

**DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL, MUDANÇA INSTITUCIONAL E  
PRODUTIVA: SISTEMATIZAÇÃO DE TRÊS EXPERIÊNCIAS  
NO ESTADO DE MINAS GERAIS, BRASIL.**

**Ailton Dias dos Santos**, Eng. Agrônomo/CTA-ZM.

**Glauco Regis Florisbello**, Eng. Agrônomo/ CTA-ZM.

Caixa Postal 128 - CEP 36570-000 - Viçosa-MG, Brasil.  
Telefax: 55. 31. 3892 2000      E.mail: cta@ctazm.org.br

## **Resumo Executivo**

O propósito deste trabalho de sistematização é gerar conhecimentos novos, identificando lições aprendidas a partir da análise e reflexão crítica dos processos de desenvolvimento territorial apoiados pelo CTA nos municípios de Araponga, Tombos e Acaiaca, na Zona da Mata<sup>1</sup> do Estado de Minas Gerais, Brasil.

A sistematização consistiu na agrupação, ordenação e análise das informações existentes sobre as três experiências, realização de eventos coletivos para debate e reflexão com a participação dos agentes diretamente envolvidos, entrevistas com informantes chave, formulação de conclusões e lições aprendidas. Neste documento, apresenta-se uma contextualização das experiências sistematizadas e da evolução da abordagem territorial na intervenção do CTA. Em seguida, descreve-se as condições iniciais encontradas em cada município, antes da intervenção realizada. O processo, bem como os resultados e avanços obtidos em cada município, é aqui analisado em termos de dois eixos principais: Desenvolvimento Institucional e Transformação Produtiva.

Os três municípios apresentam características muito particulares em termos de processo, resultados e alcance do desenvolvimento territorial, porém com alguns elementos em comum. Nos três casos há um forte engajamento de organizações dos agricultores familiares no processo de Desenvolvimento Territorial Rural (DTR), com a realização de diagnósticos participativos da realidade local, elaboração de um Plano Municipal de Desenvolvimento Rural (PMDR) e iniciativas voltadas para a construção de alianças e parcerias em favor do desenvolvimento sustentável.

Em Araponga, na última década, as organizações dos trabalhadores rurais desenvolveram estratégias de diálogo e interlocução com o poder público local, modificando uma longa tradição de desconfiança entre os agentes públicos e privados. A recente cooperação entre a administração municipal e as organizações dos agricultores tem provocado um aumento substancial na qualidade do governo e na coerência entre as demandas e a provisão de

---

<sup>1</sup> O termo Zona da Mata pode ser traduzido para o Espanhol como *Región del Bosque*.

políticas públicas para a agricultura em nível local. As mudanças ocorridas na base produtiva apontam para a consolidação dos princípios da agroecologia como a matriz tecnológica adequada às condições sócio-econômicas e ambientais da população rural do município. O Centro de Tecnologia Alternativa (CTA), o Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR) e pesquisadores da Universidade Federal de Viçosa figuram como os agentes que tiveram um papel determinante na construção desta nova matriz tecnológica, porém, o protagonismo dos agricultores inovadores foi determinante para o avanço das mudanças em nível local.

Em Tombos, o processo de desenvolvimento territorial rural é marcado pela participação dos agricultores na arena político-partidária local, vista como um meio para se promover mudanças sociais e produtivas. As lideranças sindicais rurais obtêm uma vitória política importante nas eleições municipais de 1996, dando início a um processo de construção e adequação das políticas públicas às demandas da agricultura familiar. Entretanto, a desconfiança e a polarização política entre os agentes públicos e privados dificultaram a cooperação e a concertação entre segmentos sociais com interesses distintos. Mais recentemente, após a derrota nas eleições municipais de 2000, as organizações passam a repensar as suas estratégias de ação, buscando construir alianças e parcerias com agentes até então considerados como adversários políticos. Esta passa a ser uma condição fundamental para a efetivação do processo de desenvolvimento local. Por outro lado, a implementação do PMDR em Tombos favoreceu a realização de mudanças significativas na base produtiva, como o desenvolvimento e expansão dos sistemas de produção agroecológicos, a organização da produção, a agroindustrialização, a abertura de canais de comercialização e a geração e diversificação da renda das famílias.

Em Acaiaca, o processo de DTR tem início com as eleições municipais de 2000. A conjuntura política daquele momento favoreceu a aproximação entre o STR, o CTA e a prefeitura municipal, dando início a um processo de diagnóstico e elaboração do PMDR. A confiança entre os agentes públicos e privados em nível local facilitou a participação das pessoas no processo de planejamento. De uma organização frágil no início do processo, o STR se converteu em um elo fundamental para o processo de DTR. As mudanças

produtivas em Acaiaca encontram-se em fase inicial de sensibilização e animação dos grupos e implementação das primeiras experiências, tendo como base os princípios da agroecologia.

A riqueza e a particularidade de cada experiência sistematizada atestam a existência de importantes lições para os agentes envolvidos, principalmente para a equipe técnica do CTA e para as lideranças das organizações dos agricultores familiares. Em novembro de 2003, na finalização do processo de sistematização, realizou-se uma oficina para a formulação participativa das lições aprendidas. Este evento contou com a participação de lideranças das organizações dos municípios de Araponga, Tombos e Acaiaca, as quais estiveram diretamente envolvidas nas experiências sistematizadas, além da equipe técnica do CTA. A obtenção das lições ocorreu a partir de temas bem específicos e de uma reflexão sobre os pressupostos ou conhecimentos anteriores que as novas lições superam ou modificam. Uma síntese das principais lições obtidas é apresentada a seguir.

Sobre a construção de aliança e parcerias e a participação das pessoas no processo as principais lições são:

- As organizações dos agricultores familiares e suas lideranças aprenderam que não basta se opor ao Poder Público municipal. É necessário ter propostas claras e trabalho prático com resultados concretos. Aprendeu-se o significado mais preciso dos termos aliança e parceria e que quando estas são construídas os conflitos político-partidários diminuem.
- Nas relações com o poder público municipal, o caminho é buscar estabelecer alianças e não parcerias, ou seja, privilegiar o estabelecimento de relações mais objetivas, sobre temas específicos, e não parcerias com ações amplas.

Sobre os mecanismos (formais e informais) de implementação dos planos foram identificadas as seguintes lições:

- Ao se elaborar os Planos, é preciso prever como homens, mulheres e jovens vão participar da sua implementação.
- Em um processo de PDL, os parceiros devem estabelecer uma dinâmica de diálogo, e constituir um espaço coletivo para a gestão e a coordenação do processo, onde possa haver o re-planejamento das ações e redefinição dos papéis. Isso é fundamental para construção e consolidação de parcerias e resolução de conflitos.
- A implementação das ações e o ritmo dos processos de implementação dos PMDRS's devem se basear na capacidade das organizações locais de assumirem o processo, ou seja, de serem os protagonistas, de forma autônoma, sem gerar processos de dependência.

Sobre a participação de mulheres e jovens nos processos de planejamento municipal, mudança produtiva e combate à pobreza as principais lições obtidas são:

- Não basta garantir a presença das mulheres no processo de elaboração do plano. Além disso, é preciso criar condições para que as mulheres obtenham a formação necessária para uma participação ativa e efetiva. Também é necessário criar espaços físicos adequados, estrutura de transporte, articulação, alimentação, material didático, entre outros.
- As atividades que promovem a participação de mulheres e jovens (hortas, artesanato, indústria caseira etc.), além de contribuírem para aumentar a renda das famílias, também são importantes para aumentar a inserção das mulheres e dos jovens nas atividades do PDL.

- Para alcançar a equidade nas relações de gênero e o fortalecimento das mulheres e da sua participação nos diferentes espaços é preciso: a) considerar as especificidades da realidade local; b) adotar metodologias específicas para este objetivo; c) criar espaços para a participação das mulheres; d) oferecer condições (habilitar) que facilitem a participação; e) inserir o tema na pauta das organizações durante a elaboração dos PMDRS's e implementação das ações. Estas estratégias devem ser adotadas de forma simultânea, sem desconsiderar nenhum destes pontos.

Sobre a expansão da agroecologia nos municípios e os serviços de assistência técnica:

- Para a expansão da agroecologia nos municípios envolvidos com processos de DTR, não basta propor mudanças no modelo de produção e adoção de técnicas. Devem ser pensadas outras estratégias a serem construídas a partir da realidade local e da relação entre os agentes. Devem ser incluídos nos PMDRS's, princípios norteadores da ATER com base na Agroecologia.
- Para que aconteça e se mantenha uma transformação produtiva, depende principalmente dos/ as agricultores/ as assumirem o papel de descobrirem as saídas e gerar tecnologias. É preciso uma mudança na lógica de pensamento e de ação (de técnicos/as e agricultores/as), de que para que as transformações ocorram, depende dos atores externos.

Sobre a participação das pessoas no processo de combate à pobreza:

- Para construir estratégias de inclusão dos mais pobres e modificar a realidade da pobreza nos municípios, não é suficiente proporcionar a participação das pessoas mais pobres na construção dos planos. É preciso que desde o início do trabalho sejam desenvolvidas estratégias para garantir a sua inclusão na implementação dos

planos. As estratégias devem levar em consideração a recuperação da auto-estima, resgate e valorização da cultura local, agroecologia, equidade de gênero e geração e a incorporação do tema pelo movimento sindical.

Sobre as condições necessárias para iniciar um processo de DTR em um município:

- Para se iniciar um processo de Desenvolvimento Local, não é preciso haver, necessariamente, um MSTR (movimento social de trabalhadores rurais) local forte. Mas é preciso perceber a condição do movimento, prever ações e métodos para superar esta condição e adequar as expectativas.

Palavras Chave: **Desenvolvimento Territorial Rural; municípios; mudança produtiva; agroecologia.**

## **Resumen Ejecutivo**

El propósito de este trabajo de sistematización es generar conocimientos nuevos, identificando lecciones aprendidas a partir del análisis y la reflexión crítica de los procesos de desarrollo territorial apoyados por el CTA en los municipios de Araponga, Tombos y Acaiaca, en la Zona da Mata<sup>1</sup> del Estado de Minas Gerais, Brasil.

La sistematización consistió en la agrupación, coordinación y análisis de la información existente sobre las tres experiencias, la realización de eventos colectivos para el debate y la reflexión con la participación de los agentes vinculados directamente al proceso, entrevistas con informantes claves, formulación de conclusiones y lecciones aprendidas. En este documento se presenta el contexto en el cual fueron desarrolladas las experiencias sistematizadas y la evolución de la forma como se abordó el tema del territorial durante la intervención del CTA.

A continuación se describe la condición de cada municipio antes de la intervención del CTA. El proceso y los resultados y avances obtenidos en cada municipio, son analizados a partir de dos ejes principales: Desarrollo institucional y transformación productiva.

A pesar de tener algunos puntos en común, los tres municipios presentan características particulares en términos del proceso, los resultados y el alcance del desarrollo territorial. En los tres casos hay una fuerte ligación entre las organizaciones de agricultores familiares y el proceso de Desarrollo Territorial Rural (DTR), con la realización de diagnósticos participativos sobre la realidad local, la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo Rural (PMDR) y las iniciativas encaminadas a la construcción de alianzas y relaciones de colaboración en pro del desarrollo sostenible.

En Araponga, durante la última década, las organizaciones de trabajadores rurales desarrollaron estrategias de dialogo e interlocución con el poder público local, modificando una larga tradición de desconfianza entre los agentes públicos y privados. La reciente colaboración entre la administración municipal y las organizaciones de agricultores, ha provocado un aumento substancial en la calidad del gobierno y en la coherencia entre las demandas y la elaboración de políticas públicas para la agricultura a nivel local. Los

---

<sup>1</sup> “Zona da Mata” corresponde al bioma Mata Atlántica.

cambios ocurridos en la base productiva apuntan a la consolidación de los principios de la Agroecología como matriz tecnológica adecuada a las condiciones socio-económicas y ambientales de la población rural del municipio. El Centro de Tecnología Alternativa (CTA), el Sindicato de trabajadores Rurales (STR) e investigadores de la Universidad Federal de Viçosa, aparecen como agentes con un papel determinante en la construcción de esta nueva matriz tecnológica, sin embargo el protagonismo de los agricultores innovadores fue determinante para alcanzar el avance de los cambios a nivel local.

En Tombos, el proceso de desarrollo rural territorial se caracteriza por la participación de los agricultores en el plano político partidario, siendo considerado un medio de promover cambios sociales y productivos. Los líderes sindicales rurales obtienen una victoria política importante en las elecciones municipales de 1996, dando inicio a un proceso de construcción y adecuación de las políticas públicas a las demandas de la agricultura familiar. Sin embargo la desconfianza y la polarización política entre los agentes públicos y privados dificultaron la cooperación y la concertación entre los segmentos sociales con diferentes intereses. Recientemente después de la derrota en las elecciones municipales del 2000, las organizaciones pasaron a repensar las estrategias de acción, buscando construir alianzas y relaciones de colaboración con agentes que eran considerados hasta ese momento adversarios políticos. Esta pasa a ser uno de los requisitos para hacer efectivo el proceso e desarrollo local. Por otra parte, la implementación del PMDR en Tombos favoreció la realización de cambios significativos de la base productiva, como el desarrollo y la expansión de los sistemas de producción agroecológicos, la organización de la producción, la agroindustrialización, la abertura de canales de comercialización y la generación de ingresos diversificados en las familias.

En Acaiaca, el proceso de DTR se inicio con las elecciones municipales Del 2000. La coyuntura política de ese momento favoreció la aproximación entre el STR, el CTA y la alcaldía municipal, dando inicio a un proceso de diagnostico y elaboración del PMDR. La confianza entre los agentes públicos y privados localmente facilito la participación de las personas en el proceso de planeación. De una organización inicialmente, el STR se convirtió en pieza fundamental del proceso de DTR. Los cambios productivos en Acaiaca se encontraban en la fase inicial de sensibilización e motivación de los grupos de

implementación de las primeras experiencias, teniendo como base los principios agroecológicos.

