam de uma quantidade de informações detalhadas e profundas sobre como são realizadas as atividades da unidade de produção, delimitando e agregando as receitas, os custos e as relações entre eles. O primeiro indicador que o PGSAF procurava delimitar se refere ao Produto Bruto, que:

“[...] corresponde ao valor final dos produtos gerados no decorrer do ano no estabelecimento agrícola. Integra o Produto Bruto a produção vendida, a produção consumida pela família, a produção agroindustrializada, a produção estocada, a produção utilizada na forma de pagamento de serviços de terceiros e a variação do rebanho animal. (MATERIAL DE FORMAÇÃO ESREG POA, 2016, p. 82).

Para o PGSAF, no cálculo⁶ do Produto Bruto não são incluídos os resultados das produções que possuem um processo produtivo interno na unidade de produção, ou seja, os que são produzidos e consumidos internamente totalmente dentro da UPA, sendo o caso de silagens, fenos, pastagens e grãos usados na alimentação de animais.

Outro indicador apurado pelo PGSAF se refere ao valor destinado para insumos e serviços de outros agentes econômicos e que são utilizados na unidade de produção, durante um período determinado de tempo, utilizados de forma integral dentro dos ciclos produtivos realizados nesse espaço de tempo, gerando novos produtos agrícolas. A esse indicador, o Programa denominava de Consumo Intermediário (CI) e ainda utilizava uma subdivisão para calcular esse valor, separando-o em:

- a) Custos Diretos: valores de insumos e medicamentos que são utilizados por cada atividade específica desenvolvida na unidade de produção.

⁶ Para calcular o Produto Bruto, o PGSAF utilizava a fórmula: $PB = (QPV * PrV) + (QPC * Pr) + (QPA * Pr)$, onde: QPV é a quantidade vendida do produto; PrV é o preço que foi vendido o produto; QPC é a quantidade do produto que foi consumido pela família; QPA é a quantidade do produto que será agroindustrializado na propriedade; Pr é o preço que o produto teria se fosse comprado no mercado local.

- b) Custos Indiretos: valores que são utilizados em toda a unidade de produção e carregam relação com todas as atividades desenvolvidas na unidade de produção, e por isso, são rateados entre cada uma delas, de acordo com a utilização maior ou menor. Para o PGSAF, os salários e encargos sociais destinados a possíveis empregados na UPA durante o ano deveriam ser calculados nessa variável.
- c) Consumo Interno: representa os valores utilizados para produzir insumos e alimentos que são utilizados dentro da unidade de produção, como o caso da alimentação dos animais.
- d) Outros Custos: são os valores que são destinados a custear itens externos da unidade de produção, como as taxas, impostos, juros e seguros, além dos casos de pagamento de arrendamento de áreas para produção.

Além do que é utilizado em insumos e produtos durante o período, o Programa visava que se calculasse a perda de valor dos bens, máquinas e equipamentos utilizados durante o processo produtivo. Para isso utilizava o conceito de Depreciação, calculando esse valor por meio da multiplicação do valor atual do bem por seu valor residual – calculado em 0,9. O resultado dessa multiplicação é dividido pela vida útil (anos) do item a ser depreciado.

Para medir a riqueza produzida na unidade de produção, o PGSAF utilizava dois conceitos que podem ser brutos ou líquidos. O primeiro deles é calculado descontando o Consumo Intermediário do Produto Bruto da unidade de produção, ao qual se denomina Valor Agregado (VA). O segundo, se calcula descontando do VA a perda de valor dos bens, máquinas e equipamentos utilizados na produção, ou seja, o valor de Depreciação, gerando assim a Renda Agrícola, sendo ela a quantidade de riqueza que é efetivamente aproveitada pela unidade de produção dentro do período de tempo calculado.

Além da renda agrícola, o PGSAF preocupava-se em delimitar a quantidade de renda adquirida de outras fontes diferentes das atividades produtivas agrícolas que existiam dentro da unidade de produção. Assim, eram calculadas também a quantidade de renda adquirida com atividades não agrícolas (RAÑA); as rendas oriundas de aposentadorias (RAPOS); as rendas de outras transferências sociais (ROTS) e rendas externas (Rex). Essas rendas geralmente acontecem nas unidades de produção pela ocorrência de prestação de serviço, empregos fora da UPA ou ainda da presença de benefícios sociais e aposentadorias de um ou mais membros da família. Os somatórios dessas rendas não agrícolas com a renda agrícola determinavam a renda total da unidade de produção.

Por fim, o PGSAF calculava a quantidade de valor de patrimônios utilizados na produção e que estavam imobilizados. Esse valor era conceituado como Capital Imobilizado (KI), e tinha como cálculo a somatória dos valores de benfeitorias, máquinas, terra e os animais que a unidade de produção utilizava no ciclo produtivo a que se estava calculando.

Em relação aos indicadores, o PGSAF fazia uma análise para conseguir calcular e medir eficiência e importância de um indicador em relação a outro, dividindo-os de acordo com o que se quer medir. Assim, para medir a importância da mão de obra familiar, divide-se a UTHf pela UTHt. Já para avaliar a eficiência da utilização da mão de obra na unidade de produção, divide-se a Superfície de Área Útil (SAL) pela UTHt. Por outro lado, para medir a produtividade do trabalho na UPA, se divide o VA pela UTHt. Os demais indicadores utilizados pelo PGSAF são resumidos na Tabela 3.

Tabela 3. Indicadores econômicos, PGSAF - Emater/RS-Ascar.

Indicador	Tipo de avaliação
UTHf/UTHt	Participação da mão de obra familiar
SAU/UTHt	Eficiência da utilização da mão de obra na UPA
VA/UTHt	Produtividade do trabalho
VA/SAU	Produtividade da terra
RA/UTHt	Rendimento do trabalho
RA/SAU	Rendimento da terra
RA/RT	Participação da Renda Agrícola na Renda Total
RÑA/RT	Participação das Rendas Não Agrícolas na Renda Total
TLa =	A Taxa de Lucro Agrícola (TLa%) representa a relação entre a Renda Agrícola e o Capital Imobilizado, demonstrando a eficiência econômica das atividades agrícolas.
RA/KI	
TLt = RT/KI	A Taxa de Lucro Total (TLt%) representa a relação entre a Renda Total da UPA e o Capital Imobilizado, demonstrando a eficiência econômica das atividades agrícolas e não agrícolas desenvolvidas.

Fonte: Elaboração própria, baseado no MATERIAL DE FORMAÇÃO ESREG POA, 2016.

Para realizar os cálculos e a determinação de cada um desses indicadores, o PGSAF contava com o auxílio de uma ferramenta online para coleta, tabulação e organização dos resultados econômicos da unidade de produção, a qual constitui-se de uma planilha do *Microsoft Excel*, que foi desenvolvida para auxiliar no trabalho dos técnicos de campo da Emater/RS-ASCAR.

4.2.3.2 Indicadores ambientais

Além dos indicadores econômicos, a iniciativa visava observar a trajetória das unidades de produção acompanhadas em relação aos aspectos ambientais. Dois indicadores estabelecidos estavam relacionados com a utilização da área da unidade de produção. Um deles buscava medir a quantidade de área utilizada com práticas conservacionistas de solo. Outro indicador procura

identificar e quantificar as áreas que são utilizadas por meio de sistemas de integração lavoura-pecuária-floresta. Esses indicadores procuram, portanto, identificar, mapear e quantificar práticas e sistemas que tenham melhor relação ambiental e podem se tornar referência aos demais agricultores.

Outros dois indicadores se referem à destinação de resíduos pela unidade de produção, que procuram identificar a quantidade de famílias que possuem acesso a serviços de saneamento básico dentro da unidade de produção e isso é importante para que se possam pensar estratégias de intervenção aos problemas levantados. Um indicador se refere ao número de famílias que possuem destinação para as *águas servidas, o esgoto cloacal e os dejetos de animais*, e do número de famílias que possuem acesso a redes de coleta e separação de lixo. Todos esses indicadores são mensurados a partir do questionário social e ambiental aplicado aos agricultores (Emater/RS, 2016; Material de Formação ESREG POA, 2016).

4.2.3.3 *Indicadores sociais*

Outro grupo de indicadores que o PGSAF procurava avaliar são aqueles que a unidade de produção e as famílias acompanhadas evoluem em relação aos aspectos sociais que interferem em suas situações, como por exemplo: o acesso das famílias à água, por meio de redes públicas e/ou fontes protegidas, e a bens e serviços como saúde, educação, internet e outros.

São mensurados ainda nesse grupo de indicadores a produção de subsistência para o consumo da família, a mão de obra disponível para o trabalho e as rendas auferidas pela família, para além daquelas que são obtidas dentro da unidade de produção. Além do questionário social e ambiental, esses indicadores eram medidos por meio dos dados obtidos por meio da Planilha Econômica e Social (Emater/RS, 2016; Material de Formação ESREG POA, 2016).

