

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

José Ribeiro da Silva

**NA SOMBRA DO IMBUZEIRO ARMAMOS NOSSAS REDES:
CONSTRUÇÃO SOCIAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA
ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES ALTERNATIVOS EM ALAGOAS**

Santa Maria, RS
2023

José Ribeiro da Silva

**NA SOMBRA DO IMBUZEIRO ARMAMOS NOSSAS REDES: CONSTRUÇÃO
SOCIAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES
ALTERNATIVOS EM ALAGOAS**

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

Orientador: Prof. Dr. Renato Santos de Souza

Santa Maria, RS
2023

SILVA, JOSÉ RIBEIRO
NA SOMBRA DO IMBUZEIRO ARMAMOS NOSSAS REDES:
CONSTRUÇÃO SOCIAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA
ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES ALTERNATIVOS EM ALAGOAS / JOSÉ
RIBEIRO SILVA.- 2023.
212 p.; 30 cm

Orientadora: RENATO SANTOS DE SOUZA
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós
Graduação em Extensão Rural, RS, 2023

1. Associativismo 2. Agroecologia 3. Ruralidades 4.
Cultura rural 5. Solidariedade I. SANTOS DE SOUZA,
RENATO II. Título.

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

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

José Ribeiro da Silva

**NA SOMBRA DO IMBUZEIRO ARMAMOS NOSSAS REDES: CONSTRUÇÃO
SOCIAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES
ALTERNATIVOS EM ALAGOAS**

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

Aprovado em 22 de setembro de 2023

Renato Santos de Souza, Doutor (UFSM)
(Presidente/Orientador)

José Geraldo Wizniewsky, Doutor (UFSM)
(por videoconferência)

Conceição Maria Dias Lima, Doutora (UNEAL)
(por videoconferência)

Siloé Soares do Amorim, Doutor (UFAL)
(por videoconferência)

Tatiana Aparecida Balem, Doutora (IFFAR)
(por videoconferência)

Santa Maria, RS
2023

Com muito amor, dedico: à minha mãe Marinete, ao meu pai Abílio
(em memória), à minha esposa Samara e aos meus filhos Laura Sofia
e Pedro Levi.

AGRADECIMENTOS

De forma especial, agradeço aos colegas e amigos professores Magno Abreu e Marcos Serafim pelo apoio dado e por terem viabilizado em tempo hábil, os procedimentos necessários para o afastamento e conclusão com êxito de meu doutoramento. Assim, estendo meus agradecimentos a toda a estrutura humana do IFAL que diretamente ou indiretamente contribuíram com o processo.

Agradeço ainda, aos professores e técnicos do PPGExR, pelo profissionalismo, pela seriedade, compromisso e responsabilidade no cumprimento das normas e processos. Minha gratidão ao Professor Renato que com sua paciência, compreensão, diferencial acadêmico e pedagógico, mostrou-me o equilíbrio entre a liberdade de produzir e a responsabilidade daquilo que se produz e expõe. Agradeço aos membros da banca pelas contribuições e pelas reflexões que ampliaram minha visão sobre as teorias e resultados apresentados nesta tese.

Agradeço aos colegas do programa com os quais dialoguei e pude trocar experiências, visões, gostos e sentimentos, aspecto que ampliou a minha visão sobre o mundo e sobre mim mesmo. Dentre esses personagens, agradeço em especial a amiga Thacya Cledna pelas preciosas dicas sobre o programa e sobre aspectos físicos, culturais e ideológicos diferentes da nossa regionalidade nordestina. Aos amigos João Amorim e Cícero Rogério pelo constante intercâmbio de ideias, angústias e aprendizagens.

Agradeço a todas as pessoas que constituem a AAGRA, de forma especial Eunice, Gleice, Caroline, Cristianlex, Maria, Aparecida, Itanusia, Rosivânia, Cícero, Edson, João Pedro e Jailson. Serei eternamente grato pela confiança e pela disposição em abrirem as portas, as memórias, os arquivos pessoais e da organização para que esse trabalho fosse concretizado. Gratidão pelo calor humano e pelo acolhimento de sempre. Agradeço ainda aos fundadores e colaboradores que vivenciaram e/ou vivenciam a AAGRA e com os quais conversei durante esse estudo, como Raimundo Josino, Zé Leite, Sebastiana, Espedito, Salete Barbosa, Marco, Elísio, Júlio César, José Edmilson e Eloísa.

Agradeço ao amigo e parceiro de longas datas, professor Manoel Santos pelo apoio nas correções ortográficas e especialmente, pela motivação nos momentos de desafio. Agradeço cordialmente a querida colega e amiga professora Rosângela pelo auxílio na revisão do abstract que certamente contribuirá para a visibilidade internacional desse trabalho.

Aos meus familiares que me apoiaram nesse desafio, compreendendo as ausências e a apatia que me acompanharam durante todo o processo, emanando mensagens de apoio e motivação para que continuasse e concluísse essa difícil e complexa jornada.