La riqueza y particularidad de cada experiencia sistematizada confirma la existencia de importantes lecciones para los actores involucrados, principalmente para el equipo técnico del CTA y para los líderes de las organizaciones de agricultores familiares. En noviembre de 2003, durante el cierre del proceso de sistematización, se realizó un taller en el que se formularon de forma participativa, las lecciones aprendidas. Este evento contó con la participación del equipo del CTA y de los líderes de las organizaciones de Araponga, Tombos y Acaiaca, las cuales estuvieron vinculadas directamente a las experiencias sistematizadas. El listado de las lecciones surgió a partir de temas específicos y de la reflexión sobre los conocimientos anteriores que las nuevas lecciones superaron o modificaron. A continuación es presentada una síntesis de las principales lecciones obtenidas:

A cerca de la construcción de alianzas, relaciones de colaboración y la participación de las personas en el proceso, las lecciones destacadas son:

- Las organizaciones de agricultores familiares y sus líderes aprendieron que no es suficiente oponerse al poder público municipal. Es necesario tener propuestas claras y trabajos prácticos con resultados concretos. Se aprendió el significado exacto de los términos alianza y colaboración, así como la idea de que cuando estas se construyen los conflictos político-partidarios disminuyen.
- En las relaciones con el poder público municipal el camino es buscar establecer alianzas y relaciones de colaboración, es decir, privilegiar el establecimiento de relaciones más objetivas sobre temas específicos y no de colaboración con acción amplia.

Sobre los mecanismos (formales e informales) de implementación de los planes fueron identificadas las siguientes lecciones:

- Al elaborarse los planes es necesario prever como hombres, mujeres y jóvenes van a participar de la implementación de estos.
- En el proceso de PDL, los colaboradores deben establecer una dinámica de diálogo y construir un espacio colectivo para la gestión y coordinación del proceso, donde

pueda haber un replanteamiento de las acciones y redefinición de los papeles de cada actor. Esto es fundamental en la construcción y consolidación de las relaciones de colaboración y la resolución de conflictos.

- La implementación de las acciones y el ritmo de los procesos de implementación de los PMDRS's deben basarse en la capacidad de las organizaciones locales de asumir el proceso, es decir, la capacidad de ser protagonistas de forma autónoma, sin generar procesos de dependencia.

Sobre la participación de mujeres y jóvenes en el proceso de planeación municipal, cambio productivo y combate de la pobreza, las principales lecciones obtenidas son:

- No basta garantizar la presencia de las mujeres en el proceso de elaboración del plan, además de esto, es necesario crear las condiciones para que las mujeres obtengan la formación necesaria para participar de forma efectiva y activa. También es necesario crear espacios físicos adecuados, transporte, articulación, alimentación, material didáctico, entre otros.
- Las actividades que promueven la participación de las mujeres y jóvenes (Huertas, artesanías, industria casera etc.) además de contribuir incrementando los ingresos de las familias, son importantes para aumentar la vinculación de las mujeres y los jóvenes en las actividades del PDL.
- Para alcanzar la equidad en las relaciones de género, el fortalecimiento de las mujeres y de su participación en los diferentes espacios es necesario: a) considerar las particularidades de la realidad local; b) Adoptar metodologías específicas para este objetivo; c) crear espacios para la participación de las mujeres; d) ofrecer condiciones que faciliten la participación; e) Incluir el tema dentro de las organizaciones durante la elaboración de los PMDRS's y la implementación de las acciones. Estas estrategias deben ser adoptadas de forma simultánea, sin dejar de lado ninguno de los puntos.

Sobre la expansión de la agroecología en los municipios y los servicios de asistencia técnica:

- Para conseguir la expansión de la agroecología en los municipios vinculados con los procesos de DTR no es suficiente proponer cambios en los modelos de producción y la adopción de técnicas. Es necesario pensar otras estrategias que deben ser construidas a partir de la realidad local y de la relación entre los actores. Deben ser incluidos en los PMDRS's, principios orientadores de la ATER basados en la agroecología.
- Para que se produzca y se mantenga la transformación productiva, es necesario que los agricultores (as) asuman la tarea de descubrir las salidas y generar tecnologías. También es necesario un cambio en la mentalidad y en las acciones (de técnicos y agricultores) que reflejan la idea de que las transformaciones dependen de actores externos.

Sobre la participación de las personas en el proceso de combate a la pobreza:

- Para construir estrategias que vinculen a los más pobres y modificar la realidad de pobreza de los municipios, no es suficiente la participación de los más pobres en la construcción de los planes. Es necesario que desde el inicio del trabajo sean desarrolladas estrategias que garanticen su vinculación en la implementación de los planes. Las estrategias deben considerar la recuperación de la autoestima, rescate y valoración de la cultura local, la agroecología, equidad de género y generación e incorporación del tema por el movimiento sindical.

Sobre las condiciones necesarias para iniciar un proceso de DTR en el municipio:

- Para iniciar un proceso de Desarrollo Local no se necesita que exista un MSTR (movimiento social de trabajadores rurales) local fuerte. Pero es importante saber en que condición se encuentra este movimiento y prever acciones y métodos para superar esta condición y adecuar las expectativas.

Palabras Claves: **Desarrollo Territorial Rural; municipios; cambio productivo; agroecología.**

## **Lista de Siglas**

AFA	Associação dos Agricultores Familiares de Araçuaia
AMART	Associação das Mulheres Trabalhadoras Rurais de Tombos
APAT	Associação dos Pequenos Produtores e Trabalhadores Rurais
CEB	Comunidade Eclesial de Base
CEPAGRO	Centro de Promoção da Agricultura de Grupo
CONTAG	Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura
CTA-ZM	Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata
DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
DTR	Desenvolvimento Territorial Rural
EFA	Escola Família Agrícola
EMATER	Empresa Estadual de Assistência Técnica e Extensão Rural
FNMA	Fundo Nacional do Meio Ambiente
IAF	Interamerican Foundation (Fundação Interamericana)
IEF	Instituto Estadual de Florestas
MVS	Meios de Vida Sustentáveis
ONG	Organização Não Governamental
PDL	Programa de Desenvolvimento Local
PESB	Parque Estadual da Serra do Brigadeiro
PMDR	Plano Municipal de Desenvolvimento Rural
PMDRS	Plano Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PT	Partido dos Trabalhadores
STR	Sindicato dos Trabalhadores Rurais
UFV	Universidade Federal de Viçosa

## Metodologia de sistematização

A sistematização de experiências desenvolvidas por ONGs ou Movimentos Sociais é uma prática pouco comum no Brasil. Normalmente os técnicos das organizações estão muito envolvidos com os projetos de intervenção, dedicando quase a totalidade do seu tempo a realização das tarefas práticas inerentes a estes mesmos projetos. É muito comum a constatação da riqueza das experiências desenvolvidas, e também a dificuldade em se criar os mecanismos e espaços para uma reflexão crítica sobre os caminhos percorridos e lições aprendidas no trajeto. Em geral estas lições ou aprendizados ficam restritos na memória das pessoas que participaram mais ativamente dos processos, projetos ou intervenções. Isso dificulta a ampliação, difusão e apropriação coletiva dos conhecimentos gerados pela experiência.

Para a maioria das ONGs e movimentos sociais do Brasil a sistematização de experiências se apresenta como um desafio. Ela se mostra como uma tarefa demasiadamente complexa já que, em geral, as pessoas não dominam os instrumentos e os meios necessários à tarefa de sistematizar. O próprio entendimento do que venha a ser uma sistematização de experiência não está disponível para aqueles ou aquelas que têm a necessidade de levar a cabo esta tarefa. É comum haver um ciclo vicioso do tipo: *“não sistematizamos porque não sabemos como fazê-lo e não sabemos por que não temos a prática da sistematizar”*. Neste contexto, o ato de sistematizar resulta, ele próprio, em um aprendizado capaz de levar a organização que o pratica, a romper o ciclo, incorporando novas habilidades úteis e que favorecem o seu fortalecimento institucional.

Por outro lado, é comum o uso de instrumentos de sistematização no âmbito de trabalhos acadêmicos, como projetos de pesquisa, dissertações e teses. Porém, este tipo de trabalho responde a objetivos muito específicos da atividade acadêmica e, em geral, os aprendizados e as lições ali contidas não são facilmente transferidas para as organizações e pessoas envolvidas nas experiências estudadas. Há, portanto, uma enorme lacuna a ser preenchida: a necessidade de sistematizar experiências cujos resultados, em termos de conhecimentos, sejam úteis e apropriáveis, pelas próprias organizações executoras ou participantes dos processos ou intervenções.

Compreender o significado do processo de sistematização é fundamental para entendermos em que consiste a tarefa de sistematizar uma experiência. Partindo das contribuições de Holliday (1996) e Berdegué *et all* (2000), optamos por definir, de maneira mais genérica, o que entendemos por sistematização. Concluimos que este processo nada mais é do que o agrupamento e ordenamento de informações sobre uma experiência vivida, acompanhado de uma reflexão crítica sobre nossa prática e sobre o caminho percorrido, com a identificação de lições ou aprendizados. Assim, a sistematização implica na geração de novos conhecimentos úteis tanto para os atores envolvidos na experiência quanto para outros agentes que se proponham a iniciar intervenções similares à nossas. Hurtado (2001) lembra que toda sistematização pressupõe quatro operações básicas: **a)** descrever um processo ou resumir a experiência; **b)** isolar e comparar fatores e agentes intervenientes; **c)** retirar conclusões; **d)** destacar aprendizados e lições.

Os propósitos ou as razões que nos levam a sistematizar uma experiência são igualmente diversos, mas podem ser agrupados em três grupos principais, ainda segundo Hurtado (2001): 1) refletir e aprender a partir da nossa própria prática; 2) obter novos conhecimentos sobre a realidade na qual estamos atuando; 3) Comunicar ou dar a conhecer a outros agentes sobre o nosso trabalho.

A sistematização assume, portanto, uma missão específica que a difere dos processos de investigação/pesquisa e da avaliação de projetos e programas, com os quais é frequentemente confundida. O **Quadro 01**, em anexo, procura demarcar com mais precisão o terreno de cada um destes três processos distintos.

O projeto de sistematização de experiências apresentado pelo CTA ao Fundo Mink'a de Chorlavi levou a equipe do CTA a adotar um recorte da sistematização tendo como base os três grandes eixos temáticos sugeridos pelo fundo, a saber: **1) Desenvolvimento Institucional; 2) Transformação Produtiva; 3) Combate à Pobreza**. De outra parte, os temas prioritários para o CTA já haviam sido identificados anteriormente como sendo: **a) Planejamento municipal; b) Estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento; c) Agroecologia; d) Participação; e) Relações sociais de gênero**.

A solução encontrada pela equipe de sistematização foi realizar cruzamentos entre os três grandes eixos sugeridos pelo Fundo Chorlavi e os quatro temas priorizados pelo CTA. Assim, o eixo desenvolvimento institucional passa a incorporar os elementos das experiências que são relacionados com o planejamento municipal e com o estabelecimento de parcerias. O segundo eixo, transformação produtiva, incorpora os temas agroecologia e planejamento municipal. O terceiro eixo, combate à pobreza, relaciona-se com os temas participação e agroecologia.

Para levar à frente esta tarefa, foi estruturada uma equipe de sistematização que ficou responsável pela realização do processo, tanto no plano teórico-metodológico, quanto no aspecto prático. Esta equipe foi composta por um membro permanente da equipe do CTA, um consultor independente e dois estagiários estudantes dos cursos de agronomia e biologia, da Universidade Federal de Viçosa.

O processo de sistematização obedeceu basicamente aos seguintes passos:

- *Preparação da equipe, definição da metodologia de sistematização, temas, subtemas e cronograma de atividades;*
- *Realização de uma análise documental relacionada ao tema da sistematização;*
- *Realização de um seminário de intercâmbio de experiências entre lideranças dos municípios de Araponga, Tombos e Acaiaca;*
- *Realização de entrevistas com informantes chave dos três municípios e com membros da equipe técnica do CTA, segundo roteiro pré-definido;*
- *Realização de 04 oficinas locais (03 nos municípios e 01 com a equipe técnica do CTA) para a formulação das conclusões finais da sistematização;*
- *Realização de uma oficina final para a redação participativa das lições aprendidas com a experiência de DTR do CTA;*
- *Redação dos documentos finais da sistematização.*

## **A abordagem territorial na intervenção do CTA.**

O CTA é uma organização não governamental criada em 1987 por iniciativa de profissionais de ciências agrárias e de lideranças sindicais dos agricultores familiares da Zona da Mata de Minas Gerais. A fundação do CTA foi motivada pela busca de alternativas tecnológicas, organizacionais e políticas que favorecessem o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar da região.

Até o início dos anos 90 a atuação do CTA esteve voltada para a assessoria técnica a grupos informais de agricultores membros dos sindicatos dos trabalhadores rurais da Zona da Mata. As ações estiveram, portanto, mais centradas nas organizações, sendo que a intervenção era pautada pelos chamados programas temáticos (programa de sementes, programa de criação animal, entre outros) que consistiam em processos de geração e difusão de tecnologias de inspiração agroecológica e adaptadas às condições da agricultura familiar.

Em termos tecnológicos, os programas temáticos produziam mudanças substanciais nos sistemas de produção, porém, estas mudanças se limitavam aos grupos assessorados. Não se conseguia produzir maiores mudanças na realidade das comunidades e dos municípios, o que demonstrava os limites dos programas temáticos e dos processos de difusão e adaptação de tecnologias. Identificava-se a necessidade de uma atuação mais abrangente, que considerasse as várias dimensões do desenvolvimento sustentável e levasse em conta as complexidades e as condições específicas de cada município ou comunidade rural ou micro-região.

Esta constatação levou o CTA a redefinir as suas estratégias de atuação buscando intervir segundo uma abordagem territorial a partir dos primeiros anos da década de 90. Em 1994 a organização cria o Programa de Desenvolvimento Local (PDL), que se tornou um dos programas mais importantes por permitir a integração das diversas ações da entidade, potencializando recursos e otimizando processos relacionados com as várias dimensões do desenvolvimento sustentável. No PDL os municípios são os territórios nos quais se

realizam processos dinâmicos que envolvem o diagnóstico da realidade e o planejamento participativo do desenvolvimento local ou municipal. O marco inicial da abordagem territorial do CTA foi o processo de diagnóstico participativo e elaboração do plano de ação do STR de Araponga, entre 1993 e 1994. Desde então é possível perceber um rico processo de aprendizagem e de mudanças na base produtiva da agricultura familiar. Passou-se de uma intervenção centrada em grupos informais do STR para uma atuação voltada para a busca de soluções para problemas coletivos identificados em um território específico: o município. No final da década de 90 as estratégias de intervenção passam a priorizar a construção de alianças e parcerias voltadas para o desenvolvimento sustentável, sem que isto implique em perda de identidade ou descaracterização da missão própria do CTA. O processo iniciado em Araponga foi aperfeiçoado colocado em prática em novos municípios, como em Tombos, a partir de 1998, e Acaiaca, a partir de 2001.