5 PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DAS EXPERIÊNCIAS

5.1.1 **Motivações para implementação de ações de apoio administrativo a agricultores**

Dentro do campo das preocupações que originam os debates, as proposições e finalmente a implementação de ações de apoio administrativo a agricultores, podemos colocar de um lado aquelas que são oriundas de quem trabalha com a temática e, de outro, aquelas que são oriundas de quem é geralmente alvo de tais ações. Pode-se dizer que do ponto de vista do agricultor, as necessidades em termos administrativos, passam pelo campo da produção, ou

seja, responder os questionamentos sobre o que ele deve produzir, qual a quantidade precisa ser produzida e como implementar tal produção.

De outro lado, podemos dizer que as preocupações que circulam entre aqueles que trabalham com os agricultores, ou seja, os técnicos, parecem repousar sob o campo do acompanhamento técnico da produção e econômico das finanças, onde é comum ouvirmos que as unidades de produção precisam adotar estratégias empresariais de gerenciamento para garantirem resultados econômicos satisfatórios, ou de que as unidades de produção não se desenvolvem economicamente porque não possuem gerenciamento por parte dos agricultores, ou ainda, que no atual cenário competitivo, a adoção de tecnologias para gerenciamento, são fundamentais para garantir a viabilidade econômica das unidades de produção.

Colocando-as lado a lado, observamos que muitas vezes, elas são distintas e não faremos aqui uma análise comparativa entre elas, uma vez que nosso foco está centrado na concepção das ações implementadas junto a agricultores familiares. Nesse sentido, procuraremos analisar de onde se originam e como são tratadas as motivações para implementação de ações desse tipo, tomando como base qual o problema a ser resolvido por cada uma das ações que aqui temos como objeto.

A metodologia adotada nos permite identificar que dentro do campo das motivações para proposição das experiências, existe um primeiro eixo que se relaciona com a problemática da **qualificação dos serviços de extensão rural e de assistência técnica** que são ofertados aos agricultores. Essa preocupação parte do princípio que para ofertar um serviço de qualidade aos agricultores, é preciso que os técnicos conheçam o objeto de trabalho para posteriormente poderem sugerir opções que mais se adaptem à realidade de seus assistidos.

A fala do técnico do Incra, traz a discussão da motivação da criação da experiência, no sentido de qualificar um trabalho voltado a famílias de agricultores assentados no estado do RS, onde as discussões eram feitas dentro de um grupo gestor do trabalho desenvolvido. Esse grupo era responsável por pensar e articular propostas de trabalho que pudessem garantir uma ação de assistência técnica e de extensão rural cada vez mais adaptado as realidades das famílias atendidas e era composto pelos órgãos executores da ação. Ele relata que:

A RUOP ela surge como uma estratégia pensada, não isoladamente. Dentro da discussão conjunta dos temas relativos a assistência técnica, se pensou em buscar alternativas para organizar o trabalho da ATES e direcionar assim, as ações de uma forma mais objetiva, que trouxesse um resultado mais efetivo para o desenvolvimento dos assentamentos. Essa discussão sempre existiu e sempre se atestava a falta de uma

ferramenta de trabalho mais efetiva. Daí surge a proposta de fazer um conjunto de ações para qualificar o trabalho de ATES junto às famílias assentadas. Assim, surge o SIGRA, com a estratégia de buscar informações das famílias assentadas para realizar um diagnóstico mais efetivo da realidade e orientar o trabalho de ATES e surge a RUOP como uma estratégia também de buscar dentro de cada Núcleo Operacional, propriedades que fossem referenciais da região para poder avaliar qual o sistema de produção mais viável dentro daqueles sistemas prioritários daquela região. Então ela surge nesse contexto de buscar alternativas, ferramentas para qualificar o trabalho de ATES dentro dos assentamentos, considerando que as orientações eram muito vinculadas ao conhecimento do técnico ou uma estratégia macro, ao invés de uma orientação embasada em dados concretos.

A fala de um dos técnicos da EMATER, elenca a necessidade de conhecer o público alvo da ação para que se possa qualificar as ações de assistência a tal público:

[...] E uma outra questão dentro dessa lógica, que a gente começou a trabalhar: qual o nosso público? Nosso público é o agricultor familiar, que possui limitação de área, na parte de recursos, etc. Então o que eu tenho que fazer? É otimizar os recursos da propriedade, então eu tenho que conhecer o que ele tem e utilizar o máximo de recurso[...]

Essa motivação estava presente também, como aponta outro trecho, indicando que a partir das informações coletadas junto das unidades de produção acompanhadas, os técnicos poderiam orientar a sua ação extensionista, ampliando a visão para além da perspectiva econômica das unidades de produção.

[...] A partir do entendimento de que gestão rural não é contabilidade agrícola, muito mais do que isso, mas que é fundamental você mensurar e valorar o que que você produz lá, né. Gerenciar a parte econômica, você tem que saber que quanto produz, no que você aplica os recursos, enfim, você teria que ter essa questão, então indicadores econômicos foram estabelecidos como fundamentais, mas também os indicadores sociais e ambientais, né. [...]

As outras esferas da análise da unidade de produção eram levadas em conta

[...] Vai muito além de gestão, são dados que dá pra levantar o perfil dos agricultores, e consegue levantar os dados de como está a casa, o acesso à energia, se tem água disponível, água tratada, tipo de acesso e quanto é fonte protegida, etc. uma série de informações por região, município e a partir dessas informações se começou a trabalhar [...]

Para conhecer o objeto de estudo, as iniciativas partiam do princípio que era necessário analisa-lo através de um enfoque sistêmico, ou seja, que em unidades de produção familiares,

os processos produtivos são interligados e interferem-se simultaneamente, além de terem interferência dos aspectos sociais e econômicos do ambiente externo e interno. Por isso, as experiências pensavam que era importante analisar para além da parte “econômica”, como diz o trecho da entrevista com o mesmo técnico da EMATER:

‘[...] Então surge com a ideia que na propriedade x lá no município y, o técnico consiga, através de uma ferramenta, observar todas atividades que tem naquela propriedade, e fazer esse ajuste. Então surge com esse propósito, o enfoque sistêmico, não só ver a parte econômica. [...] - pensamos na família, pensamos a qualidade de vida pensamos o todo da propriedade. [...] - foi trabalhado essa questão, com os técnicos para trabalhar além do agrícola, além da parte econômica, mas também social e ambiental visando a qualidade de vida das famílias.

Dentro ainda da melhoria dos serviços prestados, o enfoque sistêmico era tido como uma forma de fazer com que o trabalho da extensão rural conseguisse quebrar com as barreiras da setorização, através da interdisciplinaridade entre as diferentes formações dos técnicos, como ressalta o trecho da fala de outro técnico da EMATER:

Então dentro disso, o objetivo inicial, era ter essa visão sistêmica sobre aquelas famílias. Nós temos profissionais de todas as áreas nos municípios, só que o trabalho acaba sendo setorizado. E como fazer para que nos escritórios se coloque os técnicos para trabalhar junto e pensar junto? Então, tem que criar ambiente para isso. Aonde o pessoal conseguiu entender essa lógica sistêmica, acabou funcionando melhor.

Além desta questão, a fala do técnico do Incra, traz à tona a discussão em torno de promover uma ação de assistência técnica e extensão rural diferente do modelo clássico e mais preocupada com a realidade e o desenvolvimento das famílias. Ele relata que houve muita resistência e debate para implantação da experiência pelo fato de ser tratada com um aspecto clássico. Segundo ele, foi preciso um esforço grande para diferenciar a proposta apresentada da perspectiva clássica da extensão rural baseada no difusionismo, basicamente.

Para ele, a complementariedade das ferramentas era importante pois os dados coletados via SIGRA proporcionavam uma visão global da situação das famílias e a RUOP proporcionava analisar os sistemas de produção desenvolvidos de forma detalhada em cada região do estado, proporcionando conhecer essas realidades.

São ferramentas complementares: uma coisa é ter os dados da realidade das famílias assentadas. Outra coisa é dentro de cada região, você ter um estudo mais detalhado daquela realidade para que se possa dizer qual é a mais econômica e socialmente viável para aquela região.

Ele adiciona que a RUOP buscava em síntese solucionar uma problemática relativa ao serviço de assistência técnica e extensão rural. Ao ser questionado sobre a existência de problemáticas dos agricultores assentados que a experiência buscase resolver, ele coloca que:

São questões complementares, pois no momento em que se dá subsídio para qualificar o trabalho de ATER, para que ela tenha um embasamento mais relevante para discutir com o agricultor, também se está colocando essa discussão para ele, pois ele também está com o dilema do que fazer, e existe a necessidade de orientar o agricultor, para que se dê a opção para ele ter um resultado econômico e social mais importante para aquela unidade de produção.

É possível ainda identificar outra motivação que fundamentava a discussão sobre criação de ações de apoio administrativo dentro de uma estratégia de qualificação dos serviços de extensão rural e de assistência técnica, mas também ligada a uma **estratégia de controle** sobre as unidades de produção, como veremos mais adiante. Essa motivação está centrada em obter uma série de indicadores que pudessem apontar e de certa forma, orientar, comportamentos estratégicos das unidades de produção. A maneira apontada estava ligada com a sistematização das informações sobre os sistemas de produção adotados dentro das unidades de produção, como fica exemplificado junto as falas de um dos técnicos da EMATER entrevistado:

“A ideia era de resolver essa questão de administração, levando os produtores e as famílias a anotar e produzir indicadores, e, ter ideia do que custava para produzir e do que sobrava para eles [...] Quem pensou o projeto, pensou nessa perspectiva de levar o produtor e a família a ter anotações a ter controle, esse tipo de coisa [...] Um projeto novo com melhorias para as famílias assistidas, principalmente na questão técnica e econômica. Que visava atender o produtor na parte da administração rural, muito mais pela visão da contabilidade agrícola do que da visão sustentável”.