*As melhores coisas da vida são as pessoas que
amamos, os lugares onde estivemos e as
memórias que fizemos ao longo do caminho.
(Chico Xavier)*

RESUMO

NA SOMBRA DO IMBUZEIRO ARMAMOS NOSSAS REDES: CONSTRUÇÃO SOCIAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES ALTERNATIVOS EM ALAGOAS

AUTOR: José Ribeiro da Silva

ORIENTADOR: Renato Santos de Souza

Apesar dos estudos sobre cultura organizacional terem aumentado significativamente a partir dos anos 1980, poucos foram direcionados à análise de organizações coletivistas ou substantivas, especialmente aquelas constituídas por agricultores familiares. A dimensão cultural nessas organizações é, na maioria das vezes negligenciada, não se conhecendo o seu processo construtivo, assim como sua diversidade em termos de expressões, simbolismos e significados, aspectos que podem influenciar nas estratégias adaptativas desse tipo de organização às constantes mudanças de contexto, podendo determinar sua sobrevivência. Nesse sentido, essa tese teve como objetivo descrever o processo de construção social e expressões atuais da cultura organizacional de uma associação de agricultores familiares que vem ao longo de sua história buscando estratégias para inclusão socioeconômica desses agricultores através da agricultura de base ecológica, relações econômicas solidárias e educação rural contextualizada, em um ambiente em constantes transformações. O estudo foi baseado na experiência da Associação de Agricultores Alternativos (AAGRA), organização fundada em 1989 por agricultores dos municípios alagoanos de Palmeira dos Índios e Igaci, animados por técnicos ligados aos movimentos de educação popular que buscavam romper com o paradigma de um ambiente onde as secas eram a base das narrativas dominantes para justificar a pobreza, a fome e a pretensiosa caridade dos políticos locais. Para isso, adotou-se como direcionamento metodológicos a etnografia, instrumentalizada pelas observações participantes, análise documental, entrevistas com roteiro semiestruturado e rodas de conversa. A descrição e as análises levaram em consideração a estratégia de elaboração da biografia organizacional proposto por Fleury; os níveis da cultura organizacional elaborados por Schein; e, a metáfora dos organismos como proposto por Morgan. A descrição e análise da biografia organizacional considerou como ponto de partida o momento da sua fundação em 1989 e como ponto de chegada o ano de 2023. Nesse período, foi identificado que a organização passou por, pelo menos, quatro ciclos que desafiaram a sua sobrevivência. Esses momentos foram influenciados pelas dinâmicas do ambiente organizacional e institucional, proporcionando mudanças internas ligadas aos comportamentos, normas e processos administrativos. Além disso, a definição de estratégias de superação das adversidades do ambiente possibilitou o desenvolvimento de novos projetos, os quais ampliaram a sua área de atuação para o nível estadual, passando a envolver outros grupos culturais. O que resulta desse processo construtivo é uma cultura organizacional diversa, resiliente e acolhedora. Diversa por atuar com comunidades de diferentes bases culturais e por criar espaços para as representações de gênero e geração. O enfrentamento das adversidades do ambiente a tornam resiliente sem comprometer seus processos de gestão baseados na participação social e na transparência no uso de recursos. A AAGRA, em todo o seu processo histórico, acolheu e vem acolhendo grupos e indivíduos excluídos das políticas públicas, buscando inseri-los nas dinâmicas socioeconômicas, mesmo que para isso tenha que flexibilizar seus critérios de adesão e permanência.

Palavras-chave: Associativismo. Agroecologia. Ruralidades. Cultura rural. Solidariedade.

ABSTRACT

IN THE SHADOW OF IMBUZEIRO WE SET OUR NETWORKS: SOCIAL CONSTRUCTION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE ASSOCIATION OF ALTERNATIVE FARMERS IN ALAGOAS

AUTHOR: José Ribeiro da Silva
ADVISOR: Renato Santos de Souza

Although studies on organizational culture have increased significantly from the 1980s onwards, few have been directed to the analysis of representative social organizations, especially those made up of family farmers. The cultural dimension in these organizations is mostly neglected, not knowing their constructive process, as well as their diversity in terms of expressions, symbolism and meanings, aspects that can influence the adaptive strategies of this type of organization to constant changes in context, which can determine their survival. In this sense, this thesis aimed to analyze the construction process and current expressions of the organizational culture of an association of family farmers that, based on alternative processes of ATER, has been throughout its history seeking strategies for the socioeconomic inclusion of these farmers through agriculture. of ecological base, solidary economic relations and contextualized rural education, in an environment in constant transformations. The study was based on the experience of the Associação de Agricultores Alternativos (AAGRA), an organization founded in 1989 by farmers from the Alagoan municipalities of Palmeira dos Índios and Igaci, animated by technicians linked to popular education movements that sought to break with the paradigm of an environment where droughts were the basis of dominant narratives to justify poverty, hunger and the pretentious charity of local politicians. For this, I adopted ethnography as a methodological direction, instrumentalized by participant observations, document analysis, interviews with a semi-structured script and conversation circles. The analyzes took into account the strategy for elaborating the organizational biography proposed by Fleury; the levels of organizational culture elaborated by Schein; and, the metaphor of organisms as proposed by Morgan. The description and analysis of the organizational biography considered the moment of its foundation in 1989 as a starting point and the year 2022 as an arrival point. During this period, it was identified that the organization went through at least four cycles that challenged its survival. These moments were influenced by the dynamics of the organizational and institutional environment, providing internal changes linked to behaviors, norms and administrative processes. In addition, the definition of strategies for overcoming environmental adversities, enabled the development of new projects which expanded its area of action to the state level, starting to involve other cultural groups. What results from this constructive process is a diverse, resilient and welcoming organizational culture. Diverse for working with communities from different cultural backgrounds and for creating spaces for gender and generational representations. Facing environmental adversities makes it resilient without compromising its management processes based on social participation and transparency in the use of resources. AAGRA, throughout its historical process, has welcomed and still welcomes groups and individuals excluded from public policies, seeking to insert them into socioeconomic dynamics, even if, for that, it has to make its membership and permanence criteria temporarily more flexible.

