

Agricultura Familiar e o Empreendedorismo em Lagoa Vermelha: um estudo das Potencialidades e dos Desafios

**Idenir José Deggerone, Oberdan Teles, Vitor Francisco Dalla Corte,
Márcia Regina Maboni Hoppen Porsch, José Luiz Souza, Gerônimo Rodrigues Prado**

RESUMO

O trabalho objetivou identificar como os agentes municipais fomentam o empreendedorismo local juntos aos pequenos agricultores de Lagoa Vermelha-RS. O estudo adotou a pesquisa exploratória qualitativa seguida da aplicação de uma entrevista em profundidade junto aos representantes dos agentes municipais, estes detentores de atividades dos segmentos em questão, tais como: Prefeitura Municipal, Secretaria Municipal de Obras e Viação, Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente, Sindicato dos Trabalhadores dos Rurais, ASCAR/EMATER, Conselho Municipal da Agropecuária, Cooperativa Lagoense da Agricultura Familiar Ltda. e Cooperativa de Produção de Leite Pingo de Leite de Lagoa Vermelha Ltda. Os participantes são colaboradores, e componentes das organizações. A análise apontou a necessidade da manutenção da forma participativa para definição das políticas públicas e a forma de comunicação das políticas públicas aos colaboradores; a identificação da necessidade das estratégias de fomento pelas organizações; a necessidade da manutenção e ampliação das parcerias com as entidades e as organizações públicas e, como principal espaço de participação e deliberações o Conselho Municipal da Agropecuária. Estudos futuros poderiam ser desenvolvidos com vistas a mensurar a atribuição da qualidade dos serviços públicos por parte dos agricultores familiares junto aos agentes municipais.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Agricultura familiar. Estratégia. Desenvolvimento.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da importância do “empreendedorismo local” com relação ao desenvolvimento da agricultura familiar, e tendo este como um tipo de investimento viável, se justifica para compreender a estrutura pública e a capacidade destes em reagir às fragilidades deste setor. As mudanças da tecnologia e no ambiente promovem oportunidades e restrições. Tempos de recessão ou de prosperidade criam situações novas. Os negócios, porém, as diferenças regionais sobrepõem-se a essas variáveis. (HINGSTON, 2002).

Para a sociedade local e regional, integrada de Lagoa Vermelha e a sua economia baseada no setor primário, é essencial conhecer a realidade e as implicações relacionadas às mudanças atuais, pois a maioria da população é dependente das atividades agropecuárias. Acredita-se ser interessante à identificação da importância dispensada à agricultura familiar através do apoio ao “empreendedorismo” como agente potencializador, assim colaborando no atendimento das necessidades, e de movimentos para o desenvolvimento dessa segmentação da agricultura (BATALHA, 2013). Logo, constata-se que o conhecimento do potencial regional é importante para a identificação local das relações entre os componentes, a qualidade dos produtos, a quantidade, os preços, onde se situa o valor agregado, a época, as experiências sucedidas e as frustrações, os limites e os fatores impulsivos (JACOBSEN, 2003).

Então, torna-se imprescindível perceber o nível de importância da agricultura familiar no município, relacionando as possibilidades na evolução dos negócios e a utilização de estratégias específicas, com a finalidade de emergir o estabelecimento de uma relação de forma inovadora e de parceria do empreendedor público.

O trabalho busca demonstrar a possibilidade de desenvolvimento de ações públicas efetivas que gerem o empreendedorismo, com a aplicabilidade na agricultura familiar, em Lagoa Vermelha. A pesquisa tem como objetivos desenvolver subsídios para a decisão desse tipo de investimento, com busca de informações e de análises, através dos conhecimentos adquiridos, e com a intenção de proposta de atuação contínua, como um agente público propulsor do desenvolvimento local e regional. Nesse sentido, diante da potencialidade admitida da agricultura familiar de Lagoa Vermelha, o trabalho tem como problemática a elucidação de como os agentes municipais fomentam o empreendedorismo junto aos pequenos agricultores?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tem-se a seguir conceitos sobre empreendedorismo, empreendedorismo rural e administração estratégica. Entre os autores destacam-se Granovetter (1985), Matos e Chiavenato (1999), Matos e Chiavenato (1999), Poskela e Martinsuo (2009), Sem (2010), Dornelas (2015) entre outros.