Estes três municípios passaram por processos peculiares de mobilização social dos trabalhadores rurais na última década, o que influenciou marcadamente as propostas de desenvolvimento local, a atuação do poder público e da sociedade civil. Defende-se que os agricultores e agricultoras devem participar da vida associativa e política dos municípios. A agroecologia se consolida como proposta tecnológica adequada à realidade da agricultura familiar da região. Neste processo tiveram uma atuação fundamental o CTA e os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais da Zona da Mata, responsáveis pela formulação, experimentação e validação social de tecnologias e processos participativos voltados para a mudança social e produtiva da realidade local.

Os diagnósticos da realidade regional realizados pelo CTA logo mostraram que os agricultores familiares da região não poderiam arcar com o pesado ônus social e ambiental da modernização tecnológica proposta por diversos órgãos oficiais. A alternativa encontrada pelas organizações foi a de realizar esforços voltados para a promoção da agricultura sustentável, ou seja, de uma agricultura centrada na mão-de-obra familiar e que favoreça a baixa utilização de insumos externos e otimização dos insumos internos à propriedade, a minimização dos impactos sobre o meio ambiente e satisfação das necessidades das famílias em termos de alimento e renda, o atendimento das necessidades

sociais das famílias e comunidades rurais (Ehlers, 1999). Estes princípios dão forma à matriz tecnológica defendida e praticada pelo CTA nos três municípios onde se desenvolveu o PDL. Nestes municípios observam-se graus variados de incorporação das técnicas produtivas fornecidas pela agroecologia. As mudanças observadas apontam para a diminuição do uso de insumos agro-químicos e expansão das práticas agroecológicas, das comunidades onde se iniciaram as experiências para o município como um todo, especialmente aqueles onde ocorreram ações do PDL.

Ao mesmo tempo em que as organizações dos agricultores e o próprio CTA se esforçavam para fazer avançar e consolidar as práticas agroecológicas na região, acontecia um substancial processo de desenvolvimento institucional, aqui compreendido como o aprimoramento das normas de conduta e regras que balizam a atuação e a relação entre os atores sociais e políticos, conforme a formulação de North (1990). Nos anos 90 ocorreu a consolidação dos STR's e a criação de associações voltadas para atividades de beneficiamento e comercialização dos produtos da agricultura familiar. Ao mesmo tempo, os agricultores, antes marginalizados dos processos políticos, foram paulatinamente conquistando espaços e elegendo representantes para ocupar cargos públicos eletivos. A agroecologia, antes uma bandeira relegada a um pequeno grupo, conquista credibilidade social perante as administrações municipais e outras esferas do Estado.

Após a assembléia constituinte de 1988, o município tornou-se o palco privilegiado de implementação de políticas públicas, especialmente na área social. Investimentos de repasses de verbas do governo federal para setores como a agricultura, ação social, educação e saúde passam a se realizar por meio das administrações municipais, conforme leis específicas elaboradas ao longo da última década, no marco da descentralização administrativa, da democratização e reforma do Estado.

A partir do final da década de 80, a polarização existente entre o Estado e a sociedade civil, ou seja, entre os governos municipais, estaduais e federal e os movimentos sociais e ONG's, foi dando lugar a novas estratégias de atuação de ambos os lados. A busca de soluções negociadas para problemas concretos da realidade rural e a formação de alianças e

parcerias passaram a influenciar as políticas e as práticas voltadas para o desenvolvimento rural no Brasil nos anos 90, especialmente quanto se trata da agricultura familiar.

Para os agricultores familiares da Zona da Mata este processo tem início no final dos anos 70, quando se iniciam as atividades das Comunidades Eclesiais de Base (CEB's) motivadas pela teologia da libertação e pelo comprometimento da Igreja Católica com a busca da cidadania da população rural pobre. Este movimento inicial promoveu a formação de lideranças e a criação das primeiras organizações dos trabalhadores rurais da região. Posteriormente este processo se desdobrou em uma participação efetiva dos agricultores familiares na vida político-partidária dos municípios e na sua intervenção nas políticas públicas por meio de representantes eleitos pelas comunidades rurais.

### **Os territórios das experiências sistematizadas: uma breve contextualização**

A região da Zona da Mata compreende uma densa rede de pequenos municípios e comunidades rurais situada na porção leste do Estado de Minas Gerais, sudeste do Brasil (ver mapa em anexo). A região conta com 142 dos 853 municípios do Estado e uma população estimada em 1,971 milhões de pessoas, o que representa 11,4% da população estadual. O nome Zona da Mata, deve-se à exuberante floresta atlântica existente na região à época da sua ocupação, nos séculos XVIII e XIX. No período colonial, durante o ciclo da mineração do ouro em Minas Gerais, a Zona da Mata desempenhava uma função de barreira natural que dificultava o acesso às minas e o contrabando do ouro. O transporte do metal fazia-se pelos caminhos controlados pela coroa portuguesa e que ligavam as cidades da região mineradora ao Rio de Janeiro, no litoral.

Até o século XIX a Zona da Mata permaneceu praticamente intocada, como território de povos indígenas como os Coroados, Puris e os temidos Butocudos. Com o esgotamento das minas de ouro um novo ciclo econômico tem início com a expansão do cultivo do café, que se fazia em grandes fazendas, com a utilização de mão-de-obra escrava de forma predominante. No século XIX e início do século XX o cenário da região mudaria radicalmente com a floresta cedendo lugar às plantações de café. Ao longo do século

passado as grandes fazendas foram se dividindo, principalmente por partilha de herança, dando lugar a pequenas propriedades rurais conduzidas quase sempre com mão-de-obra familiar. O cenário atual é de predominância de minifúndios onde se pratica uma agricultura de pouco intensiva em capital. O café ainda prevalece como um cultivo que gera divisas mas também são importantes a pecuária leiteira e cultivos de auto-consumo como o milho, o feijão, além da criação de pequenos animais.

A matriz de formação da população local é marcada pela presença de uma descendência branca de origem européia, principalmente portuguesa, afro-descendentes, e indígenas, porém, com alto grau de miscigenação, não sendo possível uma distinção clara do ponto de vista étnico, exceto em algumas comunidades mais isoladas. As comunidades rurais da Zona da Mata são formadas por famílias com fortes vínculos de parentesco e geralmente instaladas em micro-bacias hidrográficas. Há, portanto, uma forte relação entre parentesco e a identidade territorial da população (Comeford, 2001). Possuindo uma identidade natural e cultural própria (Miranda e Matos, 2002), os municípios são formados por um conjunto de comunidades rurais e distritos urbanos sendo a administração municipal eleita por voto direto a cada quatro anos, assim como a câmara dos vereadores, órgão legislativo estadual.

Historicamente a Zona da Mata vem passando por um processo de fragmentação territorial onde as extensas unidades territoriais do passado são subdivididas em municípios menores que agregam um certo número de comunidade e distritos. Assim o atual município de Araponga foi um distrito do município de Eralvia, sendo emancipado em 1962. O município de Acaiaca era, até 1962, um distrito de Mariana e, Tombos era, também, um distrito pertencente ao município de Carangola, sendo emancipado em 1923.

As três experiências aqui apresentadas e analisadas referem-se a processos de desenvolvimento que vem ocorrendo em três municípios da região de atuação do CTA. Cabe, portanto, uma breve apresentação de cada um destes municípios:

O município de Araponga corresponde a uma área de 304 Km<sup>2</sup>, de relevo montanhoso, com altitude de 620m (mínima) e 1985m (máxima), acima do nível do mar. A população do

município é composta por 7911 pessoas, sendo que 5374 (68%) residem na área rural e 2537 (32%) na área urbana.

O município de Tombos possui uma área de 284 Km<sup>2</sup>, de relevo montanhoso, com altitude variando entre 202m (mínima) e 1219m (máxima) acima do nível do mar. A população de Tombos é composta por 10389 pessoas sendo que destas, 7129 (69%) residem na área urbana e 3260 (31%) na área rural do território.

Acaiaca é outro pequeno município localizando na divisa entre a Zona da Mata e a região mineradora do Estado de Minas Gerais, contando com uma área de 101 Km<sup>2</sup>, com predominância de relevo montanhoso e altitude variando entre 430m (mínima) e 830m (máxima). A população do município é de 3879 pessoas, sendo que 2375 (61%) residem na área urbana e 1504 (39%) na área rural.

## **Antecedentes das experiências de DTR**

### As condições iniciais em Araponga

Antes do início do PDL em Araponga a relação entre os agricultores familiares e o poder público era marcado por fortes laços de dependência, assistencialismo e clientelismo. A organização dos agricultores por meio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais era, então, um processo recente, embora já houvesse um histórico de participação de pessoas do meio rural nas CEB's. O poder público era controlado por políticos tradicionais, geralmente grandes proprietários de terra, que tinham um baixo nível de aceitação das organizações dos agricultores familiares. Neste contexto, processos de diálogo e cooperação entre organizações da sociedade civil e poder público estiveram inviabilizados, predominando um alto grau de desconfiança entre os atores sociais e políticos do município.

A economia local se ressentia de uma forte dependência da monocultura do café. A atividade cafeeira na Zona da Mata passou por várias crises após a década de 30, em função da diminuição do preço desta *commoditie* no mercado internacional e também da

degradação dos solos da região, que não permitiam mais a produção em volume e qualidade comparável a fase do apogeu da economia cafeeira, entre o final do século XIX e meados do século XX.

As idéias desempenham um papel chave nos processos de mudança institucional (Hall, 1992; Campbell, 1998). Em função da polarização política então existente, predominava entre as lideranças sindicais do município a idéia de que a única forma de se promover mudanças na realidade local era elegendo representantes diretos dos agricultores familiares para a câmara municipal e para a prefeitura. Uma idéia rival, mas que não contava com o aval da maioria, defendia que as mudanças deveriam ocorrer por meio do fortalecimento das organizações e pela implementação de ações concretas voltadas para a melhoria das condições de vida das famílias. Segundo esta visão, o movimento social deveria manter a sua independente diante dos partidos políticos, priorizando o diálogo com o poder público a fim de realizar os seus objetivos de forma negociada. O debate entre estas duas idéias marcaria a trajetória do processo de DTR ao longo da década seguinte.

A parceria do CTA, primeiro com as CEB's e depois com o STR permitiu a implementação de experiências de produção agroecológica envolvendo grupos informais compostos por lideranças e membros do sindicato. Estas ações tiveram êxito no objetivo que se proponham, mas não permitiam a replicação e expansão das experiências para outras comunidades do município. O diagnóstico participativo realizado em 1993-94 demonstrou que a segurança alimentar das famílias das comunidades rurais não estava assegurada já que a atividade agrícola estava centrada na monocultura do café, com baixo nível de diversificação da produção e da renda agrícola.

No início dos anos 90 o STR de Araponga possuía pouco mais de 200 associados. Boa parte destes era composta por agricultores sem terra que trabalhavam em sistema de parceria ou arrendamento. Esta condição limitava a autonomia das famílias e a sua capacidade de investimento na produção. Outro aspecto crucial identificado durante o diagnóstico foi o problema da “terra fraca”, ou seja, a perda da fertilidade dos solos,

resultado da degradação do solo pelo cultivo contínuo e pela não adoção de técnicas de conservação deste recurso.

O problema da falta de acesso ou acesso precária ao recurso terra era apontado como um dos mais graves, exigindo políticas e ações concretas por parte do STR e organizações parceiras. Uma das primeiras iniciativas tomadas para se atacar este problema foi a criação, pelo sindicato, de um sistema grupal de compra de terras que seriam distribuídas entre famílias carentes, segundo critérios pré-definidos. O sistema inicialmente financiado pelas contribuições das famílias que tinham mais recurso e que emprestavam parte do resultado de suas colheitas, em produto ou mesmo em dinheiro, para que outras famílias pudessem adquirir suas terras. As famílias beneficiadas se comprometiam a pagar o empréstimo em produto, dentro de um prazo negociado entre as partes. Uma comissão do STR intermediava o acordo. Esta experiência nasce já em 1989, ano de criação do STR. No final de 1994, 21 famílias de agricultores familiares haviam adquirido suas terras por meio deste sistema de crédito fundiário solidário. Esta iniciativa já demonstrava a existência de um elevado nível de confiança e disposição das pessoas para a cooperação, elementos fundamentais para a ocorrência e ampliação do capital social (Putnam, 1996).

A degradação da cobertura florestal do município e a proposta do governo estadual de criar uma unidade de conservação, o Parque Estadual da Serra do Brigadeiro (PESB), trazia dois novos elementos para o debate sobre o desenvolvimento local: o problema fundiário e social que resultaria da desapropriação de um grande número de famílias para a instalação do PESB e a necessidade de políticas que promovessem o uso sustentável dos recursos naturais do município. Nos anos seguintes estes problemas levariam o STR a estabelecer um intenso processo de interlocução com as autoridades da área ambiental do governo do Estado.

#### As condições iniciais em Tombos

A trajetória do PDL em Tombos é marcada pela participação dos agricultores familiares na vida política do município, especialmente na década de 90. O STR foi criado em 1985 e

desde então vem desenvolvendo ações voltadas para assegurar os direitos trabalhistas e previdenciários de trabalhadores rurais, meeiros e assalariados nas fazendas da região. Esta ênfase nos direitos trabalhistas colocou o STR em constantes conflitos com os grandes proprietários de terra do município.

A participação de lideranças sindicais nas campanhas eleitorais e a eleição de vereadores representantes dos agricultores familiares e assalariados do município, pelo Partido dos Trabalhadores, polarizava ainda mais o debate político local, colocando de um lado as lideranças políticas emergentes apoiadas pelo STR e de outro os políticos tradicionais ligados à patronagem rural. Nas eleições municipais de 1996 as lideranças dos trabalhadores rurais obtiveram uma expressiva vitória, quebrando uma seqüência de mais de 50 anos de um mesmo grupo político local no poder. Estas lideranças se vêem diante do desafio de administrar o município e colocar em práticas as propostas defendidas pelo movimento sindical. A polarização política, no entanto, persiste e é neste contexto que vai se dar o início do DTR em Tombos.