Keywords: Associativism. Agroecology. Ruralities. Rural culture. Solidarity

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	– Sócios e técnicos fundadores da AAGRA em uma feira agropecuária realizada em Gravatá-PE em 1989, logo após sua fundação.....	101
FIGURA 2	– Representação esquemática da estrutura administrativa da AAGRA (1989 – 1994).....	134
FIGURA 3	– Representação esquemática da estrutura administrativa da AAGRA (1995 – 2004).....	137
FIGURA 4	– Representação esquemática da estrutura administrativa da AAGRA (2005 – 2014).....	140
FIGURA 5	– Representação esquemática da estrutura administrativa da AAGRA (2015 – 2022).....	143
FIGURA 6	– Nota de cinco Terras utilizada pelos agricultores beneficiários do banco comunitário Olhos D'Água e na feira da agricultura familiar coordenada pela AAGRA.....	150
FIGURA 7	– Registro fotográfico de uma reunião do coletivo Beija Flor realizada sob a sombra de um imbuzeiro na propriedade de um dos agricultores participantes do coletivo.....	151
FIGURA 8	– Comparação entre o sistema radicular do imbuzeiro constituído de xilopódios e a fundação para a construção de cisterna de placas.....	152
FIGURA 9	– Representação da AAGRA através da metáfora do imbuzeiro.....	154
FIGURA 10	– Detalhe da folha composta do imbuzeiro.....	172
FIGURA 11	– Imagem aérea da distribuição das estruturas físicas da AAGRA.....	175
FIGURA 12	– Evolução da logomarca da AAGRA desde sua elaboração nos anos 1990 até os dias atuais.....	176
FIGURA 13	– Conjunto simbólico expresso nas moedas sociais Terra.....	178
FIGURA 14	– Painel de imagens de mandalas construídas em diferentes momentos coletivos realizados pela AAGRA.....	180

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	– Pluralidade de organizações que atuavam com ATER no Brasil em 2003...	71
TABELA 2	– Evolução do número de trabalhos acadêmicos sobre Cultura Organizacional no Brasil, no período de 1980 a 2022.....	79
TABELA 3	– Áreas de concentração dos trabalhos acadêmicos realizados no Brasil no período de 1980 a 2022, cujo título e objetivos abordaram a cultura organizacional.....	80
TABELA 4	– Composição da amostra representativa de membros da organização que foram entrevistados.....	95
TABELA 5	– Quantitativo de beneficiários atendidos com alimentos produzidos pelos agricultores familiares assistidos distribuídos a partir do PNAE e PAA.....	183

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	– Comparação entre organizações burocráticas e coletivistas.....	58
QUADRO 2	– Períodos para análise da biografia da AAGRA.....	100
QUADRO 3	– Finalidades da AAGRA estabelecidas na versão original do estatuto social.....	102
QUADRO 4	– Princípios propostos pela Visão Mundial para nortear as ações do PDA.....	122
QUADRO 5	– Missão geral e específicas da AAGRA elaboradas em 2003.....	123
QUADRO 6	– Identidade, valores e princípios da AAGRA elaborados em 2003.....	124
QUADRO 7	– Comparação entre as versões de 2003 e 2015 da missão da AAGRA.....	126
QUADRO 8	– Missão e princípios da AAGRA aprovado em AGO em 2022.....	127
QUADRO 9	– Finalidades da AAGRA estabelecidas no estatuto original datado de 19 de outubro de 1989.....	129
QUADRO 10	– Finalidades da AAGRA após mudança de 20 de abril de 2022.....	131
QUADRO 11	– Analogia entre as estruturas anatômicas do imbuzeiro e as estruturas organizacionais da AAGRA.....	152
QUADRO 12	– Missão atual da AAGRA	166
QUADRO 13	– Valores culturais da AAGRA.....	166
QUADRO 14	– Programas de atuação e projetos desenvolvidos pela AAGRA na atualidade.....	170
QUADRO 15	– Elementos e representações presentes na moeda social Terra.....	178

LISTA DE SIGLAS

AAGRA	Associação de Agricultores Alternativos
ANCOSOL	Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito de Economia Solidária
APL	Arranjos Produtivos Locais
ASA	Articulação do Semiárido Brasileiro
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BCD	Banco Comunitário de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEB	Comunidades Eclesiais de Base
CECAPAS	Centro de Capacitação e Acompanhamento aos Projetos Alternativos
CODETER	Colegiado de Desenvolvimento Territorial
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e Parnaíba
CONCRAB	Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária no Brasil
COOPERAGRE	Cooperativa de Crédito Rural do Agreste
CONSEA-AL	Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional
CONTAG	Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura
DAPJ	Declaração de Aptidão para Pessoa Jurídica
ECOFORTE	Programa de Fortalecimento de Redes de Produção Orgânica, Agroecológica e Extrativismo
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRATER	Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
FACOMIG	Federação das Associações Comunitárias de Igaci
FBB	Fundação Banco do Brasil
FDELIS	Fórum de Desenvolvimento Local integral Sustentável
FETAG	Federações dos Trabalhadores na Agricultura
FUNDAF	Fundo para o Desenvolvimento da Agricultura Familiar
FUNRURAL	Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural
IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
IFAL	Instituto federal de Alagoas
ITES	Incubadora de Tecnologias Sociais
MAPA	Ministério da Agricultura, Agropecuária e Abastecimento
MPA	Movimento de Pequenos Agricultores
MS	Ministério da Saúde
MST	Movimento dos Sem Terra
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
OPAC	Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade
P1MC	Programa de Construção de Um Milhão de Cisternas no Semiárido
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PAPP	Programa de Apoio ao Pequeno Produtor
PDA	Programa de Desenvolvimento de Área
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PEDAGROECO	Produção Pedagógica de Materiais Multimídia com Enfoque Agroecológico

PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATER	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
PNRA	Plano Nacional de Reforma Agrária
PPGExR	Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
PRONAF	Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar
RECASA	Rede de Educação Contextualizada do Semiárido
SAF	Sistemas Agroflorestais
SEAGRI-AL	Secretaria de Estadual de Agricultura, Pecuária Pesca e Aquicultura de Alagoas
SPG	Sistema Participativo de Garantia
STR	Sindicato dos Trabalhadores Rurais
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNAI	União das Associações Comunitárias de Igaci
UNEAL	Universidade Estadual de Alagoas
UNICAFES	União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	CULTURA ORGANIZACIONAL	29
2.1	ASPECTOS RELACIONADOS À CULTURA	29
2.2	A ABORDAGEM CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES	36
2.3	OS CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	38
2.4	DIVERSIDADE CULTURAL, SUBCULTURA E CONTRACULTURA EM ORGANIZAÇÕES	41
2.5	FUNÇÕES DA CULTURA EM ORGANIZAÇÕES	45
2.6	CONSTRUÇÃO E MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	46
2.7	ABORDAGENS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	51
2.7.1	Maria Tereza Leme Fleury e a biografia organizacional	51
2.7.2	Edgar Schein e os níveis da cultura organizacional	52
2.8	DESAFIOS E CUIDADOS PARA O ESTUDO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL	53
3	ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS/SUBSTANTIVAS E SUAS EXPRESSÕES EM CONTEXTOS RURAIS	55
3.1	OS SINDICATOS	65
3.2	AS COOPERATIVAS	66
3.3	AS ASSOCIAÇÕES	68
3.4	AS ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS/SUBSTANTIVAS DE ATER	69
3.5	OS ESTUDOS DA CULTURA EM ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS OU SUBSTANTIVAS	79
4	ETNOGRAFIA: UM INSTRUMENTO HUMANO PARA COMPREENDER O HUMANO	83
4.1	A VISÃO ONTOLÓGICA DO ESTUDO	83
4.2	O CONSTRUTIVISMO SOCIAL COMO EPISTEMOLOGIA	84
4.3	O INTERPRETATIVISMO COMO PARADIGMA	85
4.4	A ETNOGRAFIA COMO MÉTODO	86
4.4.1	O aprofundamento teórico	89
4.4.2	O trabalho de campo	91
4.4.3	A escrita	96
5	CONSTRUÇÃO SOCIAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA AAGRA ..	99
5.1	A CONSTRUÇÃO DAS BASES DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA AAGRA (1989 - 1994)	100
5.2	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CONTINUIDADE (1995 - 2004)	106
5.3	DA ATUAÇÃO COMUNITÁRIA À INTERAÇÃO JUNTO ÀS REDES TERRITORIAL, ESTADUAL E REGIONAL (2005 - 2014)	112
5.4	FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES COM OS POVOS DO AGRESTE, SERTÃO E ZONA DA MATA DE ALAGOAS (2015 - 2023)	115
6	ADVERSIDADES DO CONTEXTO E AS INFLUÊNCIAS NA RESSIGNIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA AAGRA	121
6.1	RESSIGNIFICAÇÕES DA MISSÃO, DOS PRINCÍPIOS E VALORES	122
6.2	AS MUDANÇAS ESTATUTÁRIAS	128
6.2.1	Mudanças nas finalidades	129
6.2.2	Mudanças relacionadas à estrutura social	131
6.3	MUDANÇAS NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO	133
6.4	OUTRAS MUDANÇAS IMPORTANTES	144