E, finaliza apontando que existe um entendimento comum que atrela a gestão da unidade de produção a contabilidade agrícola, sendo que o apoio administrativo deve estar focado em difundir estratégias que permitam aos agricultores melhorarem a sua capacidade de controle dentro da unidade de produção.

“Esse é o entendimento que está no dia a dia de todas as instituições e do grande número de técnicos: o entendimento que gestão da propriedade é contabilidade agrícola, é sistema de controle” [...]

Essa motivação e a estratégia de ação adotadas, partem do princípio que Marshall (1980), trata como uma definição de gestão oriunda do ator consultor de gestão e não do agricultor. O autor aponta que nessa definição

A gestão é o conjunto de ferramentas e métodos usados para desenvolver um diagnóstico. O manejo é então identificado com a abordagem do agricultor que concorda em submeter sua fazenda a um diagnóstico. Assim, o agricultor “faz gestão” ou “está na gestão” quando entra para um centro de gestão. A gestão (no sentido do consultor), portanto, começa quando os documentos de gestão foram elaborados, o ponto de partida para um diagnóstico. Daí o vínculo muito forte que sempre se estabeleceu entre contabilidade e gestão, sendo a contabilidade a técnica anterior que permitirá a construção de documentos. Gerenciar então se torna: a análise de uma receita, uma margem, um balanço. A formação em gestão (que muitas vezes é feita por um conselheiro de gestão) é, na lógica deste projeto, aprender um conjunto de ferramentas e métodos, uma linguagem econômica: explicaremos ao agricultor como é feito um diagnóstico, ensinando-o a construir um CEG, um balanço, uma margem, então para analisá-los (MARSHALL, 1980. Tradução nossa)

Ou seja, a motivação por “conhecer” as unidades de produção para que se possa “qualificar a ação extensionista”, baseada na obtenção de dados e na construção e um diagnóstico de tais unidades, está ancorada na perspectiva que os dados econômicos sistematizados em forma de um diagnóstico são as ferramentas únicas que podem fornecer elementos para aconselhamento dos agricultores, que até o momento anterior a participação em uma ação de apoio administrativo, não estão fazendo gestão de suas unidades de produção.

Mas o mesmo autor aponta que

Não se trata de questionar a utilidade de um diagnóstico para o agricultor. No entanto, a gestão, para o agricultor, não é primariamente um diagnóstico ou uma disciplina de ensino, mas um ato: o de decidir com vista a um resultado e de acordo com objetivos e restrições. Visto por esse ângulo, todo agricultor administra (mesmo que não esteja “em gestão”), no sentido de que todo agricultor toma decisões. E essas são também as decisões que dizem respeito à orientação geral, como as que dizem respeito ao dia-a-dia da exploração, sendo esta última não menos importante em termos de suas consequências econômicas. Portanto, o treinamento gerencial deve ser concebido antes de tudo como treinamento em tomada de decisão (MARSHALL, 1980. Tradução nossa).

Assim, pode se dizer que ao tomar como ponto de partida que a o apoio administrativo aos agricultores se restringe aos métodos e ferramentas usados para produção e um diagnóstico, pode se estar perdendo parte importante do processo de gestão de unidades de produção

familiares, como os aspectos de fluxos de trabalho, aspectos técnicos e do ambiente socioeconômico da unidade de produção, que como se viu interferem no projeto, e conseqüentemente na decisão dos agricultores.

Portanto, não se questiona o papel dos métodos e ferramentas que geram indicadores, mas se aponta que ao limitar a gestão e o apoio administrativo a esses aspectos, se deixa de lado aspectos fundamentais para o agricultor, e por isso, é que se aponta que é necessário que as iniciativas de apoio administrativo aos agricultores, sejam pensadas em níveis de motivações destes e não no nível de motivações dos conceptores de tais iniciativas, uma vez que a decisão e a ação são tomadas no ambiente interno das unidades de produção.

Por sua vez, outro eixo importante das motivações elencadas se relaciona com aspectos externos a unidade de produção, tratadas como fundamentais para que estas adotem. Essas motivações estão agrupadas dentro do que chamamos aqui de **estratégias de controle** para as unidades de produção.

Uma primeira motivação deste eixo, que orienta a criação de estratégias de apoio administrativo aos agricultores está ligada com a problemática ambiental, onde as adequações que o Cadastro Ambiental Rural impõe sobre as unidades de produção tornaram-se uma preocupação do trabalho da extensão rural. Por esse motivo, era importante que a extensão rural obtivesse informações e estivesse preparada para poder auxiliar os agricultores no planejamento e nas possíveis adequações que fossem necessárias, como coloca o trecho da entrevista com o técnico da EMATER:

Uma outra coisa que foi surgindo foi em relação ao CAR. Porque com o CAR, talvez nós teríamos bastante famílias com passivo ambiental. Então, o plano também era nesse sentido: em havendo um passivo ambiental, realizar um planejamento, dentro do plano da família, trazendo o que ele pode fazer em relação a essa exigência.

Assim, implementar um programa de gestão com as famílias assistidas era motivada pela possibilidade de realizar um planejamento conjunto entre a família e técnico sobre a ação de adequação ambiental, imposta pelos órgãos reguladores do estado. Era, portanto, uma necessidade imposta externamente – adequação ambiental - que motivava a criação de uma ação de apoio administrativo aos agricultores, qual seja, o planejamento da ação de adequação ambiental.

Além da temática ambiental, o tema do crédito rural também estava presente no que motiva a implementação de uma ação junto aos agricultores. Essa não é uma motivação oriunda

do ambiente interno das unidades de produção, uma vez que estas são somente demandantes de políticas de crédito. Segundo o técnico, “*uma questão que se tinha preocupação, era o aumento da demanda por crédito e o aumento do número de famílias com passivo*. Por conta dessa preocupação, a criação de uma ação que pudesse identificar as necessidades de crédito, definir prioridades de investimento, adequar o planejamento à situação orçamentária da propriedade e planejar em conjunto a utilização do crédito, era justificada, como o técnico salienta: *Então, nossa estratégia era uma lógica de verificar isso (aumento por demanda de crédito e número de famílias com passivo) e ver a capacidade de pagamento*.

O técnico do Incra, aponta que dentro da criação da RUOP, uma série de motivações estavam envolvidas e se reuniam numa motivação comum que era a qualificação ação de assistência técnica e extensão rural para as famílias assentadas. Para ele, estavam envolvidas as motivações intrínsecas de cada uma das organizações envolvidas no Grupo Gestor da ATES, e cita como exemplos de motivações: a) produzir indicadores de viabilidade e desenvolvimento de assentamentos e de validação e fomento de estratégias produtivas determinadas; b) comprovação do trabalho desenvolvido junto às famílias, por meio da apresentação de produtos, e; c) promover um trabalho de ATES diferenciado, através de métodos, resultados e produtos inovadores.

Temas como o crédito rural, a adequação ambiental e a validação da agricultura familiar como forma de organização e produção, se encaixam no que Marshall (1985) e Anda (1985), colocam que originava as discussões de criação de estratégias de apoio a agricultores no contexto da França. As discussões de diferentes autores e estes citados, presentes dentro do *BTI Bulletin Technique D’Information – Promotion de la Gestion auprès des Agriculteurs* - edição de novembro e dezembro de 1985, mostram que a existência de diferentes interesses setoriais sustentava a criação de estratégias de apoio administrativo a agricultores franceses e problematizavam que esses interesses estavam ligados muitas vezes a pouca efetividade de tais ações implementadas, por conta da diferença entre os objetivos.

Pode se ver que aqui existem particularmente envolvidos interesses externos aos agricultores, qual sejam os interesses das organizações de crédito rural, dos órgãos estatais ambientais e das organizações de assistência técnica. Esse cenário é parecido com o contexto francês a partir da década de 80, onde diversos interesses estavam dispostos e culminaram em estratégias de apoio administrativo aos agricultores e que levaram as experiências a adotarem uma estratégia de ação centrada no uso de ferramentas para o controle contábil das unidades de

produção, o que causou problemas no engajamento dos agricultores, devido a diferença de objetivos (BROSSIER, et al. 1980; MARSHALL, 1985; ANDA, 1985).

A principal problematização apontada pelos autores está centrada que as obrigações enfrentadas pelos agricultores orientam a criação de estratégias de apoio administrativo. No contexto francês da década 70, a concessão de auxílios financeiros estava atrelada a uma capacidade profissional dos agricultores que era atribuída a partir de um treinamento econômico e a manutenção gerencial das contas da unidade de produção por um período determinado. Para isso foram pensadas diferentes formas de apoio aos agricultores para cumprir com tal obrigação.