Desde o início da atuação do STR um grupo expressivo de mulheres participou da formação e outras atividades promovidas pela entidade. Em 1998 o grupo de mulheres do sindicato já se articulava enquanto um movimento específico, o que culminou na criação da Associação das Mulheres Trabalhadoras Rurais de Tombos, em 2000.

A economia do município de Tombos esteve baseada em duas atividades principais: a pecuária leiteira, na parte baixa do município e o café na parte alta do território. Ao longo da década de 90 a pecuária leiteira se caracterizou pelo baixo nível tecnológico e de investimento, mas também pela atuação de grandes empresas do setor de laticínios que passaram a controlar o mercado de leite e derivados da região. O setor cafeeiro enfrentava problemas com a oscilação dos preços, baixa produtividade das lavouras e alto custo de produção em função da dependência de insumos externos (fertilizantes químicos e agrotóxicos). Apesar disso o cultivo do café ainda prevalece como fonte de renda principal de grandes e pequenos produtores, especialmente nas áreas de maior altitude do município.

A atuação do CTA no município já ocorria desde 1987, por meio dos programas temáticos voltados para o desenvolvimento e adaptação de tecnologias alternativas, até que, em 1998 a entidade passa a adotar o enfoque territorial na sua intervenção. Em 1992 foi criada a Associação dos Pequenos Agricultores e Trabalhadores Rurais (APAT), que assumiu a missão específica de viabilizar processos de organização da produção, beneficiamento e comercialização, atuando diretamente sobre questões relacionadas ao desenvolvimento local. A autonomia econômica das famílias passava pela busca de canais alternativos de comercialização, ou seja, pontos de venda onde as famílias pudessem comercializar seus produtos a preços mais justos, já que em muitas comunidades os proprietários das terras também detinham o controle do comércio ao nível local.

O expectativa inicial dos agricultores em relação à APAT esteve voltada para o enfrentamento de um dos problemas mais sérios da agricultura familiar do município: a dependência das famílias diante dos atravessadores, a ausência ou precariedade de canais de comercialização que permitissem o escoamento da produção familiar. Este problema assumiria um aspecto estratégico na formulação e implementação do PMDR no município.

#### As condições iniciais em Acaiaca

Antes do início do PDL em Acaiaca a organização dos agricultores familiares se resumia a uma frágil atuação do STR local, em geral direcionada para questões previdenciárias dos trabalhadores rurais. Observava-se um baixo nível participação da população rural em organizações formais, embora fosse marcante a participação em associações informais, especialmente aquelas ligadas à atividades da igreja católica. No aspecto político, predominava as relações clientelistas e o assistencialismo, com uma inexpressiva participação da população rural na vida política municipal.

Por meio da atuação da Igreja católica, iniciou-se na década de 90 um processo de formação de lideranças dos agricultores familiares e moradores da área urbana do município. Este processo culminou com a participação deste grupo de lideranças nas eleições municipais de 2000, por meio do Partido dos Trabalhadores, que saiu vitorioso do

processo eleitoral. Este fato mudaria substancialmente o cenário político local, com a incorporação de novos atores sociais na arena política.

Com uma economia centrada na pecuária leiteira pouco intensiva em capital, a situação econômica do município no momento do início do PDL era de estagnação. A agricultura familiar se mostrava desmobilizada, com pouca credibilidade diante de outros segmentos sociais e voltava-se para a subsistência das famílias. Nas décadas anteriores, a ausência de políticas de desenvolvimento rural, a estagnação econômica e a falta de oportunidade para os jovens do campo provocaram um acentuado êxodo rural no município, com o deslocamento de famílias da Zona Rural para a sede municipal e também para os grandes centros urbanos do sudeste do Brasil, onde a oferta de trabalho era supostamente maior. Nesta situação, a previdência social (aposentadoria) desempenha um papel importante na sustentação das famílias que optaram por permanecer na região.

## **O processo de DTR nos municípios de Araponga, Tombos e Acaiaca**

### Mudança Institucional em Araponga

O que marcou o início do processo de Desenvolvimento Territorial de Araponga foi a realização do Diagnóstico Rural Participativo (DRP), em 1993-94, que resultou na elaboração de um plano de ação para o STR, em base territorial, e cujos desdobramentos se sentem até os dias atuais. A motivação para esta ação resulta da constatação de que as iniciativas anteriores voltadas para a adaptação e difusão de tecnologias alternativas limitavam-se aos grupos assessorados. A expansão destas iniciativas e a sua contribuição para um processo mais integrado de desenvolvimento rural eram fortemente limitadas por questões estruturais do município, que exigiam outras estratégias de atuação por parte das organizações.

A parceria entre o CTA e o STR de Araponga pode ser considerada como o núcleo duro do processo de DTR daquele município. Antes mesmo da criação do STR, em 1989, o CTA já atuava junto às CEB's de Araponga. O DRP de 1993 foi importante para delinear um plano

de ação para o STR, a partir das demandas concretas dos agricultores. Esta foi a primeira estratégia de planejamento, de base territorial, onde se fez uma identificação mais precisa dos problemas que afetavam a qualidade de vida das famílias, seja no aspecto produtivo, seja nas políticas de saúde, educação, meio-ambiente e agricultura.

O diagnóstico e o plano subsequente trouxe como principal resultado a definição mais clara dos papéis sociais e políticos das diversas organizações, como STR, o CTA e o Partido dos Trabalhadores, ao qual a maioria das lideranças sindicais era filiada. Antes do diagnóstico, a opinião pública local não distinguia com clareza os papéis e as missões específicas destas diferentes organizações. O CTA, o STR e o PT eram vistos como um só grupo. Esta definição mais precisa dos papéis perante a opinião pública foi fundamental para o aprimoramento das regras de convivência entre os diferentes atores.

Entre 1994-1999 a condução do processo de DTR foi liderada pelo STR e pelo CTA, com uma participação muito restrita do poder público municipal. Por outro lado, procurava-se negociar com os órgãos da administração estadual, principalmente sobre questões relacionadas à criação e consolidação do Parque Estadual da Serra do Brigadeiro (PESB), uma unidade de conservação gerida pelo Instituto Estadual de Florestas (IEF).

A negociação em torno da criação do PESB representou um rico aprendizado para as lideranças do STR que se viram diante do desafio de interagir com atores externos ao município, debatendo a viabilidade das políticas públicas na área ambiental e os problemas sociais decorrentes da criação do parque. Inicialmente a proposta do governo do Estado envolvia a desapropriação das áreas acima da cota de 1000 metros de altitude, ocupadas principalmente por agricultores familiares. O STR com o apoio do CTA realizou um levantamento do número de famílias que se encontravam nesta situação e propôs novos critérios para a demarcação do parque. Em 1996 o PESB foi criado segundo os parâmetros defendidos pelo STR: demarcação da área coberta pela floresta tropical garantindo a presença das famílias que residem em seu entorno, suspendendo, assim, a demarcação por meio da cota de 1000 metros de altitude. A vitória do STR neste processo de negociação

fez aumentar a credibilidade da organização e de suas lideranças perante o seu público e a sua capacidade de negociação.

No núcleo interno da parceria (STR-CTA) manteve-se uma dinâmica participativa de debate, reflexão e tomada de decisão de forma coletiva, a cada novo passo do processo de DTR. Neste período de 1994 a 1999, o STR não via a possibilidade de se estabelecer um diálogo produtivo com o poder público local por discordar das práticas clientelistas e assistencialistas utilizadas pelos políticos locais para manter o seu poder, mesmo com a realização de eleições livres e diretas. A alternativa encontrada pelas lideranças era participar das disputas eleitorais, tentando eleger agricultores para ocupar os cargos da administração municipal. Nas eleições municipais de 1992 e 1996 as lideranças participavam diretamente das campanhas políticas, quase sempre a favor do Partido dos Trabalhadores, sendo que nestas duas eleições os candidatos a prefeito foram lideranças do próprio STR. Esta estratégia não foi específica de Araçuaia, já que em vários municípios da Zona da Mata o STR fornecia quadros para o PT nas disputas eleitorais. Esperava-se que estas lideranças uma vez eleitas pudessem viabilizar os projetos de mudança defendidos pelo movimento sindical da região. No entanto, a experiência mostrava que isto não ocorre de forma automática, como se esperava. Em geral as lideranças eleitas em outros municípios tiveram a sua atuação direcionada para questões administrativas dos municípios que estavam muito distantes das expectativas do movimento sindical rural da região.

A partir de 1996, ano em que o PT foi novamente derrotado nas eleições municipais, toma corpo, nos fóruns sindicais locais, a idéia da independência do STR diante dos partidos políticos (qualquer partido), da separação de papéis de forma mais nítida e não envolvimento direto do sindicato nos pleitos eleitorais. Nas eleições de 2000 esta idéia ganha ainda mais força e várias lideranças-chaves do STR mantêm uma postura de independência durante a disputa político-partidária. Outras lideranças participaram individualmente da campanha, chegando duas delas, a serem eleitas para a câmara municipal, porém, sem o apoio explícito do sindicato. Segundo a visão predominante naquele momento, o STR deveria priorizar a luta pela melhoria das condições de vida das famílias, negociando com o poder público o atendimento de suas demandas,

independentemente do partido que tenha vencido as eleições. Por outro lado, os políticos locais também passaram a rever a suas posições, muitas vezes preconceituosas, sobre a atuação do STR. A função social do sindicato e do CTA passou ser mais reconhecida e mais aceita por uma gama maior de atores sociais e políticos. Estavam criadas as condições para um processo mais arrojado de concertação entre os diferentes atores da sociedade local. O aumento da confiança mútua e da credibilidade social das organizações contribuiu para uma maior aproximação entre sociedade civil e poder público.

Em 2001, já em meio a novas regras de convivência entre os atores e em um novo patamar de confiança entre as organizações, a prefeitura municipal convidou o STR e o CTA para, juntos planejarem as ações voltadas para o desenvolvimento rural. O mecanismo que facilitou a relação entre os agentes foi a criação de uma comissão executiva, de caráter participativo, que ficaria responsável pela realização de um diagnóstico municipal e pela construção participativa de um Plano Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (PMDRS). Uma vez concluído o plano a estratégia seguinte foi a criação de um Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS), com a participação de representantes das comunidades rurais, STR, CTA, prefeitura municipal e órgãos da administração estadual, como por exemplo a empresa estadual de Extensão Rural (EMATER).

#### Transformações produtivas em Araçuaia

Em relação às mudanças produtivas ocorridas no município alguns agentes desempenharam um papel de destaque. O CTA teve uma atuação marcante na assessoria técnica e metodológica ao processo e na capacitação técnica das pessoas dispostas a implementar técnicas inovadoras no sistema produtivo. O STR atuou na animação das pessoas das comunidades para a implementação de experiências produtivas de caráter agroecológico. Alguns pesquisadores (as) do Departamento de Solos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) forneceram um suporte científico às experiências produtivas implementadas pelos grupos, especialmente aquelas relacionadas com o manejo e conservação do recurso solo. Com efeito, após o diagnóstico de 1993-94 foram realizadas várias teses de mestrado e

doutorado tendo como objeto o estudo das práticas agroecológicas adotadas pelas famílias de algumas comunidades rurais de Araponga.

As mudanças na base produtiva e tecnológica ocorreram e vem ocorrendo passo a passo. No início a prioridade era diversificar e aumentar a produção, pois nem o auto-consumo estava garantido. Então, houve incentivos para que as famílias produzissem mais e melhor, o que de fato vem ocorrendo. Apenas recentemente a comercialização e a integração ao mercado passaram a figurar na pauta de prioridades do STR. Anteriormente as preocupações estiveram voltadas para a questão da terra fraca e da diversificação e aumento da produção. Atualmente é praticado a compra coletiva de insumos e a venda coletiva dos produtos, ambos pela Associação dos Agricultores Familiares de Araponga (AFA). A experiência da compra conjunta de terras foi ampliada, envolvendo mais famílias carentes. Em 1998, sob a assessoria do CTA, o STR obteve um financiamento da Fundação Ford que contribuiu na formação um fundo rotativo para a compra de novas áreas e regularização das áreas já adquiridas.

A agroecologia insere-se como uma proposta dentro do projeto de sociedade amadurecido pelo grupo do STR. A adoção das tecnologias alternativas pelo público do sindicato é visto como algo necessário mas não suficiente, sendo fundamental a expansão da proposta para todo o município. O processo de planejamento representou uma oportunidade de discussão e proposição de idéias para um público mais amplo e não apenas para os sócios do STR. Para isso foi adotada uma estratégia de interlocução com outros agentes, especialmente com o poder público.

O processo de planejamento municipal de 2001 representou a abertura de novos espaços de debate sobre as questões da agricultura. Até então o STR e CTA haviam tentado se reunir com o poder público para realizar este debate, mas isso não foi possível por razões políticas. Havia, nas entidades, uma preocupação com a negociação, mas “sem ousadia para propor”. Estes espaços representaram uma oportunidade de se realizar um processo de convencimento do poder público sobre as vantagens da agroecologia para o município. A partir desse momento, houve um maior conhecimento público sobre as ações do STR neste

campo e em outros. A agroecologia assume então, um caráter de política pública e as propostas de desenvolvimento passaram a incorporar esta matriz tecnológica.

### Mudança institucional em Tombos

Em Tombos, o início do processo é marcado pela eleição municipal de 1996, vencida pelo Partido dos Trabalhadores, com forte engajamento das lideranças dos agricultores familiares do município, que também foram convidadas a participar ou colaborar com a administração municipal a partir de 1997.

Durante todo o ano de 1997 as principais lideranças sindicais de Tombos estiveram engajadas no esforço para viabilizar ações voltadas para o fortalecimento da agricultura familiar no município, transformando em política pública as propostas e demandas do STR e da APAT. Neste mesmo ano o governo federal lança o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), composto por uma linha de crédito agrícola para o setor (PRONAF-Crédito) e outra linha de financiamento de infra-estruturas municipais de apoio à agricultura (PRONAF-Infraestrutura) que, no entanto, atendeu a um número reduzido de municípios no Brasil, segundo critérios pré-definidos (baixo IDH, população rural maior que população urbana, entre outros). Para a sua implementação, o PRONAF-Infraestrutura pressupunha a realização de um diagnóstico municipal, a elaboração de um PMDR para orientar os investimentos no município e a criação de um Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural (CMDR) que ficaria responsável pela gestão do plano e do processo de desenvolvimento local.