7	A ÁRVORE SAGRADA DO SERTÃO: EXPRESSÕES ATUAIS E SIGNIFICADOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA AAGRA VISTA PELA METÁFORA DOS ORGANISMOS.....	147
7.1	AS RAÍZES: PRESSUPOSTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	155
7.1.1	Agricultura de base ecológica.....	157
7.1.2	Soberania, segurança alimentar e nutricional.....	158
7.1.3	Solidariedade como sistema de práticas e trocas socioeconômicas.....	159
7.1.4	Gestão participativa, representativa e democrática.....	160
7.1.5	Participação política como instrumento de garantia de direitos e bem estar da sociedade.....	161
7.1.6	Educação construtivista, contextualizada e libertadora.....	162
7.1.7	Luta pelos direitos de crianças e adolescentes.....	162
7.1.8	O ambiente semiárido como espaço para vida digna.....	163
7.1.9	A água como essência da vida e como bem essencial da humanidade.....	163
7.2	O TRONCO PRINCIPAL: MISSÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS.....	164
7.3	OS GALHOS - RAMIFICAÇÕES DO TRONCO PRINCIPAL: OS PROGRAMAS DE ATUAÇÃO ESTRATÉGICA.....	169
7.4	AS FOLHAS: PESSOAS DIRETAMENTE ENVOLVIDAS.....	171
7.5	AS FLORES: OS CONJUNTOS SIMBÓLICOS QUE REFLETEM OS PRESSUPOSTOS E VALORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	174
7.6	OS FRUTOS E AS SEMENTES: OS REFLEXOS SOCIAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	181
7.7	A SEIVA: OS FLUXOS E COMPARTILHAMENTOS INTERCULTURAIS.....	184
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	187
	REFERÊNCIAS.....	195
	APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS COM SÓCIOS FUNDADORES DA AAGRA.....	203
	APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM TÉCNICOS FUNDADORES DA AAGRA.....	204
	APÊNDICE C – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM SÓCIOS EFETIVOS DA AAGRA.....	205
	APÊNDICE D – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM TÉCNICOS QUE ATUAM NA AAGRA.....	206
	APÊNDICE E – EVENTOS REALIZADOS PELA AAGRA QUE FORAM UTILIZADOS COMO ESPAÇO DE OBSERVAÇÃO DIRETA E COLETA DE INFORMAÇÕES.....	207
	APÊNDICE F – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS UTILIZADOS PARA LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES RELACIONADAS A HISTÓRIA DA AAGRA.....	211
	APÊNDICE G – COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA REPRESENTATIVA DE MEMBROS DA AAGRA QUE FORAM ENTREVISTADOS.....	213

1 INTRODUÇÃO

Meu primeiro contato com a Associação de Agricultores Alternativos (AAGRA) aconteceu em julho de 1999, durante a participação em um processo de seleção que a organização estava realizando para a contratação de um técnico em agropecuária. Minhas expectativas antes de ter o primeiro contato com a organização foi de que encontraria um empreendimento com vários departamentos e uma grande estrutura.

No entanto, ao chegar no endereço me deparei com um imóvel residencial no centro da cidade de Igaci com uma placa identificando a organização. Ao me apresentar percebi que já havia alguns candidatos à vaga em uma sala de espera, enquanto outros foram chegando posteriormente.

A casa era de estrutura simples e seguia o padrão das demais casas da rua. Logo na sala de chegada tinha uma área com dois longos bancos de madeira dispostos em lados opostos da sala. Ao adentrar na casa me deparei com uma outra sala, um pouco mais ampla do que a anterior, com várias cadeiras organizadas em círculo. O que chamava a atenção nessa sala era um painel construído com fotografias de crianças de várias partes do mundo com seus animais de estimação. Após essa sala, dividida por apenas uma meia parede, existia uma outra sala com uma mesa de reuniões com várias cadeiras em sua volta. Em um dos cantos da sala havia um móvel com equipamentos audiovisuais.

Após essa segunda sala existia uma cozinha, devidamente equipada e com uma porta de saída que dava para um quintal que possuía alguns canteiros com espécies de plantas medicinais. Do lado esquerdo da área de entrada da casa e das duas salas seguintes existia, em cada uma delas, um quarto onde funcionavam almoxarifado e salas reservadas à administração da organização.

Ao chegar fui recepcionado pela coordenadora geral e pelo presidente da AAGRA, um agricultor bem comunicativo que tinha um grande domínio sobre agricultura ecológica e mobilização social. Enquanto esperávamos os demais candidatos à vaga, o presidente conversava sobre alguns aspectos da história e princípios da organização. Ao mesmo tempo, procurava sutilmente coletar informações relacionadas a minha origem, o que fazia, como era minha família, dentre outros. Mal sabia que este sujeito seria o principal responsável pela contratação dos funcionários da organização e as informações que o mesmo estava levantando direta ou indiretamente poderiam influenciar na escolha do candidato àquela vaga.

Com a chegada dos demais candidatos, fomos direcionados à sala onde encontrava-se a mesa de reuniões. Nesse espaço, a coordenadora geral apresentou os passos da seleção e

informou que naquele momento, responderíamos a uma prova com dez questões objetivas relacionadas aos conhecimentos agropecuários, criação de pequenos animais e sobre agricultura familiar. Em seguida passamos por uma entrevista individual com um psicólogo.

Como o processo de seleção que havia iniciado por volta das 9h00 se estenderia até o final da tarde, fomos convidados pela coordenadora a almoçar ali mesmo, pois havia sido preparado um almoço como cortesia da organização.

Enquanto aguardava cada etapa da seleção, observava a movimentação e os comportamentos das pessoas que entravam e saíam, geralmente agricultores associados ou beneficiários, lideranças comunitárias e agentes mobilizadores de campo. Era perceptível a horizontalidade dos diálogos entre esses atores, como se houvesse uma interação harmoniosa e, de certa forma, íntima entre eles.

Desde o momento em que retornei para casa após o processo de seleção, até o dia em que recebi a notícia de que havia sido selecionado, passei horas especulando como seria a minha atuação naquela organização. Como tinha acabado de sair de uma experiência de atuação profissional marcada por injustiças e desencantamento profissional, via minha atuação na AAGRA como mais humanizada e que me dava a esperança de uma interação com pessoas e profissionais que tinham muitas coisas em comum com minha origem rural, e que poderiam contribuir com meu crescimento pessoal e profissional.

Após ser comunicado de que havia sido selecionado, fui convidado a retornar à sede da organização para receber orientações sobre as condições e documentação necessária para a contratação, assim como a data de início das minhas atividades. Percebi nessa reunião que a organização seguia rigorosamente as normas trabalhistas, expondo uma preocupação com a minha adequação ao ambiente de trabalho.