No contexto brasileiro, temas como a adequação ambiental, aliada ao crédito rural e sua ligação com a educação financeira são exemplos de obrigações externas que movimentam e orientam a criação de estratégias de apoio administrativo a agricultores. Ou seja, o apoio administrativo se dá para que os agricultores consigam cumprir suas obrigações. A relação problemática desse atrelamento é de que essas obrigações não são uma necessidade dos agricultores e, são alheios a sua vontade, seus projetos e conseqüentemente, sua decisão e ação. É nítido, por outro lado que estas e outras obrigações vão influenciar as decisões e ações dos agricultores, mas nem por isso, devem ser o ponto de partida para a proposição de ações de apoio administrativo.

Por fim, pode se perceber que as motivações que orientam a criação de ações de apoio administrativo carregam como características a) estarem situadas no campo das motivações dos consultores de gestão; b) distantes das necessidades dos agricultores; c) centradas em uma visão de gestão ligada a capacidade de mensuração contábil dos resultados, que condiciona a utilização de ferramentas e dados para geração de diagnósticos, e, d) atreladas à resolver os problemas relacionados à obrigações impostas aos agricultores.

5.1.2 **Objetivos explícitos e implícitos das experiências**

Ao longo da análise das entrevistas percebe-se que um dos primeiros objetivos que sustentavam a ação, está ligada com os temas de **sucessão e gênero no campo**, onde esperava-se que o trabalho de apoio administrativo pudesse englobar e emancipar mulheres e jovens para que estes fossem colocados em perspectiva no cenário da gestão das unidades familiares. Essa visão passa pelo debate que jovens e mulheres muitas vezes não possuem autonomia dentro das unidades de produção o que acaba fazendo com que se gerem fenômenos de evasão e de masculinização no campo.

Apesar de não estar nas metas e nos objetivos específicos, a orientação aos técnicos era de que dentro do universo de unidades de produção atendidas pelo programa, fosse observado a inclusão daquelas que tivessem a presença de jovens e mulheres, como na fala do técnico da EMATER:

[...] A ideia era sempre trabalhar com a família, que o filho estivesse junto para fazer esse primeiro diagnóstico. [...] Outra coisa era essa parte dos jovens, que era incorporar para ele começar, porque a grande maioria dos problemas com os jovens quando tu olha, não tem uma problemática específica. Mas a ideia nossa era assim, através da planilha, mostrar naquela propriedade a renda agrícola por pessoa envolvida. Aí se pode comparar a renda da propriedade com a de fora da propriedade. [...]

A perspectiva de gênero era incorporada por meio da visão de que as mulheres não participam do processo decisório dentro da unidade de produção e por isso, o foco central estava na adoção de estratégias que incorporassem a mulher dentro do processo de tomada de decisão nas unidades abrangidas, visando repercutir isso para as demais, como ressalta outro técnico da EMATER:

[...] As vezes nas propriedades, a gestão é feita pelo homem, e então tu vai lá e a mulher não fala nada. Mas bom, ao coloca-los juntos e começa a caminhar pela propriedade, vai ter um monte de propriedade que a mulher vai dizer que se tu não fizer isso, eu não vou fazer tal coisa. Aí os caras negociam, e as decisões passam a ser tomadas mais juntas[...]

Sobre esse ponto, o artigo de Severac (1985) no *Bulletin Technique D'Information – Promotion de la Gestion auprès des Agriculteurs* – sobre o “Sexo da Gestão” traz o resultado de alguns estudos do contexto francês que tratam sobre o tema de mulheres agricultoras e gestão, e parecem estar presentes dentro dos objetivos das experiências aqui analisadas.

Segundo a autora, as análises realizadas mostraram que as mulheres tem sido maioria na área da contabilidade, mas ausentes praticamente nas áreas técnicas e econômicas. Para ela, isso é explicado por diferentes fatores, sendo que o primeiro deles se refere a capacidade de domínio e confiança que as mulheres adquirem ao aprender operações de organização contábil da unidade de produção (anotações, classificações) e com isso, possibilitar que mudem de posição dentro da gestão da UPA, passando a serem reconhecidas, uma vez que controlam a informação gerada a partir dos dados contábeis, podendo intervir nas decisões, não desempenhando atividades que ninguém possa ou queira.

Assim, conseguem alcançar um grau de participação ativa dentro da unidade de produção, que possibilita que as mulheres não mais buscam reconhecimento exterior, uma vez que alcançaram o status dentro da gestão da unidade de produção que as satisfazem. Por outro lado, a autora ainda destaca que um dos papéis importantes das mulheres estava ligado com a apropriação das ferramentas por parte dos agricultores, sendo elas as responsáveis por implementar e desenvolver ferramentas de contabilidade para as unidades de produção (SEVERAC, 1985).

Para ela, ao associar a presença das mulheres junto a contabilidade da unidade de produção, quer se indicar que gestão é sinônimo de contabilidade agrícola, e, que como vimos, essa é somente uma das partes do processo de gestão da unidade de produção. A autora problematiza ainda que a maior dificuldade repousa sobre desenvolver estratégias de participação que envolvam o casal ou a unidade familiar dentro de todos os processos de gestão da unidade de produção familiar, o que implica em transformações acerca da abordagem de experiências de apoio administrativo a agricultores.

Ainda dentro dos objetivos das experiências, a Tabela 4 apresenta os objetivos de cada uma das duas experiências. Analisando-os de forma separada, verifica-se que as experiências partiam de pontos distintos e incorporavam o tema da gestão rural como parte do processo de desenvolvimento sustentável das unidades de produção. A RUOP parte do princípio de utilizar a gestão rural como uma ferramenta pedagógica para subsidiar o trabalho de assistência técnica e extensão rural, visando o desenvolvimento sustentável. Por sua vez o PGSAF tem como objetivo, incorporar o tema da gestão rural nas unidades de produção, como ferramenta de desenvolvimento sustentável.

Assim, o trabalho desenvolvido dentro do PGSAF estava voltado a utilizar as unidades de produção como referências de gestão sustentável para outras unidades de produção, através da geração de dados e realização de dias de campo e seminários de apresentação de resultados. Para isso, as famílias juntamente com os técnicos deveriam realizar um diagnóstico da unidade e um plano de ação para alguns anos, sendo que a capacitação dos técnicos já havia sido realizada para atuarem junto às famílias, como descrito no tópico 4.2.2.1 acima.

Já dentro da RUOP, pode-se notar que o objetivo estava em utilizar os processos de gestão existentes nas unidades de referência para subsídio ao trabalho da assistência técnica e extensão rural, sendo esta a responsável por implementar ações que levassem ao desenvolvimento sustentável. O diagnóstico e o plano – denominado plano de intervenção –

estavam presentes, focados em fornecer elementos de subsídio a ação extensionista por meio da qualificação do trabalho dos técnicos, da elaboração de indicadores de referência, da realização de dias de campo e da aproximação dos técnicos com a realidade das famílias.

Tabela 4. Objetivo geral das experiências analisadas.

PGSAF	RUOP
Promover a gestão ambiental, social e econômica nas unidades de produção familiares selecionadas pelo programa, visando o desenvolvimento sustentável, por meio da incorporação da gestão integral da propriedade rural, incentivando o protagonismo da juventude, promovendo a autonomia das mulheres rurais e a geração de renda, tendo como ferramentas de apoio os programas e políticas públicas do Estado.	Criar uma rede de Unidades de Observação e Referência representativa dos principais sistemas de produção presentes nos assentamentos do RS, para ser utilizado como ferramenta pedagógica, estimulando os técnicos e assentados na reflexão dos condicionantes, limites e potencialidades dos sistemas de produção adotados pelos assentados e para a geração de referências técnicas e econômicas para o desenvolvimento sustentável dos assentamentos em bases locais e/ou regionais.

Por sua vez, são os objetivos específicos que detalham mais a fundo o que se previa realizar em cada uma das experiências. Dentro do PGSAF, um dos primeiros objetivos que chama a atenção se refere a “*Sensibilizar os produtores rurais familiares para a implementação de um programa de gestão das propriedades*”. Esse objetivo era tratado em uma das etapas de implementação da experiência, onde deveriam ser realizadas reuniões de sensibilização e apresentação da experiência junto aos órgãos municipais e aos agricultores. Portanto, havia que se convencer aos agricultores para que participassem da experiência, tratando a gestão rural como uma necessidade para as unidades de produção.

Deste processo de sensibilização, as unidades da entidade no município recebiam inscrições de agricultores que desejavam participar do programa, sendo escolhidas, unidades que se enquadravam dentro do objetivo geral, de abranger o público de jovens e mulheres em unidades de produção que fossem representativas dentro da realidade municipal, como ressaltado na fala do técnico do PGSAF:

Então como que foi no início do trabalho: Primeiro, os colegas tinham que dar ciência para sociedade local que estava se desenvolvendo um trabalho de gestão e colocando à disposição das famílias que queriam desenvolver o trabalho. Então isso foi feito nos conselhos agropecuários, foi feito nas câmaras de vereadores, reunido entidades, no rádio, enfim. Então se tinha a meta de atender 10 famílias naquele ano, tinha que sensibilizar no mínimo, o dobro de famílias, ou seja, tinha que ter tido contato com a proposta do programa de gestão. Vários municípios sobraram interessados que ficou para o ano seguinte.