Ainda em 1997 a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG), entidade que agrega os STR's no plano nacional, implementa um programa de formação de lideranças e técnicos em Desenvolvimento Local Sustentável, abordando os princípios de concertação intersetorial e planejamento municipal. Estes acontecimentos influenciaram na concepção do PDL de Tombos e no desenho do programa naquele município.

Ao final do primeiro ano de gestão municipal a prefeitura de Tombos propõe para o CTA a formalização de um convênio para que a entidade assessorasse a construção participativa de um plano de desenvolvimento municipal e disponibilizando um técnico para apoiar as atividades de experimentação agroecológica junto às comunidades rurais. Durante o ano de 1998 foi realizado um Diagnóstico Rural Participativo seguido de uma etapa de planejamento estratégico segundo a metodologia de planejamento municipal desenvolvida pelo Centro de Promoção da Agricultura de Grupo (CEPAGRO), uma ONG do Estado de Santa Catarina, sul do Brasil. Esta metodologia envolve a articulação e animação de atores locais e do poder público, realização de um diagnóstico da realidade e formação de um conselho para elaboração e implementação do PMDR. Na prática, o CTA procurou incorporar a esta metodologia a sua experiência anterior com o DRP, metodologias participativas e enfoque de gênero.

A fase seguinte, após 1999, envolveu a realização de serviços de assistência técnica com enfoque agroecológico, elaboração de projetos para a captação de recursos destinados à implantação de infra-estruturas produtivas e fornecimento de serviços previstos no PMDR. Em 2000 é aprovado o projeto de agroindustrialização da produção familiar local, pela Fundação Interamericana (IAF). Em 2001 é criado, pela APAT, o mercado do agricultor, com o objetivo de facilitar a comercialização da produção familiar estabelecendo um canal direto entre produtores e consumidores. A APAT procura, desta forma, consolidar um mercado diferenciado para os alimentos produzidos em sistemas agroecológicos, além de atuar como um agente comercial em nível local.

O PDL em Tombos possibilitou importantes avanços em relação à organização da produção e comercialização. Porém, no aspecto político-institucional não se observou a construção de um processo de concertação social mais amplo, prevalecendo a polarização político-partidária que opunha de um lado os políticos locais e grandes proprietários de terras e de outro a administração municipal liderada pelo partido dos trabalhadores. No último ano da gestão do PT a própria relação entre as organizações (STR, APAT, AMART e CTA) e a prefeitura municipal entrou em crise. Nas eleições de 2000 o PT perde as eleições e aquelas organizações se encontram diante do desafio de continuar a condução do PDL sem o

comprometimento do poder público municipal, que estava novamente sob o controle de políticos tradicionais. Inicia-se então uma tentativa de aproximação, ainda tímida, com outros segmentos da sociedade local, visando garantir as condições para a continuidade do programa e das ações previstas. A existência de recursos financeiros de fontes externas ao município permitiu ao grupo liderado pela APAT uma grande autonomia para realizar as ações previstas no PMDR, mesmo sem o apoio da prefeitura municipal, como é o caso da implantação da agroindústria gerida pela APAT.

O envolvimento das mulheres no processo de desenvolvimento territorial foi favorecido por um esforço anterior de formação, capacitação e conquista de espaços de participação por parte das mulheres. Com efeito, a comissão de mulheres do STR teve uma atuação marcante na expansão da agroecologia no município e nos processos político-partidários. O equilíbrio de gênero tornou-se uma norma básica para a atuação das organizações e nas ações de promoção do desenvolvimento.

#### Transformações produtivas em Tombos

Vários agentes tiveram uma atuação importante no processo de mudança produtiva em Tombos. A APAT foi responsável pelas ações de comercialização, criação e gestão do mercado do produtor, implantação da agroindústria e trabalho político na elaboração do PMDR. O CTA atuou na assessoria técnica, captação de recursos, articulação com parceiros externos, participação em feiras e redes solidárias e apoio ao PDL como um todo. O grupo de mulheres (depois AMART) atuou a favor da diversificação da produção, da formação e engajamento das mulheres na produção e comercialização. O STR foi responsável pela documentação dos trabalhadores rurais e pelo trabalho político junto aos agricultores, formação e atuação em espaços públicos. A Secretaria Municipal de Agricultura atuou na viabilização dos serviços de assistência técnica para a agricultura familiar, com enfoque agroecológico, além de outras ações de apoio à agricultura familiar.

As ações voltadas para a organização da produção, beneficiamento, comercialização e geração de renda apresenta-se como um dos eixos mais importantes do processo de DTR de

Tombos, refletindo demandas específicas dos agricultores familiares do município. Com efeito, desde a criação do STR, em 1985, o problema da comercialização já se apresentava como um dos principais desafios em função da forte dependência dos agricultores diante dos proprietários das terras e atravessadores comerciais.

No aspecto produtivo as principais mudanças implementadas foram: diversificação dos cultivos, ampliação da horticultura caseira, manejo alternativo do solo, instalação de campos comunitários de produção de sementes, diminuição do uso de agrotóxicos, uso de fertilizantes orgânicos e planejamento da produção. A abertura do mercado do produtor, em 2001 representou um importante passo para o aumento da renda das famílias por garantir o acesso ao mercado, mesmo para aquelas famílias que produzem em pequena escala, provocando impactos positivos na economia do município. Os investimentos realizados na agroindústria gerida pela APAT criaram novos estímulos à produção familiar abrindo perspectivas de uma maior integração entre as atividades de produção, beneficiamento e comercialização.

#### Mudança Institucional em Acaiaca

Semelhante ao que ocorreu em Tombos, em Acaiaca, o marco inicial do processo de desenvolvimento territorial foi a eleição municipal de 2000, também vencida pelo Partido dos Trabalhadores com o apoio de lideranças dos agricultores familiares. Estas lideranças também intermediaram a aproximação entre a prefeitura municipal e o CTA, tendo como referência o trabalho já realizado em Araponga e Tombos.

Uma vez estabelecido um primeiro acordo de parceria entre o CTA, o STR e a prefeitura municipal, optou-se pela estruturação de uma comissão executiva que ficaria responsável pela realização de um Diagnóstico Rural Participativo e construção de PMDR. Para isso as comunidades rurais foram convidadas a eleger representantes cuja função foi colaborar com a formulação do plano e definição das prioridades de ação para a prefeitura e outras organizações. Este processo teve início em 2001, sendo o plano concluído em meados de 2002, tratando-se, portanto, de uma experiência bastante recente.

O diagnóstico realizado permitiu a identificação de problemas ambientais que levaram as organizações parceiras a se comprometerem com a formulação de uma *Agenda 21 Local* para Acaiaca. A *Agenda 21 Local* consiste em um conjunto de compromissos e diretrizes para o desenvolvimento sustentável, uso e manutenção dos recursos ambientais em nível local. Sua formulação deve partir de um processo de concertação entre as diferentes partes interessadas nas questões referentes ao uso dos recursos no século XXI e vem sendo estimulada pelo governo brasileiro como um dos desdobramentos da Conferência Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada na cidade do Rio de Janeiro em 1992 (Rio-92). A construção da *Agenda 21 local* de Acaiaca vem sendo viabilizada com recursos do Fundo Nacional de Meio Ambiente (FNMA) do Ministério de Meio Ambiente.

#### Transformações Produtivas em Acaiaca

Em termos de mudança na base produtiva o processo de desenvolvimento territorial de Acaiaca encontra-se em uma fase inicial, ou seja, de sensibilização e capacitação dos grupos de agricultores. O debate atual aponta para a adaptação e difusão de tecnologias com enfoque agroecológico, resgatando-se os conhecimentos locais e as práticas já adotadas e consolidadas em outros municípios da região.

#### **Resultados e alcances das experiências**

##### Em Araponga

O desenvolvimento territorial de Araponga, que vem ocorrendo há uma década, resulta de um processo de mudança institucional que envolve o fortalecimento de organizações como o STR, a AFA e o CTA, o aumento da confiança entre os agentes públicos e privados e o aprimoramento das regras de convivência entre eles.

Em 1993, o STR contava com pouco mais de 200 associados e diante da opinião pública tinha a sua atuação confundida com a do CTA e do PT. Dez anos depois o sindicato conta com mais de 900 associados, havendo um maior reconhecimento público do seu papel

específico na sociedade local, como entidade de representação dos agricultores e agricultoras familiares. As linhas de ação da organização também foram ampliadas. Atualmente o STR apóia a viabilização da Associação dos Agricultores Familiares de Araponga (AFA), da Escola Família Agrícola (EFA) e da Cooperativa de Crédito, além de atuar no conselho gestor do PESB e nas atividades de educação ambiental no município.

O diagnóstico participativo realizado em 1993 representou o início de um intenso debate público sobre os problemas do município e provocou uma definição mais clara dos papéis das organizações e agentes públicos e privados. Esta maior clareza dos papéis, e o aprimoramento das regras de convivência política foram fundamentais para o processo de concertação ocorrido nos últimos anos.

A qualidade do governo municipal aumentou consideravelmente em função do processo de concertação e de planejamento municipal. Há uma maior coerência entre as demandas apresentadas pela sociedade por meio do PMDR e as ações e políticas colocadas em prática pela administração. Os agentes públicos e privados demonstram uma maior disposição para cooperar em favor do interesse público, mesmo estando em lados opostos durante o processo eleitoral. As *regras do jogo* político mudaram de forma substancial.

No plano governamental, a descentralização administrativa, a transferência de recursos e responsabilidades dos governos centrais para o governo local, a necessidade de maior transparência e eficiência na gestão pública facilitaram a aproximação entre a prefeitura municipal e as organizações da sociedade civil, favorecendo o processo de concertação.

A criação do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDR), como instância responsável pela gestão participativa do Plano Municipal de Desenvolvimento Rural representou a abertura de um importante espaço de diálogo e negociação entre as partes interessadas no processo de desenvolvimento local. A criação de outros conselhos gestores de políticas públicas nas áreas de saúde, educação e assistência social demonstram o caráter duradouro das mudanças institucionais em curso.

A criação do PESB, em 1996, e o estabelecimento de uma nova legislação ambiental pelo governo brasileiro, têm provocado uma mudança significativa no padrão de uso dos recursos naturais em nível local, com a aplicação de sanções mais rígidas contra contravenções e crimes ambientais. Por outro lado, as ações do STR fazem com que o próprio IEF passasse a reconhecer a agricultura familiar no entorno do PESB como um importante elo para a conservação dos recursos naturais do parque e, portanto, para o desenvolvimento sustentável da região.

Com a criação da AFA, em 1997, por influência das lideranças sindicais, a organização recebe a atribuição promover a produção, a comercialização e a geração de renda. Mais recentemente há um intenso debate interno e a organização de uma cooperativa de crédito, que deverá apoiar a agricultura familiar no município, dentro dos princípios da agroecologia e da economia solidária. Observa-se uma relação estreita entre o processo de desenvolvimento institucional e as mudanças na base produtiva em nível municipal.

Com os investimentos do governo federal, via PRONAF, para a melhoria da infra-estrutura municipal, o CMDR passou a gerir recursos da ordem de US\$ 30.000,00 / ano, durante 4 anos, além dos recursos próprios da prefeitura e aqueles captados via crédito rural e destinado às famílias, também via PRONAF.

O padrão tecnológico da agricultura familiar se alterou substancialmente na última década, em função da incorporação dos princípios da agroecologia por um grande número de famílias ligadas ao STR. A diversificação produtiva e aumento da renda familiar das propriedades agroecológicas, quanto comparadas às propriedades convencionais, pode ser atestado por meio do monitoramento econômico realizado pelo CTA em quatro propriedades do município, sendo duas agroecológicas e duas convencionais (Ferrari, 2003).

A diminuição do uso de insumos externos (agrotóxicos e fertilizantes químicos) e a otimização dos insumos internos às propriedades, a adoção de práticas de manejo e conservação dos solos e das nascentes, e a diversificação da produção agrícola, tem

resultado na conquista da segurança alimentar e melhoria da qualidade de vida das famílias. Este fato amplia a credibilidade e a visibilidade pública da agroecologia como alternativa tecnológica para o município.

A experiência da compra conjunta de terras, que em 94 beneficiava 21 famílias, atualmente atende a 98 famílias, contando com 0% de inadimplência e provocando o reordenamento agrário do município. Fora do público do STR, outros grupos informais têm tomado iniciativas semelhantes. O sucesso da experiência chama a atenção de outras organizações da região e mesmo do governo federal. Atualmente a Secretaria de Reordenamento Agrário do Ministério do Desenvolvimento Agrário negocia com o CTA o apoio técnico da entidade na implementação de um programa de crédito fundiário em 30 municípios da Zona da Mata, incorporando os aprendizados da experiência de Araponga.

A adoção da abordagem territorial em programas de desenvolvimento também vem sendo incorporada como uma política do governo federal. Com a criação da Secretaria de Desenvolvimento Territorial, também no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Agrário, experiências locais como as colocadas em prática pelo CTA e organizações parceiras, servem de referência para o desenho de uma política mais abrangente para o setor. O CTA tornou-se um importante interlocutor neste processo.

### Em Tombos

No processo de desenvolvimento territorial de Tombos prevaleceu a idéia de que as mudanças sociais deveriam se viabilizar pela via eleitoral, ou seja, pela participação direta dos agricultores familiares no processo político partidário local, elegendo seus representantes para a administração e para o órgão legislativo municipal, a câmara dos vereadores. A eleição de 1996, vencida pelo Partido dos Trabalhadores, representou a oportunidade de realização desta idéia, dos projetos e iniciativas defendidos pelas organizações dos agricultores familiares.

No período de 1997-2000 a participação dos agricultores e o controle social sobre a gestão pública foram adotados como princípios norteadores na elaboração e implementação do PMDR. Porém, a polarização política entre segmentos sociais e agentes políticos locais limitaram as possibilidades de concertação e construção de alianças, prevalecendo um elevado nível de desconfiança entre os agentes públicos e privados. Com a derrota do PT nas eleições de 2000 as organizações se deparam com a necessidade de buscar uma ampliação das alianças estratégicas com setores antes considerados como adversários políticos. Por outro lado, o aumento do reconhecimento público das organizações e do seu papel social contribui para uma gradual mudança nas regras do jogo político em nível local.