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, numa concepção sociológica e a macroeconomia, de François Quesnay, sendo ele, um dos precursores da economia fisiocrata, compreende a divisão de classes. Para ele existiam os produtores, os proprietários de terra e a classe estéril. Ainda nesta concepção, para Weber o empreendedorismo pode ser relacionado como fator de classe, poder e status. No entendimento do materialismo dialético de Marx (2013) as relações produtivas são contraditórias e antagônicas envolvendo o processo de acumulação decorrente da relação entre capital constante, capital variável e mais valia onde o empreendedor é caracterizado como um entesourador. Nesta relação conforme Marx (2013) tem-se os atores do sistema de produção conhecidos como subproletariados que vendem seu único capital, isto é, a força do trabalho, para ser multiplicado em termos de mais valia ao entesourador.

Outro viés identifica o empreendedor como o sujeito que visa a elevação social a partir de uma exclusão social citando como exemplos os heréticos e os estrangeiros (GRANOVETTER, 1985). Presencia-se, contudo, que o empreendedorismo é uma maneira de romper com o status social limitante.

Nesse sentido de romper com as limitações entre castas, Sem (2010) ressalta que a economia empreendedora deve ser caracterizada a partir dos intitamentos ou dotações dos indivíduos que o conduzem ao conjunto capacitário isto é, ao direito de produzir e consumir. Ademais, segundo o autor, o conjunto capacitário é outorgado pelas liberdades substantivas como segurança protetora, transparência, social, econômica e política. A liberdade social está relacionada, por sua vez, a possibilidade do sujeito em obter educação e saúde. Estrutura-se uma inferência a partir desta liberdade aonde a educação pode fomentar o indivíduo a produzir, comprar e promover trocas.

Além disso, o empreendedorismo na microeconomia, definido como empreendedorismo corporativo vem sendo estudado por meio das relações entre produtos e mercados e inovação tecnológica (GOODALE; KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2001). Para os autores o empreendedorismo corporativo se cristaliza operacionalmente a partir do suporte gerencial da organização, dos critérios de trabalho pré-estabelecidos como prêmio e reforço, tempo de avaliação e limites organizacionais. Ainda fazem parte do empreendedorismo corporativo os mecanismos de controle de operações que são direcionados ao controle formal de processos de gestão e de riscos envolvidos nas relações de trocas. Existe correlação de que o suporte gerencial aliado aos processos de controle formal atuam

efetivamente na performance de inovação organizacional (GOODALE; KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2001).

O empreendedorismo corporativo atrelado a inovação, compreende a renovação do processo estratégico em termos de extensão de escopo de operações em novos domínios (GINSBERG; HAY, 1994). O empreendedorismo, segundo o autor, é formado por estrutura, estratégia e sistema (hardware) e ainda por mecanismos de controle operacional. Esses são os elementos essenciais para atingir o processo de performance da inovação (POSKELA; MARTINSUO, 2009). Estes mecanismos selecionam, guiam e convergem ações e iniciativas inovadoras.

Os sistemas de controle formais devem ser geridos de forma intensa nas organizações, sejam estas orgânicas ou não para efeitos de performance da inovação (GOODALE; KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2001). O empreendedorismo corporativo também pode ser definido como ações da gerência em termos de desenvolvimento do capital social e humano que deve gerar inovação, renovação e risco. Este é o papel do empreendedorismo corporativo.

Através da renovação, inovação e risco é possível obter posicionamento de mercado e desenvolvimento de produto. Lembram, contudo, a importância da alta gerência possuir relações externas e internas com vistas a modelar o seu comportamento empreendedor. Ressaltam ainda a importância da incerteza tecnológica neste processo.

Nesse sentido a alta direção organizacional quando diversificada e atrelada a redes intrafirmas e interfirmas pode romper com questões da lógica dominante, o que é relevante para o processo empreendedor. Ressaltam, porém, que direções homogêneas facilitam o processo de comunicação e coesão social. A diversidade da direção da organização aliada a experiência e diversidade faz com que o processo empreendedor da organização se expanda pró-ativamente.