Em outro trecho ao comentar sobre as demandas dos agricultores junto aos escritórios, o técnico apresenta que os agricultores se dirigem ao serviço de extensão rural, buscando apoio relacionado a *assistência técnica, acompanhamento e orientação*, uma vez que estes, muitas vezes não tem conhecimento sobre o que é gestão da unidade de produção e só passam a tê-lo, após um processo longo de contato com o trabalho da assistência técnica e extensão rural. Por isso, o técnico comenta que em grande medida “*as famílias entraram, aceitaram o convite e assumiram o compromisso muito pela relação que tinha pelos colegas por entender o processo que estava sendo proposto.*”

Tabela 5. Objetivos específicos das experiências analisadas.

PGSAF	RUOP
Capacitar técnicos para atuar na gestão e adequação socioeconômica e ambiental dos estabelecimentos rurais familiares.	Gerar indicadores de sustentabilidade técnica- produtiva, econômica, social e ambiental dos diferentes sistemas de produção com o objetivo de subsidiar e orientar os trabalhos da ATES nas áreas reformadas do RS.
Sensibilizar os produtores rurais familiares para a implementação de um programa de gestão das propriedades.	Relacionar, a partir do diagnóstico detalhado das unidades acompanhadas, as demandas de pesquisa para a melhoria dos sistemas de produção acompanhados.
Elaborar e implementar planos de gestão dos estabelecimentos rurais familiares assistidos.	Monitorar e validar sistemas de produção em transição agroecológica.
Implantar unidades de referência tecnológica.	Gerar referências para a formulação de políticas públicas para o desenvolvimento dos assentamentos.
Acompanhar a execução do plano e a construção de indicadores técnicos, econômicos, sociais e ambientais dos estabelecimentos rurais.	

Outro objetivo que causa bastante atenção trata da formação dos técnicos que trabalharam na experiência, partindo do princípio que primeiramente era necessário que os técnicos entendessem e tivessem formação sobre o tema para posteriormente trabalharem com os agricultores. Portanto havia uma necessidade de uniformizar entre os técnicos o conteúdo a ser trabalhado com os agricultores, entendendo que esse era um trabalho diferenciado e que carecia de formação em “*gestão e adequação socioeconômica e ambiental dos estabelecimentos rurais familiares*”, além de entender que a promoção do desenvolvimento sustentável seria através do trabalho da assistência técnica e extensão rural orientando as unidades de produção. Segundo o técnico do PGSAF, a formação tinha como objetivo balizar a adoção do enfoque sistêmico junto aos técnicos, visto que, segundo ele

Então dentro dessas, do objetivo inicial do programa, era ter essa visão sistêmica sobre a realidade daquelas famílias. Nós temos profissionais de todas as áreas nos municípios, só que o trabalho acaba sendo setorizado, e como fazer para que nos escritórios os

técnicos trabalhem e pensem conjuntamente. Então tem que criar ambiente para isso. Aonde o pessoal conseguiu entender essa lógica sistêmica, acabou funcionando.

Por sua vez dentro da RUOP, o primeiro objetivo trata de forma diferenciada a atuação dos técnicos, tendo que os resultados gerados a partir das unidades de produção atendidas, subsidiaria o trabalho da assistência técnica e extensão rural. Além disso, os indicadores também apontavam para demandas de pesquisa para melhoria dos sistemas de produção acompanhados.

A geração de indicadores técnicos, econômicos, sociais e ambientais aparece em ambas experiências com finalidades distintas. Enquanto na RUOP, os indicadores tinham o papel primário de fornecer elementos para a ação extensionista, a formulação de políticas públicas para o desenvolvimento de assentamentos e para orientar pesquisas, no PGSAF os indicadores eram importantes para conhecer a realidade do público atendido, como diz outro técnico da EMATER

Vai muito além de gestão. São dados que dá para levantar o perfil dos agricultores, de como está a casa, o acesso à energia, se tem água disponível, se possui água tratada, o tipo de acesso e quanto é fonte protegida, enfim, uma série de informações por região, município e a partir dessas informações se começou a trabalhar.

5.1.3 A estratégia e metodologia de trabalho adotadas

Procurar identificar as estratégias e a metodologia de trabalho desenvolvidas, nos permite apurar algumas influencias presentes dentro das experiências. Um dos primeiros pontos a se analisar é como as experiências buscam resolver a **problemática** do apoio administrativo aos agricultores. Um segundo eixo de análise está nas **estratégias de trabalho** tomadas para isso, terminando com uma análise acerca das **metodologias** utilizadas.

As entrevistas realizadas apontam para entendimentos distintos sobre qual a necessidade em termos administrativos que os agricultores têm e que as experiências buscavam resolver ou analisar. Quando se trata da RUOP, o entendimento era de que as problemáticas dos agricultores assentados seriam abrangidas e solucionadas a partir do momento em que o serviço de ATER fosse qualificado, possibilitando aos técnicos em embasamento e uma melhor capacidade de orientação aos agricultores, como relata o técnico do INCRA ao ser questionado sobre qual a problemática dos agricultores assentados que buscava ser resolvida:

No momento em que você dá subsídio para qualificar o trabalho de ATER, para que ela tenha um embasamento mais relevante para se discutir com o agricultor, você está

colocando essa discussão com o agricultor, pois ele também está com esse dilema do que fazer. Existe uma necessidade de orientar o agricultor, que, pelo menos, dê uma opção para que ele siga um caminho com resultado econômico-social mais importante para aquela unidade familiar. Então eu acho que são discussões que são paralelas e convergem em algum momento.

A conclusão, portanto, é de que a qualificação do trabalho de assistência técnica e extensão rural, converge com a necessidade de apoio administrativo que os agricultores possuem, sendo eles, na visão do técnico, problemas da ordem do “que fazer” dentro das suas unidades de produção.

Por sua vez o PGSAF carrega consigo que o problema administrativo dos agricultores está localizado no entendimento da sua unidade de produção e em como administrar os recursos que ele possui. Tal entendimento se origina da demanda dos agricultores por assistência, orientação e acompanhamento ao se dirigirem aos técnicos de ATER, como relata um dos técnicos da EMATER

Então, se nós pensar em termos de gestão, os agricultores não chegam hoje no escritório pedir gestão. Eles chegam no escritório pedindo assistência técnica, pedindo acompanhamento, pedindo a orientação, né, porque? Porque eles não têm esse entendimento de gestão como um todo da propriedade. Se a gente fala que tem profissionais formados, trabalhando há anos que não tem esse entendimento da gestão como um todo, como que nós vamos exigir isso das famílias, né?

Assim, a principal contribuição do programa era de que os agricultores passassem a enxergar as suas unidades de produção como um todo, visualizando os aspectos econômicos, produtivos, sociais e ambientais, como relata o técnico da EMATER em outros dois trechos da entrevista

Essa questão do envolvimento dos colegas e das famílias para trabalhar para além do agrícola, para além da parte econômica, mas também social e ambiental visando a qualidade de vida das famílias.

Então isso, se entendia que iria existir essa dificuldade com as famílias porque elas nunca entenderam ou nunca se trabalhou com eles essa questão da abordagem sistêmica, até porque ainda se escuta e se escutava bastante essa questão o agricultor não gosta de anotar.

Boucharlat e Severac (p. 779-781, 1985, tradução nossa), comentam que situar elementos utilizados - por exemplo, atos de treinamento, métodos, critérios de seleção de público, desenvolvimento de ferramentas etc. - em ações de apoio administrativo a agricultores

de acordo com os objetivos de cada ação é uma forma importante para analisar tais ações. Para os autores, era comum evidenciar a alta frequência de ações de apoio administrativo cuja problemática norteadora estava situada no uso da contabilidade, no entendimento dos circuitos internos das unidades de produção e na relação destas com as restrições fiscais impostas pelos órgãos regulatórios, e que era menos comum serem vistas ações que relacionavam-se com problemáticas do âmbito da produção nas unidades de produção, como a organização do trabalho e sua regulação de tempo, além do gerenciamento das informações dentro da própria unidade de produção.

Desse ponto de vista, o que podemos evidenciar é que as experiências analisadas conseguem dar um passo importante no sentido de aproximar-se da problemática dos agricultores, uma vez que buscaram qualificar um trabalho de assessoramento aos agricultores por meio da geração de indicadores e resultados que orientassem as ações propostas, bem como que fizessem com que os agricultores implementassem processos mais equilibrados social, ambiental e economicamente.

As problemáticas que norteavam as experiências de trabalho do PGSAF e da RUOP, passaram a ser tratadas com estratégias de trabalho que levaram em conta o treinamento de técnicos, a escolha de famílias, a coleta de dados para diagnóstico e a utilização de ferramentas para os técnicos, que foram descritas no item 0.