A criação do CMDR de Tombos, instância responsável pela gestão do PMDR, fez-se em consonância com as diretrizes das políticas públicas para a agricultura familiar em nível nacional. Em um cenário de conflitos políticos em nível local, as mudanças nas regras de operacionalização das políticas públicas, veiculadas pelo governo federal, desempenham um papel importante ao balizar a relação entre os agentes que atuam no município.

No aspecto da produção e da comercialização observa-se em Tombos mudanças significativas. A abertura do mercado do produtor administrado pela APAT, representa um importante canal de comercialização para a agricultura familiar do município ao favorecer a produção familiar agroecológica. Famílias antes alijadas do processo de comercialização hoje têm, no mercado do produtor, um mecanismo comercial eficiente que possibilita o aumento e a diversificação da renda familiar. Atualmente cerca de 300 famílias do município estão cadastradas como fornecedoras do mercado. Constata-se o aumento da autonomia dos agricultores diante dos agentes econômicos externos. Houve uma melhor organização dos grupos de geração de renda e uma maior preocupação com a qualidade dos produtos e organização da produção.

As famílias passaram a obter renda com a venda de produtos que antes não eram considerados comercializáveis. Por outro lado, o mercado do produtor tem como regra só comercializar agroecológicos. Estes dois fatores estão provocando profundas modificações na base produtiva da agricultura familiar, primeiro por reforçar a policultura, fator

fundamental para a segurança alimentar e autonomia das famílias, e, segundo, por modificar a matriz tecnológica das propriedades.

Os investimentos externos, realizados para a implantação da agroindústria gerida pela APAT, têm atuado como um estímulo ao aumento do volume e organização da produção agrícola. Além disso, estes investimentos têm impacto direto na geração de empregos e na circulação de dinheiro, provocando um aquecimento da economia local.

“Em Tombos, no período de 1998 a 2000 a prefeitura municipal investiu aproximadamente R\$ 140.000 / ano no plano e foram mobilizados  $\pm$  R\$ 100.000 do PRONAF, anualmente, para o crédito aos agricultores (as). No mesmo período, com recursos de projetos de agências internacionais, o CTA investiu aproximadamente R\$100.000 / ano, o que significa que para cada real investido pelas agências, conseguimos mobilizar localmente cerca de 2,4 reais.” (CTA, 2002:7)

Com a regularização fiscal do processo comercial (notas, guias, recibos) a APAT está habilitada a participar de licitações para o fornecimento de alimentos para escolas, hospitais e outros órgãos públicos. Uma outra tendência é a busca de consolidação de um mercado diferenciado para produtos orgânicos e agroecológicos. A APAT já atua como fornecedora destes produtos em grandes centros como na cidade do Rio de Janeiro, por meio de redes de comercialização solidária e associações de consumo.

### Em Acaiaca

No município de Acaiaca o processo de desenvolvimento territorial tem alterado o padrão de governança pública vigente até muito recentemente. A realização do diagnóstico participativo e a elaboração do plano de desenvolvimento municipal favoreceram a atuação das lideranças comunitárias nas tomadas de decisão sobre questões de interesse público, além das práticas associativas formais e informais. A sociedade local apresenta um baixo nível de conflito político, o que favorece processos de concertação e cooperação entre agentes públicos e privados.

Manter o equilíbrio de gênero nas atividades de planejamento e gestão das políticas públicas tornou-se um dos princípios norteadores do desenvolvimento local. Para facilitar a participação feminina neste processo as organizações optaram por realizar um esforço voltado para a formação e capacitação de mulheres lideranças comunitárias. Como resultado deste esforço, constata-se a existência de equilíbrio de gênero nas atividades de planejamento e implementação das ações previstas no plano.

Percebe-se um nítido processo de fortalecimento do STR, organização que se tornou o principal interlocutor entre as comunidades e o poder público municipal. Sua intervenção, que no início do processo esteve mais voltada para questões previdenciárias dos agricultores familiares, voltou-se para a realização e gestão do PMDR, de forma prioritária, além de incorporar outros temas como a comercialização, educação rural e Escola Família Agrícola (EFA) e uma interlocução mais qualificada com o poder público local.

Com relação à mudança na base produtiva da agricultura familiar, ocorre atualmente em Acaiaca um processo de promoção pública da agroecologia com a realização de momentos de formação dos agricultores e implantação de experiências voltadas para a redução do uso de insumos externos e otimização dos insumos internos das propriedades. A assessoria técnica do CTA tem atuado como um importante incentivo para a mudança tecnológica na agricultura do município, embora este processo ainda esteja em uma fase inicial, ou seja, de animação e sensibilização dos grupos.

### **Lições Aprendidas**

Lições aprendidas podem se traduzir por conhecimentos novos, bem fundamentados e adquiridos por meio de experiências vividas. Estes novos conhecimentos podem ser generalizados para outros grupos ou organizações e também podem reforçar a ação dos agentes envolvidos na experiência (Guijt, 2002).

Para a obtenção das lições aprendidas com as três experiências aqui sistematizadas foi realizada, em novembro de 2003, uma oficina para a formulação participativa das lições aprendidas. Este evento contou com a participação de lideranças das organizações dos municípios de Araponga, Tombos e Acaiaca, as quais estiveram diretamente envolvidas nas experiências sistematizadas, além da equipe técnica do CTA.

No processo de identificação das lições aprendidas seguiu-se o caminho sugerido por Guijt (2002), onde o grupo é convidado a identificar: a) os novos conhecimentos obtidos, segundo temas e sub-temas bem definidos; b) as idéias iniciais que foram suplantadas por estes novos conhecimentos; c) os motivos que levaram a uma revisão das idéias iniciais; d) elementos que possam demonstrar a validade dos novos conhecimentos adquiridos. A síntese apresentada abaixo procura explicitar, de forma muito breve, as principais lições obtidas durante a última oficina do processo de sistematização.

#### Tema: participação das mulheres e planejamento municipal

No início dos processos de planejamento municipal as lideranças, mulheres especialmente, e a equipe técnica do CTA defendiam a criação de espaços de participação específicos para as mulheres. Acreditava-se que garantido a presença das mulheres e espaços de participação próprios para elas (por exemplo: grupos de trabalho formados somente por mulheres) a participação feminina estaria garantida.

Ao colocar em prática o processo de planejamento municipal em Araponga, percebeu-se que mesmo garantindo a presença e os espaços das mulheres a sua participação ficava muito abaixo do esperado. As mulheres estavam presentes no planejamento, mas não tinham formação e informação para elaborar propostas e defendê-las. A participação das mulheres foi mais uma exigência dos financiadores das entidades do que uma estratégia interna das organizações.

Lição aprendida pelas lideranças e técnicos: Não basta garantir a presença das mulheres no processo de elaboração do plano. Além disso, é preciso criar condições para que as mulheres obtenham a formação necessária para uma participação ativa e efetiva. Também é

necessário criar espaços físicos adequados, estrutura de transporte, articulação, alimentação, material didático, entre outros.

#### Tema: construção de alianças e parcerias

No início do processo de DTR as lideranças sindicais tinham uma postura de oposição diante do poder público e não aceitavam fazer alianças ou parcerias. Qualquer tipo de aproximação ou de diálogo era vista como colaboracionismo ou como “coisa de pelego”.

Com o avanço dos trabalhos vimos que não era possível implementar um plano de desenvolvimento sem parcerias e alianças. Elas viabilizam investimentos para o plano e para a agricultura familiar. Os desafios da comercialização demandam a negociação e formação de alianças e parcerias com outros atores sociais. Por outro lado, sem alianças a aceitação e credibilidade das organizações ao nível local permaneciam baixas.

Lição aprendida pelas lideranças: aprendemos que não basta se opor ao Poder Público municipal. É necessário termos propostas claras e trabalho prático com resultados concretos. Aprendemos o que significa aliança e parceria e que quando conseguimos construí-las, os conflitos político-partidários diminuem.

#### Tema: mecanismos de implementação participativa do Plano

Nos processos de elaboração dos planos havia uma forte preocupação com a obtenção do plano como um produto, com pouca ênfase no processo de implementação. Não se identificava a necessidade de construir instrumentos para facilitar a participação de homens, mulheres e jovens na implementação. A preocupação central era ter um plano.

Com as deficiências e dificuldades da participação de mulheres e jovens na implementação das ações previstas no plano, constatou-se a necessidade de se prever como superar estas deficiências.

Lições aprendidas pelas lideranças : Ao se elaborar os Planos, é preciso prever como homens, mulheres e jovens vão participar da sua implementação.

Tema: participação das mulheres e o combate à pobreza.

Não havia, para os agricultores, a compreensão de que as atividades desempenhadas pelas mulheres (hortas, artesanato, indústria caseira, criação de pequenos animais etc.), contribuía no processo de desenvolvimento local. Para muitos agricultores o trabalho importante na agricultura, era apenas os serviços brutos, relacionados à produção de café e outros produtos comercializáveis (especialmente grãos e cereais). Não eram pensadas estratégias de planejamento e criação de alternativas para mulheres e jovens.

A constante luta e organização das mulheres levou à conquista de seus espaços nas organizações e nas famílias. A partir do momento que as atividades das mulheres passaram a melhorar a renda das famílias, suas atividades foram reconhecidas. Com o reconhecimento destas atividades, aumentou o número de itens ou produtos comercializados pelas associações. As mulheres e jovens que passam a obter renda através de suas atividades, se inserem no conjunto de ações do PMDR.

Lição aprendida pelas lideranças: As atividades que promovem a participação de mulheres e jovens (hortas, artesanato, indústria caseira etc.), além de contribuírem para aumentar a renda das famílias, também são importantes para aumentar a inserção das mulheres e dos jovens nas atividades do PDL. O exemplo de Tombos ilustra bem este aprendizado.

Tema: expansão da agroecologia nos municípios/assistência técnica no processo de mudança produtiva

Inicialmente a equipe do CTA acreditava que para ocorrer uma expansão da agroecologia nos municípios a principal estratégia deveria ser a mudança nos sistemas de produção.

As adoções de múltiplas estratégias de intervenção promoveram uma expansão muito maior da agroecologia, superando a estratégia dotada até então.

Lição aprendida pela equipe técnica: Para a expansão da agroecologia nos municípios envolvidos com processos de DTR, não basta propor mudanças no modelo de produção e adoção de técnicas. Devem ser pensadas outras estratégias a serem construídas a partir da realidade local e da relação entre os agentes. Devem ser incluídos nos PMDRS's, princípios norteadores da ATER com base na Agroecologia.

Tema: assistência técnica no processo de mudança produtiva

Acreditava-se que as propostas tecnológicas apresentadas pelo CTA eram suficientes, por serem participativas, vindas de outros agricultores, baseadas na Agroecologia e vindas de outras entidades que atuam na construção de propostas agroecológicas.

Com a implementação das propostas tecnológicas feitas pelo CTA surgiram questionamentos entre os agricultores, pela falta de continuidade e pouca desenvoltura de algumas ações e pelas expectativas dos agricultores, que se mostraram maiores do que a capacidade de apoio ou aporte dos técnicos. Quando os agricultores(as) incorporaram as propostas, e assumiram o papel de construir as tecnologias, ocorreram as transformações tecnológicas mais importantes.

Lições para equipe técnica: Para que uma transformação produtiva aconteça e se sustente é preciso uma mudança na lógica de pensamento e de ação de técnicos(as) e agricultores(as). Para que as transformações ocorram, é necessário aporte externo dos(as) técnicos(as). As

mudanças dependem, principalmente, dos(as) agricultores(as) assumirem para si o papel de buscar saídas e gerar tecnologias.

Tema: mudanças na produção, beneficiamento e comercialização e a participação das mulheres e jovens

Com relação à participação de mulheres e jovens sempre buscamos encontrar uma estratégia de intervenção principal na qual apostamos todas as nossas fichas. Exemplos: valorizar “espaços das mulheres e jovens”; trabalhar pela geração de renda; incluir mulheres e jovens nos espaços de formação. Construímos estas propostas de intervenção de forma participativa, a partir da análise crítica de homens e mulheres.

Ao debater frequentemente este tema nas reuniões de equipe fomos amadurecendo a percepção de que estas estratégias, quando utilizadas de forma isolada, não atingem os seus objetivos.

Lição aprendida pela equipe técnica: para que as mulheres e jovens participem das mudanças na produção, beneficiamento e comercialização, são necessárias diversas estratégias ao mesmo tempo. Adotar apenas uma estratégia, por melhor que seja, não é suficiente.

Tema: participação das pessoas no PDL e o combate à pobreza

Com a metodologia participativa empregada, atingiríamos um público amplo durante a elaboração das propostas, e desta forma as necessidades dos mais pobres estariam contempladas nos planos.

O processo de sistematização e o debate recente com alguns parceiros trouxeram a questão para reflexão, e nos levou a perceber que em todos os três municípios, os mais pobres não se aproximaram na implementação, e tampouco foram beneficiados com as ações. O processo de reflexão nos fez ver também que a nossa estratégia sempre foi trabalhar com Agricultura Familiar, porém os mais pobres estão fora da Agricultura Familiar, são os trabalhadores temporários (bóia-fria), assalariados e outros.

Lição para a equipe técnica: Para construir estratégias de inclusão dos mais pobres e modificar a realidade da pobreza nos municípios, não é suficiente proporcionar a participação das pessoas mais pobres na construção dos planos. É preciso que desde o início do trabalho sejam desenvolvidas estratégias para garantir a sua inclusão na implementação dos planos. As estratégias devem levar em consideração a recuperação da auto-estima, resgate e valorização da cultura local, agroecologia, equidade de gênero e geração e a incorporação do tema pelo movimento sindical.

Tema: alianças ou parcerias com o poder público municipal

A construção e a consolidação de parcerias com o Poder Público era importante, quase uma condição para o sucesso dos PMDR's.

Em 2002 o debate na assembléia do CTA estabeleceu as diferenças, para o CTA, entre parcerias e alianças. O processo de sistematização permitiu realizar uma análise mais profunda sobre a relação nos municípios com o Poder Público. Percebemos que a lógica de intervenção do Poder Público é trabalhar a partir de ações pontuais, e estabelecer relações para obter vantagens ou resultados muito objetivos. Isto são características da relação de aliança, e não de parceria.