2.2 O EMPREENDEDORISMO RURAL

Cada vez mais a visão de empreender deverá ser ampliada em seus horizontes para reconhecer as necessidades: de mercado, na geração de emprego, de renda de forma crescente e intensa em um mesmo ambiente. Há de maneira significativa a necessidade básica de se ter conhecimento com clareza e discernimento a importância da capacidade do empreendedorismo, principalmente na agricultura familiar. Confirma-se que o tema em questão, está presente nas intervenções do estado e nas políticas estabelecidas, pois: “o empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. O crescimento do empreendedorismo no mundo se acelerou na década de 1990 e aumentou em proporção nos anos 2000 (DORNELAS, 2015).

O posicionamento da organização no exercício do empreendedorismo é um aspecto que começa a ser valorizado na gestão empresarial, pois diante da complexidade da atividade, do contexto ambiental e das frequentes mudanças de comportamento dos mercados e dos consumidores, a decisão pelo apoio é fator decisivo para a sobrevivência dos empreendimentos rurais e suas atividades determinadas, na área geográfica do município. A realidade deste setor encontra-se em condições caracterizadas pelo empirismo e nas limitações das políticas adotadas, mas apesar de avanços legitimados pelo Governo Federal, ainda carecem de políticas públicas efetivas direcionadas ao fortalecimento do empreendedorismo no país (DORNELAS, 2015).

Nos próximos anos muitos serão os mercados com aumento de concorrência devido a vários fatores sociais, econômicos, financeiros, políticos, entre outros e, principalmente ao crescente comércio internacional, aliados a redução de taxas de crescimento de muitos países

em desenvolvimento, que exigem o aumento da concorrência dentro do mercado existente e o aproveitamento do mercado local e de nichos.

As perdas da competitividade da agricultura familiar acontecem devido a diferentes níveis de concorrência, e as exigências atuais, que provocam uma maior necessidade de arranjos interinstitucionais, pois num futuro previsível as organizações bem-sucedidas, serão as que se reconhecem e sintonizam suas ofertas de acordo com os mercados e as demandas (ARAÚJO, 2003).

A partir dos anos 90, os desafios ficaram a critério da maior profissionalização, da segmentação criativa de suas atividades e da implementação total da orientação pelos agentes municipais de como empreender. Segundo Dornelas (2015, p.29): “os empreendedores inatos continuam existindo e sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados para a criação de empresas duradouras.”

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica contempla a determinação das metas e dos objetivos básicos em longo prazo de uma empresa ou organização. Logo, a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos, de forma inteligente com a habilidade e a sensibilidade para maximizar a utilização dos recursos permitindo a qualificação da atividade, em destaque. Pois, trata-se de uma questão de que a estratégia é uma prática contestável e imperfeita, não existindo modelo, mas sim o aspecto qualitativo a ser perseguido, com ênfase.

Os pesquisadores Matos e Chiavenato (1999) definem que, administrar estrategicamente é desenvolver a visão estratégica de prever, de forma antecipatória, proativa e, agir estrategicamente de maneira a transformar a visão em algo planejado, desenvolvendo soluções dos problemas e viabilizando oportunidades antes de seus concorrentes.

Também considerando fundamentalmente a administração estratégica como os caminhos a serem trilhados para obtenção do objetivo e o resultado das organizações, selecionou-se e buscou-se um melhor entendimento, pois:

(...) o processo de administração estratégica é para combinar as condições de um mercado em constante transição com a estrutura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma empresa (as fontes dos insumos estratégicos) também em constante evolução. As ações estratégicas eficazes que ocorrem no contexto de uma formulação e implementação cuidadosamente integradas geram os resultados estratégicos desejados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 6).

Estratégia central é uma declaração tanto dos objetivos da empresa como das estratégias mais amplas que serão utilizados para o processo venha a se concretizar. Os três componentes principais para o estabelecimento da estratégia central são os seguintes: 1º. Definir a finalidade ou missão do negócio; 2º. Analisar o perfil das capacidades da empresa, ou de seus pontos fortes e fracos. 3º. examinar o setor (os clientes e os concorrentes) em que uma empresa opera ou deseja operar.

Sobre o estabelecimento dos objetivos e metas da empresa, os autores argumentam que “A missão da empresa deve ser traduzida em objetivos detalhados para cada nível de administração. Cada administrador deve ter seus objetivos e ser responsável por alcançá-los. Os objetivos são como alicerces, pois em última análise são determinantes quanto ao funcionamento de uma organização, pois “Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção” (CERTO; PETER, 1993, p. 86).