Ao apontar estratégias de capacitação junto aos técnicos, as experiências inovam no sentido de instrumentalizá-los e orientar o trabalho para que eles próprios operem as ferramentas e métodos empregados nas experiências. Do ponto de vista da análise de Brossier, et. al. (1997), em que o autor diferencia duas estratégias de atuação das experiências, quais sejam centradas em produção e disseminação de ferramentas e centradas no ator e sua decisão (ver Tabela 1), podemos verificar que a RUOP e o PGSAF procuram incorporar uma estratégia de trabalho que se aproxima ou melhor, que possui mais elementos da concepção de gestão centrada no agricultor e na sua decisão.

Um dos principais elementos que nos dá condições de afirmar isso está no fato de que a responsabilidade por coletar, sistematizar as informações e produzir os indicadores estava focado na figura dos técnicos, que antes do início do trabalho eram capacitados para desenvolver tal tarefa. Além disso, a utilização das ferramentas – Planilha *Microsoft Excel*- para organizar e sistematizar os dados técnico econômicos, estava também sob responsabilidade do

técnico. Cabia a ele, desenvolver estratégias de anotação e controle de dados que fossem adaptadas aos agricultores, conjuntamente com ele, como relata a cartilha da RUOP

Quando vamos assessorar uma UPA na gestão de seu sistema de produção, devemos estimular o agricultor a registrar as informações sobre suas atividades, visando organizar um instrumento de controle contábil. Para isso, pode-se utilizar uma caderneta de campo, que o agricultor possa ter sempre ao seu lado e que possa registrar cada procedimento adotado em sua UPA. Para facilitar o trabalho do agricultor, devemos construir com ele uma forma de registro que seja fácil de preencher e que apresente as informações com objetividade e maior precisão possível (NEUMANN, 2013; p. 122).

Já o material formativo do PGSAF orientava que

Devem ser criados e realizados controles para acompanhar e conseguir avaliar os resultados conseguidos. Os controles são uma maneira objetiva de acompanhamento de coleta de informações. Estes controles serão fundamentais na reunião de informações sobre as quais serão baseadas e tomadas novas decisões. Os controles devem nos permitir gerar indicadores auxiliares na gestão da propriedade. Se mostra fundamental o estabelecimento de um método de coleta de informações que o produtor se sinta confortável e seguro de desenvolver (Material de Formação ESREG POA, 2016 pag. 69).

Outro ponto interessante da estratégia de trabalho adotada estava situado na realização de um diagnóstico inicial da situação das unidades de produção participantes do trabalho desenvolvido. Isso permitia, no caso da RUOP, que os técnicos fizessem coleta, sistematizações e tratamentos dos dados coletados, produzindo indicadores referenciais tanto para a sua atuação própria perante aquela unidade de produção, por meio do plano de intervenção, mas também que serviam como base para intervenções e análises em situações parecidas àquela, situadas em outras regiões. No caso do PGSAF, esse diagnóstico inicial servia para que o técnico pudesse elaborar em conjunto com a família o plano de ação para o período anual, sendo revisado ano a ano.

Portanto, o diagnóstico era etapa inicial do trabalho e fornecia os elementos norteadores das demais ações a serem desenvolvidas. Isto também pode ser considerado um avanço em termos de estratégia de atuação, uma vez que embasa o trabalho a ser desenvolvido por meio de dados reais ou referenciais concretos. Ou seja, incorpora as conclusões de trabalhos como Marshall (1985), Brossier et al. (1997), Lima (1992) e Lima et. al. (2005) que consideram que o diagnóstico embasado em situações reais dos agricultores, permite melhor adequar as ações propostas de acordo às demandas dos agricultores em termos de apoio administrativo.

Com relação aos aspectos técnico-econômicos analisados da unidade de produção, observamos na RUOP um elemento importante de aproximação com o enfoque global da unidade de produção, tratado com fôlego por Brossier et.al. (1997). Trata-se da análise do estudo das decisões que garantem a dinâmica da unidade de produção, onde se preconizava o estudo de três partes fundamentais da composição da decisão: a gestão da área, das práticas e dos objetivos dos agricultores (NEUMANN, 2013).

Assim, a experiência apontava que a decisão da unidade de produção só podia ser entendida quando analisada sob esses diferentes aspectos e, assim, poderia gerar indicadores que se aproximassem da realidade da unidade de produção, visando a qualificação do serviço a eles prestado. Portanto, era necessário que os técnicos compreendessem como os agricultores geriam as suas áreas de terra, diferenciando-as quanto a dinâmica entre área útil e área total, além de separar a área de acordo com os objetivos de utilização e de gestão de espaço.

Com isso, a experiência buscava analisar os critérios de utilização do espaço através da decisão tomada ano a ano e, portanto, mais ligadas à objetivos e decisões modificáveis num espaço de tempo menor, mas também analisava a gestão do espaço, que tem ligação com os objetivos de longo prazo e mais estáveis, que permitem compreender como são feitas as divisões internas da área dentro da unidade de produção. Ou seja, analisavam-se as atividades agrícolas desenvolvidas – gestão de utilização – mas também como elas eram articuladas com a área disponível e os objetivos da família – gestão do espaço, alinhando-se com o que Brossier et. al (1997 – tradução nossa) aponta, que *“levar em consideração todo o sistema, seus objetivos e as interações entre os vários processos técnicos e biotecnológicos que ocorrem e são implementados (as práticas), é a base dos modelos operacionais das fazendas.”*

A metodologia utilizada pelas experiências se baseava em gerar indicadores sociais, ambientais, técnicos e econômicos, buscando cumprir com o objetivo de qualificar a ação extensionista e promoção da gestão ambiental, econômica e social de unidades de produção familiares. Por ambas tratarem do público de agricultores familiares, buscaram utilizar métodos que se aproximassem do que a literatura indica que seja levado em conta, ao trabalharem com esse público.

Nesse sentido, um primeiro aspecto a se analisar trata-se do critério de racionalidade econômica presente dentro da unidade de produção que era considerado pelas experiências. Para Lima et.al. (2005) e Silva Neto et. al. (2009) um dos principais pontos que diferenciam as unidades de produção familiares das demais está centrado no critério de racionalidade econômica dessas unidades familiares, onde as unidades de produção familiares são diferenciadas das demais, pois tomam como base o critério da reprodução social, ou seja,

buscam reproduzir a unidade de produção e viabilizar a reprodução da família a partir da força de trabalho que disponham, tendo uma forma de organização do trabalho diferenciada dos demais tipos de organizações.

Sobre isso, dentro da RUOP, um dos aspectos a serem analisados dentro do diagnóstico da unidade de produção estava centrado no funcionamento da unidade de produção, onde deveriam ser analisados a forma como as decisões eram tomadas, qual a preocupação principal da família perante a sua unidade de produção, a existência e o nível da produção de autoconsumo, bem como as ferramentas e os métodos que os agricultores se baseiam para tomar suas decisões. Isso tudo era importante para que o técnico pudesse analisar quais as inovações poderiam ser propostas àquelas unidades de produção, bem como problematizar algumas estratégias gerais que poderiam trazer impactos à tais sistemas de produção acompanhados.

A análise de tais aspectos evidencia que a concepção da RUOP sobre o objetivo da unidade de produção é o de reproduzir ao mesmo tempo ela própria e sua mão de obra para mais gerações familiares. É desse ponto que partem todas as demais ações e decisões que são tomadas e praticadas pelos agricultores. Por isso, uma medida primordial a ser analisada em termos econômicos era o Nível de Reprodução Simples, que se baseia na comparação da renda agrícola da unidade de produção com um parâmetro de remuneração da mão de obra em outras áreas, sendo o salário mínimo um dos parâmetros mais utilizados. Por meio deste indicador poderia se aferir se a unidade de produção alcança nível satisfatório de renda que viabilize a permanência dos membros da família na atividade agrícola.

Por sua vez dentro do PGSAF, apesar de preconizar e apontar que a unidade de produção deveria ser analisada por meio de uma visão sistêmica, o que verificamos é que não há uma análise específica sobre o ponto do desempenho dos sistemas produtivos, comparando com o critério da reprodução social, uma vez que tanto os indicadores definidos, quanto os materiais orientativos, apresentam somente os indicadores de renda e margem de forma separada e não de forma comparada com a mão de obra, o que permite uma análise da viabilidade a longo prazo de tais sistemas.

Além disso, não se verifica dentro do PGSAF uma análise sobre a disponibilidade de mão de obra, a dinâmica de máquinas e equipamentos e dos fluxogramas de funcionamento das unidades de produção, que se mostram presentes dentro da experiência da RUOP. Esses indicadores permitem que se visualize, além da quantidade de mão de obra disponível, a sua dinâmica nas diferentes atividades desenvolvidas ao longo do ano agrícola, permitindo adaptar as intervenções a essa dinâmica gerencial do trabalho da UPA. Ainda, o estabelecimento do

fluxograma da unidade de produção permite que se verifique as ligações internas e externas, os ciclos e os fluxos que permitem visualizar a unidade como um todo, sendo importante também, a gestão das máquinas e equipamentos, que permite identificar os períodos de maior e menor uso destes fatores de produção.