Lição aprendida pela equipe técnica: Nas relações com o Poder Público Municipal, o caminho é buscar estabelecer alianças e não parcerias<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> OBS: para esta lição estamos utilizando os conceitos estabelecidos pela Assembléia Geral do CTA. Relação de parceria é quando as organizações têm um planejamento em comum e

### Tema: condições necessárias para iniciar um processo de DTR em um município

Para iniciar um processo de DTR, pensávamos que uma condição obrigatória deveria ser a presença de um STR forte, com capacidade de liderar o processo desde o início.

Em 2001 o conselho de cooperação do CTA tomou a decisão de iniciarmos o trabalho em Acaiaca, onde o STR tinha muitas limitações e uma intervenção frágil. No entendimento do conselho, havia outras condições suficientes e que poderiam suplantam esta limitação inicial. A nossa percepção atual é de que o processo de planejamento favoreceu a superação das dificuldades iniciais.

Lição aprendida pela equipe técnica: Para se iniciar um processo de Desenvolvimento Local, não é preciso haver, necessariamente, um MSTR local forte. Mas é preciso perceber a condição do movimento, prever ações e métodos para superar esta condição e adequar as expectativas.

### Tema: mecanismos (formais ou informais) de implementação participativa dos planos

Com relação à implementação dos planos municipais acreditava-se que o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável seria o único espaço de gestão. Não havia a percepção da necessidade de seguir discutindo os papéis dos parceiros durante a implementação dos planos.

---

objetivos institucionais muito próximos, permitindo que uma participe dos momentos de avaliação e planejamento da outra, emitindo opinião etc. Relação de aliança é quando as organizações desenvolvem alguma ação de interesse mútuo, porém, limita-se a planejar e avaliar o objeto de trabalho em conjunto, nada mais. As alianças normalmente são estabelecidas e rompidas com certa dinâmica, enquanto as parcerias têm grande solidez, requerem um tempo de maturação para o seu estabelecimento e não são rompidas facilmente.

Durante as reuniões de equipe, nos espaços de avaliação do programa e especialmente no processo de sistematização, refletimos sobre a velocidade de implantação de mudanças e a capacidade das organizações locais de acompanhá-las, e também sobre as formas de lidar com os conflitos.

Lição aprendida pela equipe técnica: em um processo de DTR, os parceiros devem estabelecer uma dinâmica de diálogo, que dê conta da gestão do processo, onde haja espaço para o re-planejamento das ações, e que a partir desta dinâmica, vão sendo redefinidos os papéis. Não é necessário ter um espaço formal para isso. A definição clara dos papéis das diferentes organizações, na construção e implementação dos planos é fundamental para construção e consolidação de parcerias e resolução de conflitos e deve ser constantemente atualizada, fazendo parte do processo.

#### Tema: participação das mulheres e planejamento municipal

No início acreditávamos que priorizando uma única estratégia, com ações específicas, seria alcançado o fortalecimento das mulheres, caminhando para a equidade das relações de gênero.

As reflexões que ocorreram durante o processo de Sistematização, nos levaram a perceber que: a) a utilização de estratégias pontuais não garantiu resultados satisfatórios; b) mesmo com todo os esforços empenhados, os alcances para a equidade das relações, são ainda tímidos; c) o fortalecimento das mulheres não leva necessariamente à equidade nas relações.

Lições aprendidas pela equipe técnica: Para alcançar a equidade nas relações de gênero e o fortalecimento das mulheres é preciso: a) considerar as especificidades da realidade local; b) adotar metodologias específicas para este objetivo; c) criar espaços para a participação das mulheres; d) oferecer condições (habilitar) que facilitem a participação; e) inserir o tema na pauta das organizações durante a elaboração dos PMDRS's e implementação das ações. Estas estratégias devem ser adotadas de forma simultânea, sem desconsiderar nenhum destes pontos.

Tema: mecanismos (formais ou informais) de implementação participativa dos planos

Inicialmente não tínhamos a percepção de que o processo poderia gerar uma relação de dependência entre as organizações de agricultores e as entidades de assessoria. Não tínhamos uma formulação clara sobre este tema.

Com os debates nos espaços de avaliação dos trabalhos e do programa nos municípios e nas reuniões de equipe e da diretoria do CTA, tivemos a clara percepção de que em alguns casos, estamos criando relações de dependência.

Lição aprendida pela equipe técnica: A implementação das ações e o ritmo dos processos de implementação dos PMDRS's devem se basear na capacidade das organizações locais de assumirem o processo, ou seja, de serem os protagonistas, de forma autônoma, sem gerar processos de dependência.

## **Agradecimentos**

A sistematização das experiências aqui descrita não seria possível sem o comprometimento e a colaboração de um grande número de pessoas. Mesmo correndo o risco de sermos injustos gostaríamos de expressar os nossos sinceros agradecimentos a algumas pessoas, e organizações cuja colaboração foi indispensável para a realização dos trabalhos:

- Ao Eugênio Resende e Dalana Muscardi, pelo trabalho de relatoria e apoio na realização de todos os eventos coletivos do processo de sistematização.
- À equipe técnica do CTA, especialmente a Eugênio Ferrari e Simone Ribeiro, pelas contribuições, idéias, críticas e sugestões sempre oportunas.
- Agradecimentos especiais à Irene Guijt, pelas preciosas sugestões sobre como obter lições aprendidas.
- Às lideranças dos STR's de Araponga, Tombos e Acaiaca, pela dedicação e interesse na realização de todos os eventos grupais do processo de sistematização e pela disponibilidade para participar das entrevistas e reuniões preparatórias. Esta sistematização não teria sido possível sem esta colaboração.
- A todas as pessoas que colaboraram, direta ou indiretamente, para a realização desta sistematização. A eles e elas o nosso muito obrigado.

### Anexo 01 : A sistematização da Experiência de DTR do CTA-ZM: eventos e atividades realizadas

Evento	Local e Data	Atividades realizadas	Participantes
Reunião preparatória de Araçuaia			
Reunião preparatória de Acaiaca (2ª Plenária dos Trabalhadores Rurais de Acaiaca)	14 agosto 2002 Comunidade de Boa Cama, Acaiaca-MG	- apresentação dos objetivos do Seminário de Intercâmbio. - construção da Linha do Tempo dos homens e das mulheres, do Planejamento Participativo (o que facilitou, dificultou e momentos marcantes). - reflexão individual das lições aprendidas. - escolha dos representantes para o Seminário.	13 H e 14 M e Equipe de apoio.
Reunião preparatória de Tombos	17 agosto 2002 Tombos-MG	- apresentação dos objetivos do Seminário de Intercâmbio. - construção da Linha do Tempo dos homens e das mulheres, do Planejamento Participativo (o que facilitou, dificultou e momentos marcantes). - reflexão individual das lições aprendidas. - escolha dos representantes para o Seminário.	34 H e 19 M e Equipe de Apoio.
Reunião da Equipe Técnica do CTA: Intercâmbio do PDL	14 agosto 2002 CTA-ZM, Viçosa-MG	- bate-papo sobre o PDL - resgate das reuniões preparatórias dos municípios - discussão sobre o entendimento de lição aprendida (o que é, para que, para quem e como) - construção da Linha do Tempo do CTA em relação ao PDL	Equipe Técnica do CTA, Aílton, Geninho e Irene Guijt
Primeiro seminário de intercâmbio	23 a 25 agosto 2002 Comunidade São Joaquim, Araçuaia-MG	- apresentação da linha do tempo dos municípios, contemplando a visão de homens e mulheres - destaque das diferenças na linha do tempo entre os 3 municípios - divisão em grupos, escolha e priorização dos temas que querem analisar mais - divisão em grupo e discussão de alguns temas priorizados e das lições aprendidas - visita às experiências de Araçuaia - avaliação	<u>Acaiaca</u> : 4H e 6M <u>Araçuaia</u> : 16H e 5M <u>Tombos</u> : 6H e 6M <u>Viçosa</u> (equipe de apoio+equipe técnica): 4H e 5M <u>Convidados</u> : 1H e 1M <b>Total: 54</b>
Reunião da equipe do PDL	11 de abril de 2003 CTA-ZM, Viçosa-MG	- discussão sobre o que é o intercâmbio e a sistematização - roteiro da sistematização e plano de difusão - encaminhamentos do Seminário de Intercâmbio	Equipe do PDL e Equipe de apoio

Reunião preparatória de Araponga	07 de junho de 2003 Araponga-MG	- breve relato sobre as particularidades dos PDL's nos três municípios - apresentação do vídeo sobre o 1º Intercâmbio - discussão dos temas priorizados para o 2º Intercâmbio (o que queremos saber mais, discutir sobre esses temas) - encaminhamentos para o 2º Intercâmbio - apresentação e discussão sobre a sistematização das experiências em DTR	15H e 6M e Equipe de Apoio
Reunião preparatória de Acaiaca	10 de junho de 2003 Acaiaca-MG	- breve relato sobre as particularidades dos PDL's nos três municípios - apresentação do vídeo sobre o 1º Intercâmbio - discussão dos temas priorizados para o 2º Intercâmbio (o que queremos saber mais, discutir sobre esses temas) - encaminhamentos para o 2º Intercâmbio - apresentação e discussão sobre a sistematização das experiências em DTR	2H e 8M e Equipe de Apoio
Reunião preparatória de Tombos	17 de junho de 2003 Tombos-MG	- breve relato sobre as particularidades dos PDL's nos três municípios - apresentação do vídeo sobre o 1º Intercâmbio - discussão dos temas priorizados para o 2º Intercâmbio (o que queremos saber mais, discutir sobre esses temas) - encaminhamentos para o 2º Intercâmbio - apresentação e discussão sobre a sistematização das experiências em DTR - últimos acertos da estrutura do 2º Intercâmbio	
Segundo seminário de intercâmbio	27 a 29 de junho de 2003 Tombos-MG	- visita a Agroindústria (leite, milho, arroz, café, açúcar e cachaça) e discussão sobre esses produtos - apresentação em plenária das estratégias municipais de comercialização e debate - divisão em grupos e discussão de 3 temas escolhidos do 1º Seminário de Intercâmbio, e apresentação na plenária - avaliação	<u>Araponga</u> : 9 H e 6 M <u>Acaiaca</u> : 5 H e 9 M <u>Espera Feliz</u> : 3 H e 2 M <u>Tombos</u> : 15 H e 9 M <u>Vicosa (equipe de apoio+equipe técnica)</u> : 5 H e 4 M <b>Total: 67</b>
Entrevistas	22 de julho a 10 de novembro de 2003	- entrevistas estruturadas a partir de dúvidas da leitura dos documentos, para pessoas que tenham participado do processo do Plano	<u>Araponga</u> : 11 H e 2 M <u>Tombos</u> : 9 H e 3 M <u>Acaiaca</u> : 6 H e 4 M <u>Equipe Técnica CTA</u> : 3 H e 1 M <b>Total: 39</b>
1ª Oficina de Sistematização em Araponga (primeiras conclusões)	04 de outubro de 2003 Araponga-MG	- debate sobre "O que é Sistematização?" - apresentação do que já foi feito da Sistematização até aqui	<u>Araponga</u> : 19 H e 9 M + Equipe de Sistematização

		- debater as conclusões tiradas das entrevistas feitas em Araponga	
1ª Oficina de Sistematização em Tombos (primeiras conclusões)	29 de outubro de 2003 Tombos-MG	- debate sobre "O que é Sistematização?" - apresentação do que já foi feito da Sistematização até aqui - debater as conclusões tiradas das entrevistas feitas em Tombos	<u>Tombos</u> : 14 H e 14 M + Equipe de Sistematização
1ª Oficina de Sistematização em Acaiaca (primeiras conclusões)	17 de novembro de 2003 Acaiaca-MG	- debate sobre "O que é Sistematização?" - apresentação do que já foi feito da Sistematização até aqui - debater as conclusões tiradas das entrevistas feitas em Tombos - encaminhamentos para a oficina sobre as lições aprendidas	<u>Acaiaca</u> : 5 H e 13 M + Equipe de Sistematização
1ª Oficina de Sistematização com a Equipe Técnica do CTA (primeiras conclusões)	14 de novembro de 2003 CTA-ZM, Viçosa-MG	- relembrar os Eixos do Fundo Minka Chorlavi e os Temas do CTA-ZM - apresentação do que já foi feito da Sistematização até aqui - debater as conclusões tiradas das entrevistas feitas com a Equipe Técnica	<u>Equipe técnica</u> : 4 H e 4 M + Estagiários do CTA + Equipe de Sistematização
Oficina para a redação das Lições Aprendidas	02 e 03 de dezembro de 2003, Guiricema-MG	- retomada do processo de sistematização - discussão sobre o que são lições aprendidas - leitura das primeiras conclusões dos municípios e técnicos - obtenção, identificação e qualificação das lições aprendidas, por grupos de lideranças locais e técnicos (as). - apresentação das lições de cada grupo - avaliação da oficina	<u>Equipe técnica</u> : 4 H e 6M <u>Equipe de Apoio</u> : 3H e 1M <u>Araponga</u> : 3 H e 3 M <u>Acaiaca</u> : 3 H e 1 M <u>Tombos</u> : 4 H e 3 M <b>Total: 31</b>

## **Anexo 2 – Lista dos documentos analisados**

APAT. **Projeto de Consolidação do Desenvolvimento Local Sustentável em Tombos – MG.** Associação dos Pequenos Agricultores e Trabalhadores Rurais. Tombos – MG. APAT. 2002. 20p. (mimeo)

ARTR-ZM **Critérios para a utilização do Fundo de Crédito Rotativo.** Viçosa: Associação Regional dos Trabalhadores Rurais da Zona da Mata de Minas Gerais. 2002. 3p. (mimeo)

CARRARA, Álvaro Alves. **Relatório do Estágio realizado no Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM) no período de outubro de 1991 a junho de 1993.** Viçosa, 1993. 27p. (mimeo)

CERQUEIRA, Regina Coeli. **Estratatégias de integração agroindustrial: os agricultores familiares e a Aracruz Celulose na Zona da Mata mineira.** Tese de mestrado em Desenvolvimento Agrícola. Rio de Janeiro: UFRRJ/Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 1993 375p.

CONSELHO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE TOMBOS-MG. **Plano Municipal de Desenvolvimento Rural de Tombos.** 1999. 59p. (mimeo)

COMERFORD, John Cunha. **“Como uma família”: Sociabilidade, reputação e territórios de parentesco na construção do sindicalismo rural na Zona da Mata de Minas Gerais.** Volume I. Tese de Doutorado em Antropologia Social. Rio de Janeiro: UFRJ/Museu Nacional, 2001. 221 p.