Apesar disso, não ficou claro quais eram os projetos em que eu iria atuar, ficando definido, apenas, que minha atuação seria, inicialmente, com o acompanhamento técnico aos agricultores envolvidos com a caprinovinocultura e com agroecologia. Só depois de algum tempo da minha atuação, dialogando com a coordenação geral da AAGRA, com alguns diretores e lideranças das comunidades, é que fui levantando as principais demandas e a partir daí definindo as agendas e a atuação junto aos agricultores.

O início da minha atuação foi oficializado em agosto de 1999, no dia da reunião do conselho comunitário, atividade que acontecia todas as primeiras semanas de cada mês, cuja pauta girava em torno do planejamento e avaliação das ações, apresentação de demandas das comunidades, relatos de atividades e projetos realizados pelos funcionários, assim como informes de acontecimentos em geral.

As demandas apresentadas nessa reunião eram diversas, envolvendo questões relacionadas às crianças e famílias em situação de vulnerabilidade social nas comunidades, demandas ligadas a saúde das famílias, problemas relacionados à construção de infraestruturas hídricas e sanitárias (casas, cisternas e banheiros), debates envolvendo a participação em espaços políticos como conselhos municipais, dentre vários outros.

Na reunião fui apresentado pelo presidente que pediu que falasse um pouco das minhas origens e da minha trajetória. Nessa reunião, tive a oportunidade de conhecer vários líderes das comunidades onde eu deveria atuar, técnicos e diretoria executiva da organização. Percebi, também, que naquela reunião o diálogo era horizontal; apesar de ter identificado os diferentes tipos de participantes, não conseguia perceber diferenças hierárquicas significativas no teor dos diálogos.

Os fatos aqui relatados desde a minha chegada na organização para o processo de seleção, me fizeram perceber que aquela organização tinha uma forma de atuar e uma dinâmica diferente das demais associações de agricultores que conhecia. Minhas primeiras interpretações, na época, davam conta de que essa diferenciação só era possível devido ao apoio financeiro da Visão Mundial, Organização Não Governamental (ONG) internacional que havia formalizado um convênio para a execução do Programa de Desenvolvimento de Área (PDA)¹. Hoje percebo que, apesar da influência da Visão Mundial, existiam elementos daquela cultura que eram anteriores à formalização da parceria com essa ONG.

Com o meu afastamento em 2002 para assumir cargo público na prefeitura municipal de Arapiraca-AL, fui convidado pela organização a continuar como consultor das atividades que vinham sendo desenvolvidas, tendo em vista o não comprometimento da evolução dessas atividades. Minha atuação como consultor durou de 2002 até 2005, período em que outros técnicos foram assumindo as atividades. A partir desse momento até 2013, atuei voluntariamente em algumas atividades eventuais, mais precisamente voltadas à elaboração de projetos para apoiar as atividades de inclusão socioeconômica, assim como nos processos de formação de jovens em agroecologia e desenvolvimento sustentável.

Com a minha nomeação para professor efetivo do Instituto Federal de Alagoas (IFAL) a partir de 2013, as atividades docentes, somadas ao envolvimento na gestão institucional, fizeram com que minhas contribuições na AAGRA fossem reduzidas. Diante disso, meu contato com a AAGRA veio se tornando cada vez mais raro, frequentando a organização através de visitas de campo junto com meus alunos dos cursos técnicos do IFAL. Esses momentos de

¹ Maiores informações sobre o PDA serão abordadas na seção cinco, relacionada a biografia organizacional.

visitas eram de grande surpresa não só para os alunos como para mim, pois me deparava com estruturas novas e pessoas novas atuando em projetos diversos.

Foi em um desses momentos que conheci a experiência do Banco Comunitário de Desenvolvimento (BCD) Olhos D'água e da moeda social Terra, iniciativas de finanças solidárias que complementavam as demais estratégias de inclusão socioeconômica promovida pela AAGRA em parceria com a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e outras organizações locais.

Discutindo com alguns colegas e amigos sobre o desejo de cursar doutorado e as possibilidades de objetos de estudo, vi na experiência da moeda social Terra uma das poucas ligadas prioritariamente à agricultura familiar, um importante e relevante objeto de investigação que poderia culminar com uma tese. Nesse sentido, em 2018 resolvi participar do processo de seleção de doutorado em Extensão Rural da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), onde fui selecionado com um projeto que buscava fazer uma relação das moedas sociais com o paradigma do bem viver, paradigma esse que vinha sendo discutido no cenário acadêmico como novidade teórica investigativa.

Apesar dos aperfeiçoamentos ocorridos no projeto até a sua qualificação, o contato com o campo empírico me fez tomar direcionamentos que influenciaram na mudança de objeto de estudo. Quando comecei a levantar os dados através da busca de documentos e entrevistas com lideranças e agricultores usuários da moeda, percebi um esvaziamento das articulações que animavam o banco comunitário e a moeda social. Esse esvaziamento teve basicamente duas causas: uma mais global ligada à pandemia, a outra mais local relacionada a mudanças no cenário político local.