2.4 ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica possui etapas indispensáveis para a organização e ordenamento das ações, de acordo com Certo e Peter (1993 p. 13-18). Os autores citados, a seguir descrevem as etapas:

- a) análise do Ambiente: é a ação de monitoramento o ambiente para identificação das ameaças e oportunidades presentes e futuras. Envolve todos os fatores internos e externos a organização que podem influenciar o progresso obtido através da realização dos objetivos;
- b) estabelecer a Diretriz Organizacional: é a determinação da meta da organização. Os indicadores da direção para a organização, que são: a missão e os objetivos organizacionais. “A *missão organizacional* é a finalidade de uma organização ou razão pela qual ela existe. Os *objetivos* são as metas que a empresa tem” (CERTO; PETER, 1993, p. 75);
- c) formulação da Estratégia: é o curso de ação, caminhos, com vistas a garantir que a organização alcance os objetivos. É projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais;
- d) implementando a estratégia organizacional: compreende a execução das estratégias desenvolvidas e resultantes do processo anterior a administração estratégica. Em caso de falhas na implementação das estratégias as organizações dificilmente obterão os benefícios das etapas realizadas até então, bem como atingir os objetivos;
- e) controle estratégico: compõe a adoção de sistema de controle organizacional para monitoramento, acompanhamento e avaliação do processo de administração estratégica visando melhorar e garantir o funcionamento adequado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória qualitativa. Esse tipo de pesquisa direcionado a avaliação formativa, quando se trata de aprimorar a efetividade de um programa, ou plano devendo o pesquisador estar preparado para compreender os significados dos entrevistados (ROESCH, 2013). No aspecto qualitativo, foram analisados os níveis das investidas dos agentes municipais no ambiente local em apoio e defesa do público rural (Famílias Rurais) e suas competências referentes à atuação. Foram analisados os dados, as informações do município na atuação frente às demandas existentes e importantes para o desenvolvimento local e da agricultura familiar. Também os dados e as informações foram coletados para permitir visualizar o grau de investimento em benefício da agricultura familiar, possibilitando a leitura do ambiente e da administração estratégica.

Para a coleta de dados elaborou-se um roteiro de entrevista com questões abertas para a realização de entrevistas em profundidade junto aos representantes dos agentes municipais: Prefeitura Municipal, Secretaria Municipal de Obras e Viação e Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente, Sindicato dos Trabalhadores dos Rurais, ASCAR/EMATER, Conselho Municipal da Agropecuária, Cooperativa Lagoense da Agricultura Familiar Ltda. e Cooperativa de Produção de Leite Pingo de Leite de Lagoa Vermelha Ltda. De acordo com Roesch (2013), as perguntas abertas em entrevistas evitam a influência do pesquisador sobre as respostas. Entretanto, muitas vezes é difícil conseguir que o entrevistado de fato responda às questões formuladas.

Após a coleta, os dados de natureza qualitativa foram ordenados de forma a permitir a interpretação e a análise a luz da teoria. Dessa forma, as principais variáveis depois da análise, permitiram a conclusão da mensuração do nível de ações das organizações que visem

o desenvolvimento empreendedor em apoio aos pequenos agricultores, bem como, a viabilidade da agricultura familiar e desenvolvimento local, podendo ser demonstrado à intensidade ou ausência de fomento ao empreendedorismo no ambiente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA DOS AGENTES MUNICIPAIS E ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM JUNTO AOS AGRICULTORES FAMILIARES

Nesta etapa foram realizadas o total de 8 entrevistas em profundidade com os representantes das organizações públicas representadas pelos seus agentes municipais. Questionados sobre a importância admitida pela sua organização pública à agricultura familiar e aos pequenos agricultores, o diretor da Cooperativa de Produção de Leite Pingo de Leite - Coopingo, ressalta que a importância está no “suporte aos agricultores e as pequenas propriedades”. A Secretária Municipal da Agricultura, por sua vez, afirma que “a importância é manifestada pelo fato da secretaria trabalhar em função da agricultura familiar”. Para o Prefeito, a administração tem como referência o “desenvolvimento rural, de diversificação, ocupação das áreas menores, maior população e manutenção do homem no campo familiar”. O Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, por sua vez, afirma que “a importância da agricultura familiar está na responsabilidade pela produção de alimentos em mais de 70%, em nosso país”.