Dessa forma, ao não tratar de forma completa todos os aspectos que envolvem a unidade de produção podem ser feitas análises parciais sobre viabilidade e funcionamento das unidades de produção, fazendo com que os indicadores produzidos não reflitam a realidade de tais unidades. Assim, as intervenções e conseqüentemente o serviço de apoio preconizado ficam prejudicados, muitas vezes propondo intervenções em desacordo com o objetivo, as práticas e a racionalidade das unidades de produção familiares.

6 CONCLUSÕES

Um dos primeiros pontos a concluir após o trabalho é o de que a área de estudo do apoio administrativo a agricultores familiares, apesar de estar em evidência no debate da extensão rural no Brasil, tem estado um pouco deslocado do que se aponta como problema administrativo de agricultores familiares. Como vimos, esse tipo de organização rural possui uma natureza administrativa e uma forma de organização do trabalho diferenciada de organizações industriais, o que torna importante que o campo de estudos se debruce em analisar como se dão os processos administrativos, visando adequar as ações e medidas propostas.

Verifica-se um vácuo nos debates acerca do tema da administração rural, tendo como principais forças desse processo o avanço da teoria de administração clássica em conjunto com a velocidade de desenvolvimento tecnológico da sociedade atual. Estas duas forças, tem direcionado as ações de apoio administrativo para um caminho onde a concepção de organização do trabalho é universal em todos os tipos de organização, sendo somente necessário desenvolver e difundir boas ferramentas de gestão para as unidades de produção familiares.

Com este trabalho procura-se resgatar e levantar um debate dentro das organizações de assistência técnica e extensão rural sobre quais são as problemáticas e necessidades dos agricultores que precisam ser resolvidas em termos administrativos, identificando as metodologias e estratégias de ação que mais adequem-se com as particularidades da unidade de produção familiar.

Nesse sentido, cabe apontar que as experiências aqui analisadas avançam em diferentes aspectos para aproximarem-se das necessidades dos agricultores em termos administrativos.

Um primeiro destes se trata do distanciamento do conceito de gestão baseado em ferramentas e uma aproximação com o conceito de gestão baseado no agricultor e na sua atuação. Isso se mostra de maneira nítida ao tratar o diagnóstico e o planejamento baseado em indicadores reais e concretos.

Outro ponto interessante desse distanciamento está no fato da ruptura com estratégias de controle contábil, visando a geração de indicadores pelo próprio agricultor e passando essa responsabilidade para os técnicos. Isso é fundamental, pois como vimos, não é um hábito dos agricultores anotarem suas entradas ou saídas de dinheiro, tendo esse controle de maneira informal e não obrigatória. Além disso, tem-se que os agricultores são administradores de suas unidades de produção e em maior ou menor grau, tomam decisões racionais de acordo com a sua situação, seus objetivos e suas percepções sobre isso, alterando suas práticas de modo coerente com seu projeto. Por isso, os agricultores têm noção e conhecem seus processos produtivos, sendo que quem não possui esse conhecimento, são os técnicos.

Sobre isso, as experiências inovam mais uma vez, ao desenvolverem ferramentas que auxiliem os técnicos no seu trabalho, fornecendo informações que o permite conhecer e analisar de forma mais rápida e completa os sistemas produtivos com os quais trabalha. Verifica-se importante o aumento da pesquisa e do desenvolvimento de ferramentas que possam auxiliar cada vez mais o trabalho dos técnicos no apoio administrativo aos agricultores. Para isso, tais ferramentas devem levar em consideração as particularidades das unidades de produção familiares, sua forma de organização e o seu objetivo principal. Além disso, é importante apontar que a formação dos técnicos para atuarem com esse tipo de público necessita ser repensada para que possam compreender suas particularidades e formar profissionais com capacidade de interpretar as situações e propor intervenções de acordo com essas realidades.

Uma das explicações para essa aproximação das experiências com os debates decorridos da década de 90 em relação a administração rural está ligada com os atores da criação das experiências e com a estrutura burocrática que envolve cada uma delas. Assim, verifica-se na RUOP a presença de diferentes setores na formulação, montagem e implementação da experiência, sobretudo na figura da universidade, o que proporciona uma aproximação maior com o objeto de estudo e conseqüentemente com proposições de métodos mais aproximados do público alvo. Além disso, a organização do Programa de ATES proporcionava uma maior ênfase no trabalho de apoio administrativo, destinando maior número de ações e horas de técnicos para o desenvolvimento da ação.

Por sua vez o PGSAF carrega em torno de si uma dificuldade maior de aproximar-se do objeto de estudo por conta da própria organização do trabalho da entidade que coordenava o programa, além das dificuldades de cumprimento das metas e os objetivos da política pública. Isso provocava uma maior ênfase dos técnicos em adequar o trabalho a atender as necessidades burocráticas e menos em atender e acompanhar a problemática dos agricultores. Por isso, é possível perceber que estratégias mais focadas em gerar resultados em termos econômicos e menos em termos globais da unidade de produção, prejudicando o objetivo inicial da experiência.

É comum às duas experiências que a formação dos técnicos que atuaram no trabalho está em dissonância com a natureza da atividade administrativa e dos objetivos das unidades de produção familiares. É unânime entre os entrevistados que a formação dos profissionais leva em conta estratégias de apoio administrativo baseadas na difusão de ferramentas e instrumentos para gerenciamento e que há uma resistência dos mesmos em adequar a sua atuação às particularidades do público da agricultura familiar. Assim, muitas vezes ocorrem diferenças entre o que se espera e o que resultam as ações. Esse ponto é levantado entre os técnicos também com menor ênfase, tendo a sobrecarga de trabalho o principal limitante apontado como principal dificuldade enfrentada por estes no desenvolvimento do trabalho.

Ainda é importante acrescentar que as experiências possuem diferenças do ponto de vista da estratégia de trabalho visando aumentar a capacidade de gestão de unidades de produção e este talvez seja o principal ponto de descoberta deste trabalho, qual seja, que a RUOP apesar de abranger os princípios do apoio administrativo aos agricultores, não tinha como objetivo principal prestar uma ação direta aos agricultores, mas sim aos técnicos, utilizando os aspectos administrativos das unidades de produção como ferramenta de reflexão e formação dos técnicos, com objetivo de preencher lacunas da formação acadêmica que não leva em consideração os aspectos particulares das unidades de produção familiar.

Por outro lado, o PGSAF possuía uma visão distinta desta colocada pela RUOP. Partindo da missão e visão da empresa que coordenava a ação, qual seja de prestar ações diretas aos agricultores, a experiência visava acompanhar e prestar uma ação voltada a unidades de produção específicas, levando em consideração os aspectos administrativos da própria unidade, mas com a participação técnica do agente de extensão que prestava assistência localizada.

Do ponto de vista da abrangência e da forma tradicional como a extensão rural é vista, a estratégia de ação do PGSAF está totalmente encaixada, pois alcança um número delimitado

de unidades de produção, envolve os agricultores através de metodologias e consegue demonstrar resultados da implantação da ação a ser desenvolvida. Mas isto possui um limite que passa pela quantidade de técnicos, o volume de recursos empregado e o tempo delimitado para execução da ação, o que faz com que uma outra quantidade de agricultores não seja envolvida e abrangida.

Por isto, estratégias como a da RUOP podem apontar para novos caminhos para a extensão rural, onde os aspectos administrativos das unidades de produção familiar podem servir para formação dos próprios agentes de extensão rural que vão prestar um serviço de apoio administrativo aos agricultores. Ou seja, ao utilizar os aspectos administrativos das unidades de produção, a ação conseguia envolver os agricultores como ativos no processo de reflexão e construção de conhecimento, integrando o seu conhecimento com o do agente de extensão, proporcionando intervenções mais adaptadas a especificidade daquela realidade em análise. Além disso, coloca em cena a discussão sobre a importância dos agricultores no processo de definição das ações a qual serão atingidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU NETO, Francisco Antônio de. **ADMINISTRAÇÃO RURAL E EXTENSÃO RURAL**. 1982. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras - Mg, 1982. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/handle/1/31436>. Acesso em: 05 jun. 2020.

ADANT, Phillip. **Formação dos pequenos e médios produtores para gerência de empresas agrícolas**. Brasília: EMATER, 1987. 26p.

ALENCAR, Edgar; MOURA FILHO, Jovino A. **Unidades de Produção Agrícola e administração rural**. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, n. 157, p. 25-29, 1988.

ANDA, Groupe de Travail. **Reflexion sur la pertinence des outils de gestion**. In: BULLETIN Technique D'information: Promotion de la Gestion auprès des Agriculteurs. Promotion de la Gestion auprès des Agriculteurs. 404. ed. Paris: Adep, 1985. Cap. 8. p. 839-841.

BALTHAZAR, Ubaldo Cesar. **A gênese do imposto sobre o valor agregado**. Revista Sequência, Florianópolis, v. 56, p. 245-258, jun. 2008.

BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antonio Marcio; SOUZA FILHO, Hildo Meireles de Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar. In: SOUZA FILHO, H.M.; BATALHA, M.O. **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Paulo: EDUFSCAR, 2005. p. 43-65.