Do ponto de vista da pandemia, as normas sanitárias oficiais estabelecidas para evitar a disseminação comunitária da Covid-19 levaram ao isolamento dos beneficiários e gestores do banco comunitário Olhos D'Água e da moeda social Terra. Esse isolamento gerou uma desarticulação não só entre as organizações locais envolvidas na gestão e na dinâmica do banco e da moeda, mas também das articulações nacionais, como no caso da Rede Nacional de Bancos Comunitários de Desenvolvimento, onde as discussões sobre a digitalização das moedas deixaram a moeda social Terra à deriva das demais moedas alternativas que migravam para um formato digital.

Na perspectiva das mudanças políticas locais, destaco a ruptura institucional ocorrida a partir das eleições municipais de 2020, em que o prefeito eleito era oposição da gestão anterior. Isso fez com que a parceria financeira que existia com o banco comunitário fosse

rompida pela nova gestão, causando problemas de manutenção de recursos humanos necessários à dinâmica de funcionamento do banco.

Apesar da circulação da moeda Terra ser cada vez menos percebida, a dinâmica de funcionamento do banco continuou acontecendo de forma bem resumida, a partir da atuação de voluntários que compõem o comitê gestor, atendendo a um reduzido número de solicitações de crédito. Destaca-se que as poucas propostas de solicitação eram desproporcionais com a crescente demanda, pois, com a baixa capacidade de operação do comitê e do agente de crédito, que era voluntário, os mesmos não possuíam condições estruturais de atender a todas as propostas de forma justa.

Estas observações identificadas no campo empírico me fizeram compreender que a função e a circulação da moeda Terra, no contexto do município de Igaci, é defendida como uma estratégia de promoção da economia popular. No entanto, as relações socioeconômicas praticadas pelos agricultores ligados a AAGRA, potencializam as estratégias de solidariedade e o fortalecimento da economia local, independentemente da existência e circulação da moeda Terra.

Isso traz o entendimento de que o uso de uma moeda alternativa pelos agricultores associados e pela sociedade local, funciona mais como um instrumento de dimensão simbólica que busca construir e fortalecer a identidade organizacional da AAGRA, sem que haja um diferencial significativo em relação a moeda formal nas interações socioeconômicas do município.

Cabe ressaltar que a moeda social Terra é tida como um elemento dentro de uma dinâmica mais ampla, resultante de um processo de construção social ligado a prática de uma agricultura de base ecológica. Soma-se a isso o fato da AAGRA ser uma organização que se expande dentro dos espaços territoriais do Estado em uma rede de atuação, para com isso promover a inclusão socioeconômica de agricultores familiares, quilombolas, indígenas e assentados da reforma agrária abandonados pelas políticas públicas.

Esse aspecto revela não apenas a importância social da AAGRA como também o seu caráter solidário e voluntário, que busca otimizar suas estruturas e forma de atuação, buscando proporcionar benefícios para maioria de seus membros, adotando relações mais justas, horizontalizadas e abertas a participação. De acordo com Dias (2013), essas são características típicas de organizações coletivistas/substantivas.

De acordo com Rothschild-Whitt (1979) essas organizações têm como premissa a lógica da racionalidade substantiva e democrática, distinguindo-se daquelas de racionalidade formal e burocrática, comumente presentes no setor público ou privado. Além disso, as

organizações substantivas têm a autonomia como um dos seus fatores mais importantes. Surgem pela força espontânea dos indivíduos que se reúnem em torno de ideias e princípios que determinam as ações conjuntas que se configuram em práticas sócio organizacionais relativamente descompromissadas com o estatuto sistêmico das organizações burocráticas (SERVA, 1993).

No caso da AAGRA, percebo que, por ser uma organização de base coletivista/substantiva, vem desde a sua fundação, em 1989, expandindo sua área de atuação. Atuação essa que parte originalmente de algumas comunidades rurais dos municípios de Igaci e Palmeira dos Índios, chegando hoje a uma atuação em 20 municípios distribuídos nas três mesorregiões do estado (Zona da Mata, Agreste e Sertão), desenvolvendo atividades que promovem a inclusão socioeconômica de dezenas de agricultores, agricultoras, indígenas, quilombolas e assentados da reforma agrária, alinhados à agroecologia e à preservação das tradições camponesas, contribuindo com a soberania e a segurança alimentar nos territórios.

Ao acompanhar a história da AAGRA, observo que a sua evolução durante esses 34 anos foi constituída de vários ciclos de superação de dificuldades e em cada ciclo a organização expandiu sua área de atuação, ampliou sua estrutura, passando a influenciar agricultores familiares de outros territórios, distribuídos nas três mesorregiões do Estado. Observo, ainda, que diretamente ligado à sua criação lá em 1989, a AAGRA apresentava um conjunto de características que a diferenciava das demais associações criadas no mesmo período da multiplicação das organizações sociais na década de 1980-1990, a partir das ações de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) do Estado ou através de outros movimentos gerados na dinâmica da redemocratização do país.

A AAGRA foi criada a partir de profundas reflexões de técnicos e agricultores sobre os problemas sociais, econômicos, políticos e ambientais, assim como a definição de estratégias de superação. Esses atores, buscaram romper com os paradigmas presentes no imaginário social, que tinham como base o assistencialismo, a fome e a miséria, o conformismo e o oportunismo, paradigmas esses superdimensionados pelas elites políticas que transformam os dilemas locais em substrato que alimentam a dependência dos grupos marginalizados. Além disso, o grupo buscava saídas para enfrentar a exclusão produtiva e a degradação dos recursos naturais, ligados às práticas agrícolas que estimulavam o aumento do uso de agrotóxicos, gerado pela expansão da agricultura industrial e das áreas de monocultivo, especialmente da cultura do fumo.