Com referência a EMATER, a importância está relacionada ao fato de que as ações e políticas públicas são voltadas “ao desenvolvimento da agricultura familiar”, de acordo com o Chefe do Escritório local. Já para o Presidente do Conselho Municipal da Agropecuária, “a agricultura familiar tem sido priorizada pela importância que tem na ocupação da mão de obra e na produção de alimentos para o consumo interno e também por necessitarem de uma assistência maior”. Na opinião do Presidente da Cooperativa Lagoense da Agricultura Familiar Ltda. - Coolaf, a relevância “está na busca de informações e projetos para os agricultores associados para a permanência destes no campo, trabalhando e contribuindo para o crescimento da cooperativa”. O Secretário de Municipal de Obras e Viação, por sua vez, considera um setor com muita importância, pois “é uma agricultura de subsistência e tem uma distribuição melhor de renda”. Analisando as opiniões dos agentes municipais, os aspectos presentes quanto a sua importância estão na produção de alimentos, renda e na manutenção das famílias no campo.

Questionados sobre como são definidas em sua organização pública as políticas públicas para os pequenos agricultores, a direção da Cooperativa de Produção de Leite Pingo de Leite - Coopingo, as políticas públicas “são definidas para beneficiar todos os sócios com igualdade”. As políticas públicas de acordo com a Secretária da Agricultura “são definidas com base no levantamento realizado em 2011, junto com a EMATER, onde foram identificadas as necessidades e as prioridades dos agricultores”. As definições das políticas ocorreram em 2009, com a elaboração de um plano de metas para esse público, “com a priorização de atividades para a diversificação dessas, a busca de novas alternativas de culturas, criações e a elevação da produtividade”, afirma o Prefeito Municipal.

Para o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, que tem a atuação na busca “para que todos os agricultores tenham acesso as políticas públicas”, conforme seu presidente. Para o Chefe do Escritório da EMATER, “a instituição tem a função desenvolver as políticas públicas voltadas a agricultura familiar, prioritariamente levando ao campo as políticas dos governos, federal, estadual e municipal”. No Conselho Municipal da Agricultura, por sua vez, “as decisões são encaminhadas à administração, através da Secretaria Municipal da Agricultura” conforme seu presidente. No entendimento da Coolaf, “a busca de incentivo para

que os pequenos agricultores fiquem no campo é o que motiva a cooperativa na organização das políticas públicas”, diz o presidente. Na Secretaria de Obras, as definições ocorrem de certa forma “em conjunto com os agricultores, na tentativa de atender suas solicitações”, de acordo com Secretário. As definições, identificaram-se, ocorrem de forma centralizada, exceto nos casos em que as entidades têm como função a difusão de tecnologia e a operacionalização das políticas públicas.

Referente, ao questionamento da participação dos agricultores e representatividades no processo de planejamento das políticas públicas de suas organizações públicas, para o Diretor da Coopingo, referente a esta questão, “as decisões são tomadas pelos diretores, Conselho administrativo e fiscal, mas, contudo, existe a visão da necessidade da participação dos associados”. Já para a Secretária da Agricultura, a participação ocorre desde “as reuniões no interior para o levantamento das necessidades, e com o acompanhamento e representação através do conselho da agropecuária”. Para o Chefe do Executivo os agricultores estão representados no conselho, estes participam na elaboração dos planos, “sugerem inclusive sobre a aplicação de recursos do Fundo Municipal da Agropecuária e também através do planejamento da EMATER”.

No Sindicato dos Trabalhadores Rurais, seu presidente, acredita ser ampla a participação, pois avalia a participação dos agricultores associados “através da opinião destes para a tomada de decisões do sindicato”. Na EMATER, esta possui como processo de participação dos agricultores “o planejamento anual, com a coleta das demandas junto aos agricultores, aliado aos diagnósticos e a validação do planejamento pela participação do Conselho Municipal da Agropecuária”. Assim, também concorda o presidente do Conselho Municipal da Agropecuária, “que a participação ocorre pela composição do próprio conselho por todos os segmentos da produção primária, com participação ativa de agricultores e técnicos, e que essas pessoas conhecem os problemas e podem encaminhar as suas apreensões”.