CONTAG. **Programa de Formação de Dirigentes e Técnicos em Desenvolvimento Municipal Baseado na Agricultura Familiar: Formação de Monitores – Documento Base** (versão preliminar). Brasília: Mtb/SEFOR/FAT. 1997. 129p. (mimeo)

CONTAG. **Desenvolvimento Local Sustentável Baseado na Agricultura Familiar: construindo um projeto alternativo.** Brasília: CONTAG/Mtb/Sefor/Codefat. 1997. 56p.

CTA-ZM. **Agricultura sustentável e Conservação da Mata Atlântica na Serra do Brigadeiro.** Projeto. Viçosa: CTA. 1995. 38p. (mimeo)

CTA-ZM. **Agricultura sustentável e Conservação da Mata Atlântica na Serra do Brigadeiro – Subprojeto 41 – Relatórios de Evolução da Implementação Semestral.** (mimeo):

**ano 01 – período 01/10/96 a 31/03/97.** Viçosa: CTA. 1997. 14p

**ano 01 – período 01/04/97 a 30/09/97.** Viçosa: CTA. 1997. 14p

**ano 02 – período 01/10/97 a 31/03/98.** Viçosa: CTA. 1998. 11p

**ano 02 – período 01/04/98 a 30/09/98.** Viçosa: CTA. 1998. 16p

**ano 03 – período 01/10/98 a 31/03/99.** Viçosa: CTA. 1999. 10p

**ano 03 – período 01/04/99 a 30/09/99.** Viçosa: CTA. 1999. 19p

**CTA-ZM. Agricultura Sustentável e Conservação da Mata Atlântica na Serra do Brigadeiro – Subprojeto XX– Projeto.** Viçosa: CTA. 1999. (mimeo)

**CTA-ZM Conquista de Terras em Conjunto.** Viçosa: Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata. Sem data. 8p. (mimeo).

**CTA-ZM Intercâmbio do PDL: síntese das reuniões preparatórias da Araponga e Acaiaca.** Viçosa: Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata. 2002. 7p. (mimeo).

**CTA-ZM. Projeto de Apoio Institucional – Plano Trienal 1998-2001.** Viçosa: Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata. 1998. 62 p. (mimeo)

**CTA-ZM. Projeto de Apoio Institucional – Plano Trienal 2001-2004.** Viçosa: Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata. 2001. 47 p. (mimeo)

**CTA-ZM. Proposta de Apoio Institucional ao Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata.** Viçosa: CTA-ZM. 1995. 71 p. (mimeo)

**CTA-ZM Relatório de Avaliação do CTA - ZM.** Viçosa - MG: Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata. 1997. 132p. (mimeo).

**CTA-ZM Relatórios de Atividades,** Viçosa: Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata . (mimeo):

- **janeiro a junho de 1994.** 1994. 22p.
- **julho a dezembro de 1994.** 1994. 20p.
- **janeiro a junho de 1995.** 1995. 24p
- **julho a dezembro de 1995.** 1996. 21p
- **janeiro a junho de 1996.** 1996. 16p
- **julho a dezembro de 1996.** 1997. 22p
- **janeiro a junho de 1997.** 1997. 19p
- **julho a dezembro de 1997.** 1998. 22p
- **janeiro a dezembro de 1998.** 1999. 28p
- **janeiro a dezembro de 1999.** 2000. 42p
- **janeiro a junho de 2001.** 2001. 22p
- **janeiro a dezembro de 2002.** 2003. 11p
- **janeiro a junho de 2000.** 2000. 19p.
- **julho a dezembro de 2000.** 2001. 16p.

**CTA-ZM Relatório do Diagnóstico Participativo do Município de Acaiaca - MG.** Viçosa - MG: Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata. 2001. 40p. (mimeo).

**CTA-ZM Relatório do Encontro de Avaliação do Fundo Rotativo.** Eugenópolis: Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata. 2001. 11p. (mimeo).

**CTA-ZM. Revista 15 anos CTA.** Viçosa: CTA. 2002. 26 p.

DURAN, Regis Francisco Mairena. **La Participación de los Actores Sociales en La Formulación del Plan de Desarrollo Rural del municipio de Tombos – MG (Brasil).** Managua (Nicaragua). 2001. 17 p.

MARQUES, Carolina. **Retrato de Uma Realidade Camponesa: Diagnóstico Participativo na Zona da Mata Mineira.** / Carolina Marques, Eduardo Ribeiro e João A. Motta Neto. Viçosa: CTA-ZM, 1992. 120p

PREFEITURA MUNICIPAL DE ARAPONGA. **Plano Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável.** 2001. 47p. (mimeo)

PREFEITURA MUNICIPAL DE ACAIACA. **Plano Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável. 2002.** 65p. (mimeo)

### Anexo 3 - Pessoas entrevistadas durante o processo de sistematização

<b>Nome</b>	<b>Município</b>	<b>Relação com a experiência</b>
Romualdo José de Macedo	Araponga	Atua desde 1999 como técnico local do CTA no município de Araponga. Anteriormente participou das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) e apoiou o processo de criação do STR de Araponga.
Francisco Gurgel Viana	Araponga	Chefe de gabinete do Prefeito de Araponga.
Cosme Damião de Oliveira	Araponga	Agricultor Familiar associado ao STR de Araponga. Foi um dos primeiros beneficiários da compra de terras em conjunto. Liderança sindical.
Geraldo Lopes Casimiro	Araponga	Agricultor Familiar e liderança sindical.
Ílson José de Medeiros Lopes	Araponga	Agricultor Familiar e foi presidente da Associação de Agricultores Familiares.
João Bosco de Souza	Araponga	Vereador do PT em Araponga e Agricultor Familiar.
Maurílio José de Souza	Araponga	Agricultor Familiar associado ao STR de Araponga. Foi beneficiário da compra de terras em conjunto, e liderança sindical.
Maria Nadir Lopes Martins	Araponga	Agricultora Familiar e liderança sindical.
Neide Leal Lopes da Silva	Araponga	Presidente do STR de Araponga e membro da comissão de mulheres do sindicato. Participou do programa de formação de monitores do CTA.
Nilton Teotônio Lopes	Araponga	Liderança sindical do STR de Araponga. Foi animador de comunidade pelas CEB's e candidato a prefeito do município por duas vezes. Acompanhou desde o início o processo do PDL de Araponga. Agricultor Familiar.
Paulo do Amaral Lopes	Araponga	Agricultor Familiar, e foi presidente do STR.
João Batista dos Santos	Araponga	Vereador do PT em Araponga e Agricultor Familiar.
Donizete Lopes (Vicente)	Araponga	Agricultor Familiar e liderança sindical.
Pedro Paulo Paranhos	Tombos	Agricultor Familiar e liderança sindical.
Margarida Alves de Oliveira Pinheiro	Tombos	Liderança sindical, membro da diretoria da APAT, foi secretária de agricultura de Tombos entre 97 e 2000.
Vanderli Pereira Pinheiro	Tombos	Liderança sindical e vereador por dois mandatos. Foi um dos principais agentes na fundação do STR e foi presidente da APAT.
Geovane Serqueira Burzinga	Tombos	Presidente do STR de Tombos e participou do Programa de Formação do CTA.
Sebastião Jorge Paranhos (Abatiá)	Tombos	Agricultor Familiar e liderança sindical, foi presidente da APAT.
José Braz Navarro	Tombos	Agricultor Familiar e liderança sindical, foi presidente da APAT.
José Oscar Salgado	Tombos	Foi Chefe de gabinete do prefeito de Tombos entre 1999 e 2000.
Gelcemar Sales Seabra	Tombos	Agricultor familiar e liderança sindical.

Ana Maria Terra Oliveira Bianchini	Tombos	Agricultora Familiar e liderança sindical, membro da diretoria da APAT.
Telma Meringue de Freitas Navarro	Tombos	Liderança sindical do STR de Tombos. Foi secretária municipal de educação entre 99 e 2000.
Sérgio Miranda	Tombos	Foi secretário de finanças da prefeitura de Tombos entre 97 e 2000.
Glauco Régis Florisbello	Tombos/ Viçosa	Atuou como técnico local do CTA em Tombos de 1998 a 2000, e hoje é técnico do CTA em Viçosa e coordena o Programa de Desenvolvimento Local do CTA.
Eugênio Alvarenga Ferrari	Viçosa	Coordenador executivo do CTA.
Paulo Sérgio Ferreira Neto	Viçosa	Foi técnico do CTA de 1991 a 2000, como coordenador do Programa de Conservação da Mata Atlântica na Serra do Brigadeiro.
Simone da Silva Ribeiro	Viçosa	Coordenadora do Programa de Formação de Agricultores (PFA) do CTA.
Sérgio Silva Abraão	Viçosa	Atua no Programa de Associativismo e Comercialização e no apoio ao PDL.
Elisabeth Maria Cardoso	Viçosa	Atuou como técnica local do CTA em Tombos, e hoje atua no Programa de Associativismo e Comercialização.
Luís Ricardo de Souza Corrêa(Tigrão)	Acaiaca	Coordena o projeto da Agenda 21 em Acaiaca.
Deliene Fracete Gutierrez	Acaiaca	Atua como técnica do CTA em Acaiaca desde 2001.
João do Carmo Macedo	Acaiaca	Prefeito do PT em Acaiaca desde 2000, antes do cargo de prefeito era pároco em Acaiaca.
José Maria	Acaiaca	Ex-presidente do STR de Acaiaca.
Efigênia da Cruz Ventura	Acaiaca	Secretaria de Ação Social em Acaiaca.
Cirley de Oliveira Carvalho	Acaiaca	Agricultor Familiar e liderança sindical,Foi Secretário da Agricultura no início do Plano, e participou do Programa de Formação do CTA.
Marli Estevam dos Santos	Acaiaca	Agricultora Familiar e liderança sindical.
Geraldo Aves de Souza	Acaiaca	Agricultor Familiar e liderança sindical.
Gilmar de Souza Oliveira	Acaiaca	É professor do Projeto de Educação de Jovens e Adultos na comunidade do Maracujá em Acaiaca, estudou na EFA de Riacho de Santana-BA e coordena o projeto da EFA de Acaiaca, e faz parte da PJR.
Sérgio Gomes	Acaiaca	Atualmente é chefe de gabinete do Prefeito de Acaiaca, e já foi Secretário de Saúde em Acaiaca.
Dorvalina Maria Batista	Acaiaca	Agricultora familiar e liderança sindical.
Efigênia Teresa Marco	Acaiaca	Atual presidente do STR de Acaiaca e participou do Programa de Formação do CTA.

## **Referências Bibliográficas**

### Artigos em revistas:

Campbell, J. L. 1998. Institutional analysis and the role of ideas in political economy. *Theory and Society*. n. 27: p. 377-409.

### Livros:

Ehlers, Eduardo. 1999. *Agricultura Sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma*. 2ª Edição. Guaíba: Agropecuária. 157p.

Holliday, Oscar Jara. 1996. *Para sistematizar experiências*. Tradução: Maria Viviana V. Rezende. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB. 214p.

Hurtado, A. D. 2001. *Guia metodológica para la sistematización de experiencias del secretariado rural*. La Paz: Secretariado Rural, 2001. 71p.

Miranda, C.; Matos, A. 2002. *Desarrollo Rural Sostenible. Enfoque Territorial: la experiencia del IICA en Brasil*. Serie Cuaderno Técnico/IICA, no. 22. Brasilia, Brasil: IICA, 46p.

North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Changes and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press,. 152p.

Putnam, R. D. 1996. *Comunidade e Democracia – a experiência da Itália moderna*. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas. 260p.

### Capítulos em livros:

Hall, P. 1992. The movement from Keynesianism to monetarism: Institutional analysis and British economic policy in the 1970s. In: STEINMO, Sven; THELEN, Kathleen & LONGSTRETH, Frank (Eds.). *Structuring Politics: historical institutionalism in comparative analysis*. New York, Cambridge University Press, 1992. p.190-113.

### Trabalhos não publicados :

Berdegú, J. A.; Ocampo, A.; Escobar, G. 2000. *Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola y Rural – Guías de terreno*. Versión 1. Preval/Fidamerica. 26 p. (mimeo)

Comerford, J. C. 2001. “Como uma família”: Sociabilidade, reputação e territórios de parentesco na construção do sindicalismo rural na Zona da Mata de Minas Gerais. Volume I. Tese de Doutorado em Antropologia Social. Rio de Janeiro:UFRJ/Museu Nacional, 221 p. (mimeo)

CTA-ZM. 2002. Programa de Tecnologias Alternativas para a Agricultura – Relatório Final. Viçosa: CTA-ZM, 13 p. (mimeo).

Ferrari, E. A. 2003. Sustentabilidade Econômica de Práticas Agroecológicas: monitoramento de sistemas de produção em Araponga, Minas Gerais. Viçosa: CTA-ZM, 17 p. (mimeo).

Guijt, I. 2002. Lesson Learned. Learning by Design. 3p. (documento em meio digital enviado por e.mail).

## Gráficos e quadros

**Quadro 01:** *Diferenças e Semelhanças entre os processos de Avaliação de projetos, sistematização de experiências e pesquisa*

<b>Avaliação de Projetos</b>	<b>Sistematização</b>	<b>Pesquisa</b>
Centra-se em um projeto	Centra-se em uma <b>experiência</b>	Centra-se em um problema
Interessam os resultados, em relação às metas programadas	Interessam os <b>processos</b> , os <b>procedimentos</b> e o <b>contexto</b>	Seu interesse depende do sujeito da análise
Interessa-se em medir e comparar	Preocupa-se em <b>refletir</b> e <b>aprender</b>	Preocupa-se em analisar e comparar
O conhecimento surge a partir da avaliação	O Conhecimento surge a partir da <b>prática</b>	O conhecimento surge da discussão teórica
Fica a cargo de especialistas	Fica a cargo dos <b>promotores</b>	Fica a cargo de especialistas
As fontes de informação são internas ou externas	A fonte de <b>informação</b> é <b>interna</b> ao sujeito	As fontes de informações são externas ao sujeito

Fonte: Hurtado(2001) – Grifos do autor.

Mapa 01. Os Municípios de Araponga, Tombos e Acaiaca, na Zona da Mata de Minas Gerais, Brasil.