BELLÉ, Adilson Roberto; NEUMANN, Pedro Selvino; FIALHO, Marco Antonio Verardi. A Construção de Referências Técnicas por meio da Rede de Unidades de Observação Permanente (RUOP). In: DALBIANCO, Vinicius Piccin et al. (org.). **Uma Nova Extensão Rural Pública: a experiência pluralista e descentralizada da assessoria técnica, social e ambiental (ates) no estado do rio grande do sul**. A Experiência Pluralista e Descentralizada da Assessoria Técnica,

Social e Ambiental (ATES) no estado do Rio Grande do Sul. Ijuí: Unijui, 2018. Cap. 5. p. 143-162.

BOUCHARLAT, A.; SEVERAC, C. **Fonctionnement d'une expérimentation** **Expeérimentation d'un fonctionnement** In: BULLETIN Technique D'information: Promotion de la Gestion auprès des Agriculteurs. 404. ed. Paris: Adep, 1985. Cap. 02. p. 779-781.

BONNEVIALE, Jean-Régis; JUSSIAU, Roland; MARSHALL, Éric. **Approche globale de l'exploitation agricole – Comprendre le fonctionnement agricole: une méthode pour la formation et le développement**. Dijon: INRAP, 1989. Document INRAP, 90.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara S. A., 1987. 379 p. Tradução de Nathanael C. Caixeiro.

BROSSIER, Jacques; CHIA, Eduardo; MARSHALL, Éric; PETIT, Michel. **Gestion de l'exploitation agricole familiale: éléments théoriques et méthodologiques**. França: ENESAD-CNERTA, 1997. p. 215.

BROSSIER Jacques. **De la recherche sur les décisions des agriculteurs à la formation économique des agriculteurs**. In: Économie rurale. N°136, 1980. p. 39-46;

CANZIANI, José Roberto Fernandes. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. Tese de Doutorado em Ciências. Piracicaba: Universidade de São Paulo, 2001. p. 224.

CHIA, Eduardo; PETIT, Michel; BROSSIER, Jacques. **Théorie du comportement adaptatif et agriculture familiale**. In: GASSELIN, Pierre; CHOISIS, Jean-philippe; PETIT, Sandrine; PURSEIGLE, François; ZASSER, Sylvie. *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*. França: Edp Scienses, 2014. Cap. 4. p. 81-100.

DEPONTI, Cidonea Machado. **AS “AGRURAS” DA GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL PELA AGRICULTURA FAMILIAR**. *Redes: Revista do Desenvolvimento Regional*, Santa Cruz do Sul, v. 19, ed. especial, 2014. p. 9-24.

DE SALLES, Sergio Benincá. **Efeitos de um Sistema de Registros Agropecuários na Eficiência Gerencial do Empresariado Rural: O Caso do Sistema FIDENE no Rio Grande do Sul**. 1981. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

DOSSA, D. **A decisão econômica num sistema agroflorestal**. Colombo: Embrapa Floresta, 2000. 24p. (Embrapa Florestas. Circular Técnica, 39).

DUFUMIER, M. **Les projets de développement agricole. Manuel d'expertise**. Paris: Éditions Karthala, 1996.

DUFUMIER, Marc. **Projetos de Desenvolvimento Agrícola: manual para especialistas**. 2. ed. Salvador: Edufba, 2010. 326 p. Tradução Vitor de Athayde Couto; prefácio René Dumont.

FIALHO, Marco Antonio Verardi et al. O Projeto Assessoria Técnica e Pedagógica (ATP's) e a construção da Rede de Unidades de Observação Pedagógica do Programa de ATES/RS. *In: Série Cadernos de Extensão: Tecnologia e Produção*. Pró Reitoria de Extensão UFSM. Santa Maria, 2017.

FLECH, Eduardo Miotto; FRIEDRICH, Gustavo. Um Sistema Integrado de Gestão Rural (SIGRA) como instrumento de gestão da atuação em rede In: DALBIANCO, Vinicius Piccin

et al. (org.). **Uma Nova Extensão Rural Pública: a experiência pluralista e descentralizada da assessoria técnica, social e ambiental (ates) no estado do rio grande do sul.** A Experiência Pluralista e Descentralizada da Assessoria Técnica, Social e Ambiental (ATES) no estado do Rio Grande do Sul. Ijuí: Unijui, 2018. Cap. 7. p. 179-196.

FLECH, Eduardo Miotto; ZARNOTT, Alisson Vicente; BELLÉ, Adilson Roberto; NEUMANN, Pedro Selvino; DALBIANCO, Vinicius Piccin. **Rede de Unidades de observação como ferramenta pedagógica do programa de ATES/RS.** IN: XI Congresso da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção, 2016, Pelotas - RS. Anais do XI Congresso da Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção, 2016.

JOUBE, Philippe; MERCOIRET, Marie-rose. LA RECHERCHE DEVELOPPEMENT: UNE DEMARCHE POUR METTRE LES RECHERCHES SURR LES SYSTEMES DE PRODUCTION AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT RURAL. **Les Cahiers de La Recherche Développement**, Montpellier - França, v. 16, n. 1, p. 0-0, dez. 1987.

LEUK, Dale J. **An econometric model of firm-household decision making for low income Brazilian farm families.** Purdue University, 1976.

LIMA, Arlindo Jesus Prestes et al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores.** 3. ed. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2005 p. 224.

LIMA, Arlindo Jesus Prestes de. **A natureza da prática administrativa na produção familiar: um estudo na comunidade de Santana, município de Tapejara (RS).** 1992. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1992.

LUNARDI, Suzana Medianeira; SANTOS, Antônio Carlos dos. **O programa de gestão agrícola da extensão rural do Rio Grande do Sul e Santa Catarina: uma análise na perspectiva dos agricultores familiares.** Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 2, n. 2, art. 2, p. 0-0, 2000.

MARSHALL, Éric. **La formation en gestion des agriculteurs: Apprentissage à l'action et connaissance des outils. Comment concilier ces deux objectifs?** In: BULLETIN Technique D'information: Promotion de la Gestion auprès des Agriculteurs. 404. ed. Paris: Adep, 1985. Cap. 15. p. 885-892.

MARSHALL Éric. **D'une formation centrée sur un savoir disciplinaire à une formation centrée sur les problèmes économiques des agriculteurs.** In: Économie rurale. N°136, 1980. pp. 17-27;

MARQUES, Laila Garcia et al. **A CAPACIDADE DE REPRODUÇÃO SOCIAL NOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO DE LEITE DOS ASSENTAMENTOS RURAIS DO RIO GRANDE DO SUL: reflexões a partir da rede de unidades de observação pedagógica.** **Anais do 57° Congresso da SOBER.** Ilheus: Sober, 2019. v. 1, p. 0-0.

MAZOYER, Marcel; ROUDART, Laurence. **História das Agriculturas do Mundo: do neolítico à crise contemporânea.** São Paulo: Unesp, 2010. 568 p. Tradução de Cláudia F. Falluh Balduino Ferreira.

NEUMANN, Pedro Selvino (coord.) et al. **Cartilha de suporte metodológico para a Rede de Unidades de Observação e Referência Pedagógica da ATES/RS Base teórica: Análise Diagnóstico de Sistemas Agrários.** RS: UFSM, Santa Maria, 2013.

NEUMANN, Pedro Selvino; ZARNOTT, Alisson Vicente; FIALHO, Marco Antonio Verardi; BELLÉ, Adilson Roberto (org.). **REDE DE UNIDADES DE OBSERVAÇÃO PEDAGÓGICA: a experiência de gestão agrícola dos programas de assistência técnica e extensão rural para os assentamentos de reforma agrária dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.** Santa Maria: Caxias, 2019. p. 213

NORMAN, David. (2002). The farming systems approach: A historical perspective. *In: 17 Symposium of the International Farming Systems Association*, Lake Buena Vista,-Florida, Novembro, 2002.

PARO, Vitor Hugo, et al. *Escola de tempo integral: Desafio para o Ensino Público.* São Paulo: Cortez; São Paulo: Autores Associados, 1988.

EMATER, **Proposta Técnica: Gestão Sustentável da Agricultura Familiar.** Porto Alegre, 2016. 21 p. Disponível em: http://www.emater.tche.br/site/gestao-sustentavel/documentos_tec.php. Acesso em: 02 maio 2020.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 53.052**, de 2 de junho de 2016. Institui o Programa de Gestão Sustentável da Agricultura Familiar, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 3 jun. 2016.

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

SILVA NETO, Benedito et al. O conceito de reprodução social na análise de unidades de produção agropecuária. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 32, p. 87-108, 2009.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva; Capítulo III Os Tipos de Dominação.* Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; rev. téc. De Gabriel Cohn, 4 ed. 3º reimpressão. Brasília; Editora Universidade de Brasília, 2012;

ZARNOTT, Alisson Vicente et al. Contratando Serviços de ATEs: O desafio da elaboração das metas contratuais. *In: DIESEL, Vivien; NEUMANN, Pedro Selvino; SÁ, Vinicius Claudino de (org.). EXTENSÃO RURAL NO CONTEXTO DO PLURALISMO INSTITUCIONAL: Reflexões a partir dos serviços de Ates aos assentamentos da reforma agrária no RS.* Ijuí: Unijui, 2012. Cap. 7. p. 159-185.