Para o presidente da Coolaf, a “participação dos agricultores acontece pela busca permanente da participação dos agricultores no auxílio da organização das políticas públicas da cooperativa”. Na Secretaria de Obras, a participação é “mínima dos agricultores, devendo ser mais efetiva na Secretaria da Agricultura”, acredita o Secretário. Em análise observa-se que os agricultores têm como principal espaço de participação o Conselho Municipal da Agropecuária.

Também se questionou sobre a participação dos servidores no processo de priorização das políticas públicas de sua organização pública. Segundo o diretor da Coopingo, “a participação dos servidores na priorização, ocorre através dos “procedimentos baseados nas decisões tomadas no início da gestão, em benefício da cooperativa”. Da Secretaria da Agricultura, informou-se que esta possui uma equipe técnica que com base “nas prioridades levantadas com os agricultores, sendo distribuídas as atividades de cada programa”. Considera-se ainda “que vem algo meio pronto do que foi trabalhado com os agricultores”. Na opinião do Prefeito, o Secretário da Agricultura com fundamentação nas legislações para aplicação de recursos inerentes à pequena propriedade e com os demais colaboradores “elaboram o plano de metas, de trabalho a serem efetuados no meio rural”, afirma.

O Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, por sua vez, acredita numa participação eficiente, “pois existe a participação deles nas reuniões, ondes buscam aprender como trabalhar com as políticas públicas para repassar aos agricultores de forma correta”. Na EMATER, como todos os colaboradores trabalham diretamente o ano todo com os agricultores, para o atendimento das necessidades é procurado a “associação das demandas dos agricultores com as políticas públicas existentes como forma de priorização, de otimização dos recursos e da parceria com entidades, de acordo com o Chefe do Escritório Municipal.

Ao Conselho Municipal da Agropecuária, contudo, compete por lei, formular a política agropecuária do município, “elaborando o plano operativo, atuando como um órgão assessor”. Isso é realizado pelos “componentes ligados ao setor da produção primária junto com técnicos da área”, afirma o presidente. Na Coolaf, o servidor tem como participação na cooperativa, “a orientação aos agricultores” conforme seu presidente. Já na Secretaria de Obras, a participação dos servidores está restrita as determinações do Secretário Municipal. Com exceção da EMATER e do Conselho Municipal da Agropecuária - CMA, que atuam no planejamento participativo com os agricultores e famílias, nos demais agentes municipais os servidores são executores do planejado.

Questionou-se aos agentes ainda como é desenvolvido o planejamento na sua organização pública para a área de atuação a agricultura familiar. Referente a isso, o planejamento da Coopingo tem orientação de técnicos da EMATER e do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, e “decidem pelo mais conveniente no momento”, admite o seu diretor. Na Secretaria da Agricultura, “o planejamento ocorre com base na habilidade dos agricultores, com atuação do conselho e da EMATER, pois a secretaria não consegue fazer fomento”, diz a secretária. Conforme o Chefe do Executivo “o planejamento foi elaborado para cumprir seu papel de fomentador do desenvolvimento, onde foram traçadas algumas áreas para trabalhar e na própria campanha política, quando falamos com a população e colocamos o que gostaríamos de diversificar”, afirma o Prefeito.

O planejamento do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, é realizado no início de cada ano, com toda a diretoria e colaboradores, “quando são traçadas as metas para trabalhar no próximo ano”, declara seu presidente. Em outubro e novembro, com base nos diagnósticos e nos programas de governo das três esferas, a EMATER desenvolve o planejamento de acordo com as prioridades, que os agricultores identificaram no levantamento, esclarece o Chefe do Escritório Municipal. Já o presidente do Conselho da Agropecuária, destaca que a parceria do Conselho com o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, “é ali que ocorre a confecção dos projetos.

Para o presidente da Coolaf, o planejamento da cooperativa “é a busca das ideias de cada agricultor, para possibilitar a melhoria na atuação junto à agricultura familiar”. Por outro lado, a Secretaria de Obras elabora seu planejamento para a manutenção das estradas do município, que é sua função, “não tendo um planejamento específico para a agricultura familiar”, assume o secretário.

No quesito planejamento para a agricultura familiar as entidades vinculam sua realização à parceria com outros agentes municipais, que de forma precária inserem a população. Questionou-se ainda as entidades, como ocorre o processo de avaliação dos serviços prestados pelos servidores destas instituições. Para o diretor da Coopingo, “a avaliação é feita, mas poderia ser melhor, a cooperativa deveria implantar um sistema, sendo que esta faz o que pode, justificado pelo seu tamanho, que ainda não tem um plano de ação e execução, para melhorar as condições para o associado”, diz o Diretor. Na Secretaria Municipal da Agricultura, considera-se a avaliação, “o *feedback* dos agricultores, acreditando que essa é a grande avaliação, que pode ser feita, é o que o povo diz com referência ao trabalho prestado”, assegura a Secretária.

Já na opinião do Prefeito Municipal, “o processo é deficiente, o município não tem um serviço de avaliação eficiente do trabalho dos servidores, é preciso aprimorar um pouco mais e isso em parte deve-se a própria burocracia do serviço público”. Segundo ele seria relevante “um sistema com base na meritocracia para a diferenciação dos servidores, um plano de carreira que previa a meritocracia não passou na Câmara de Vereadores” permanecendo, dessa forma “a avaliação de todos os colaboradores que mais tem elevação de níveis na carreira em função do tempo de trabalho do que da avaliação pelo trabalho prestado” sendo “um sistema falho”. No Sindicato dos Trabalhadores Rurais, não existe sistema de

avaliação, mas para o Presidente, “a avaliação quanto aos servidores é boa, pois são pessoas preparadas, treinadas para o atendimento ao associado”.

A avaliação dos serviços prestados na EMATER ocorre no final do ano quando é elaborado o relatório das atividades desenvolvidas no ano com base no planejamento, com registro do percentual das metas alcançadas, e esse relatório é enviado para a Prefeitura Municipal, Câmara Municipal de Vereadores e para os conselhos municipais. Também é realizada a avaliação externa com três instituições, essa avaliação escrita é inserida no sistema SISPLAN “online” que fica disponível para EMATER e para o Governo do Estado. Ainda é feita uma avaliação interna onde os colegas avaliam uns aos outros, atribuindo notas e essas notas ficam registradas junto a Gerência de Recursos Humanos, explica o Chefe do Escritório da EMATER.

Já a avaliação dos serviços prestados pelo conselho “é exatamente essa, porque os conselheiros não recebem subsídios e nenhuma remuneração, a participação de todos os conselheiros é bastante grande, eles participam mesmo, o que demonstra o interesse no funcionamento desse Conselho da Agropecuária”, afirma o Presidente. A avaliação da Coolaf, de acordo com seu presidente, “que a avaliação da diretoria sobre o serviço da colaboradora é excelente, mas não possui processo de avaliação, ” declara ele. Na Secretaria de Obras, as avaliações são através da “realização de reuniões periódicas junto aos chefes de equipes”, segundo o Secretário.

Dentre os agentes municipais, a Prefeitura Municipal e a EMATER possuem um sistema formal de avaliação, mas que também não atendem as necessidades dos servidores e nem a função de avaliação, os outros agentes municipais possuem avaliação com base na opinião pessoal de valores. Por final questionou-se como é realizada a avaliação do planejamento em relação ao executado por sua organização pública. Segundo o presidente da Coopingo, “não está sendo colhidos muitos frutos, diante do que deveria ser”, deflagra ele. A Secretária da Agricultura, explica que a avaliação inicia a partir das prioridades, as obras em execução, do serviço da patrulha agrícola” e que o controle ocorre através de “planilhas e relatórios”.

Para o prefeito municipal a avaliação ocorre dentro das metas estabelecidas, “tem-se procurado sentir a evolução, como ocorre o andamento dessas questões” tem-se “como exemplo, aumento na produção de leite no município nos últimos anos, assim é avaliado o setor, não tem uma avaliação específica de cada ação” esclarece Prefeito Municipal. O Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, diz “que a avaliação é realizada através de conversas, identificando os pontos positivos e os pontos negativos” para que no próximo ano “sejam possíveis as devidas correções”. Na EMATER, com a existência do sistema SISPLAN, um sistema informatizado onde são registradas as ações, registram-se as metas e identifica-se o público assistido. Com a análise dessas informações é possível “avaliar o alcance das metas e uma avaliação dos resultados”, explica o Chefe do Escritório.

Diferentemente, no Conselho da Agropecuária, essa avaliação está relacionada com as realizações da Secretaria da Agricultura e tem relação com a participação atual na fatia em torno de 2% dos recursos do orçamento municipal, sendo considerada uma participação pequena no orçamento. Na Coolaf, também a avaliação ocorre através de “reuniões com os associados, visualizando o que foi feito e se planeja para o próximo ano”. O Secretário das Obras informa que a avaliação é feita com os “chefes de equipes em reuniões, ficando restrita a execução das obras das estradas”. Até mesmo para os agentes municipais que possuem sistema de registro das ações e resultados na avaliação, não são exploradas as informações armazenadas, permanecendo avaliações com base na percepção e avaliação pessoal de cada participante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo qualitativo, junto aos líderes das principais organizações públicas e seus colaboradores, identificou que os mesmos possuem forte relação com os pequenos agricultores e agricultura familiar do município de Lagoa Vermelha. Entre as limitações identificadas estão a carência da participação mais efetiva dos agricultores e de baixa representatividade no processo de planejamento e priorização das políticas públicas.

Nesse sentido sugere-se manter o Conselho Municipal da Agropecuária como principal espaço de participação social, promovendo espaços permanentes de participação e priorização das políticas públicas. Indica-se ainda a manutenção dos espaços do poder de informação aos agricultores, na atuação do Sindicato dos trabalhadores Rurais, Secretaria da Agricultura, do Conselho Municipal da Agropecuária e da EMATER. Com vistas a neutralizar este ponto, sugere-se fazer com que os agricultores participem da elaboração de Plano Estratégico Municipal para a Agricultura Familiar, pela abrangência das famílias e das suas propriedades.

Entre as oportunidades identificadas, contudo, estão a participação nas decisões do setor. Como estratégia de ação está a construção do processo para o Planejamento Estratégico da Agricultura Familiar com as organizações, mantendo os espaços para participação e priorização das políticas públicas. Sugere-se ainda a utilização das políticas públicas como ferramentas de desenvolvimento das organizações e da agricultura familiar. Deve-se ainda assessorar as cooperativas na tomada de decisões diante dos níveis de incertezas e falta de estudos de viabilidade, assessoramento técnico pelas organizações.

Conclui-se ainda que outra oportunidade, reside na estruturação do plano estratégico para a Agricultura Familiar, com vistas as ações de valorização da agricultura familiar. É preciso ainda capacitar os empreendedores familiares para a gestão financeira como estratégia de liderança em custos e lucratividade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. M. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

BATALHA, O, M. **Gestão agroindustrial**. Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CERTO, S. C.; PETER, P. J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 1º ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios: 5º ed.** Rio de Janeiro: Empreende-LTC, 2015.

GINSBERG, A.; HAY, M. Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: guidelines for venture managers. **European Management Journal**, 12, p. 82-389, 1994.

GINSBERG, A.; HAY, M. Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: guidelines for venture managers. **European Management Journal**, n. 12, pp. 82– 389, 1994.

GOMES DE MATOS, F.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

GOODALE, J.; KURATKO, D.; HORNSBY, S. J.; COVIN, G. J. Operation management and

corporate entrepreneurship: the moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, pp.116-127, 2011.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, n. 91, v. 3, pp. 481-510, 1985.

HINGSTON, P. **Como utilizar o marketing no seu próprio negócio**. Tradução de Edna Adorno, Eliana Rocha. São Paulo: Publicafolha, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R; HOSKISSON, E. R. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thopson Learding, 2002.

JACOBSEN, L. A. **Panorama do Conselho de Desenvolvimento da Região do Alto Uruguai**. Série Realidade Rural – volume 31. 2. ed. atual. Porto Alegre: EMATER/RS-ASCAR, 2003.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital**. São Paulo: Bontempo, 2013.

POSKELA, J.; MARTINSUO, M. Management control and strategic renewal in the front end of innovation. **Journal of Product Innovation Management**, n. 26, v. 6, pp. 671-684, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2013.

SEM, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.