Por outro lado, as bandeiras defendidas pelos fundadores da AAGRA buscavam fortalecer o protagonismo social nas lutas por justiça e inclusão socioeconômica pelas vias da

organização, tendo na solidariedade, no respeito à natureza e na gestão dos desafios e potenciais da região semiárida as bases de resistência.

Essas reflexões transformaram-se em mobilização, sensibilizando outras comunidades e famílias, processo que resultou na fundação da AAGRA. Com isso, os fundadores buscaram institucionalizar as experiências positivas das próprias comunidades, como os mutirões e os bancos familiares e comunitários de água, sementes e animais. Essas experiências foram se somando a outras práticas de cultivo e manejo ecológico do solo, aprendidas e vivenciadas coletivamente, originando os princípios da organização.

Cabe destacar que atualmente a AAGRA é formada por representantes de vários grupos tradicionais do estado, que partilham desafios semelhantes. Nesse sentido, as vivências individuais e especialmente coletivas em torno da solução de problemas, possibilitou a construção de uma identidade coletiva e de padrões de conhecimentos e práticas, que são compartilhadas entre os membros do grupo e transmitidas para novos integrantes de forma intencional e espontânea.

Essa construção de uma identidade coletiva é denominada por Schein (2009) como cultura organizacional. De acordo com esse autor, a cultura de uma organização consiste em um conjunto de elementos particulares da organização que se expressam por meio de artefatos e são interpretados a partir de crenças, valores e pressupostos fundamentais.

De acordo com Pires e Macedo (2006), o envolvimento de um grupo de pessoas em torno de estratégias que visam solucionar problemas que lhes atingem, desencadeia o processo de construção da cultura de uma organização. De acordo com Schein (2009), os resultados dessas vivências coletivas de um grupo de fundadores ou lideranças, se forem bem sucedidas e tiverem efeitos na vida dos indivíduos e da organização, constituirão as bases ou os princípios da cultura da organização. Com isso, o autor sugere que esses princípios servirão como referência para determinar a evolução da organização e as mudanças necessárias para a sua sobrevivência.

Mesmo considerando que a cultura de uma organização venha a todo tempo sendo construída, influenciada pelas dinâmicas do ambiente em que está inserida e pelo envolvimento de novos membros, Schein (2009) argumenta que as mudanças na cultura são fundamentais para a vida organizacional. Porém, mesmo acontecendo essas mudanças, seus princípios permanecerão no imaginário e nas práticas de seus membros como referência para guiar as próprias mudanças que serão necessárias à sobrevivência da organização. Esses aspectos justificam, em parte, a necessidade de se compreender a cultura de uma organização.

Contribuem ainda para esse interesse o fato das organizações serem constituídas por pessoas que interagem, possibilitando a construção de seu próprio sistema cultural. Além disso, fatores como a necessidade de compreensão do comportamento humano na organização, assim como seus impactos no desenvolvimento ou fortalecimento organizacional em ambientes de constantes mudanças, tornam importante o estudo da cultura em organizações (DIAS, 2013).

Outro aspecto que justifica o aumento do interesse em se compreender a cultura das é indicado por Freitas (2012) quando afirma que as teorias ligadas à cultura organizacional vêm, ao longo do tempo, sendo ampliadas e rejuvenescidas, tendo cada vez mais relevância tanto para os pesquisadores acadêmicos, que têm na cultura organizacional seu objeto de estudo, quanto para administradores e consultores, que buscam evidenciar os desafios e potencialidades da cultura como conteúdo importante para solucionar problemas da integração interna e adaptação externa das organizações.

Apesar do crescimento no número de estudos relacionados à cultura organizacional nos últimos anos, poucos foram direcionados a analisar este tema em organizações coletivistas/substantivas. Além disso, a dimensão cultural nessas organizações é percebida porém, na maioria das vezes é negligenciada, não se conhecendo o seu processo construtivo, assim como sua diversidade em termos de expressões, simbolismos e significados, aspectos que podem influenciar nas estratégias adaptativas desse tipo de organização às constantes mudanças de contexto, podendo, inclusive, determinar sua sobrevivência. A ausência desses trabalhos constitui o aspecto mais desafiador desse estudo, considerando que estes poderiam subsidiar de forma direta as análises comparativas sobre os processos de construção da cultura em organizações substantivas constituídas por agricultores familiares.

Diante disso, essa tese foi norteada a partir da seguinte questão central: como se constrói e se expressa a cultura de organizações coletivistas/substantivas constituídas por agricultores familiares que buscam a inclusão socioeconômica pelas vias da agroecologia e da economia solidária?

Como pode ser visto, foi a experiência da AAGRA que fez com que se chegasse a esse problema de estudo, e foi a partir dela que partiu-se a investigação para a busca de resposta. Diante disso, a AAGRA é uma associação que foi fundada em 1989 por um grupo de agricultoras, agricultores, lideranças e técnicos, a partir de profundos debates e reflexões sobre os problemas sociais, econômicos, políticos e ambientais da época. Problemas estes que desafiavam a dignidade da população rural em seus espaços de vida, socialmente construídos.

A organização foi fundada por esses atores, baseada na ideologia de uma produção agrícola que respeitasse e que proporcionasse a harmonia e as inter-relações entre o ser humano,

a natureza e a sociedade. O grupo buscava agir contra os padrões de agricultura e desenvolvimento rural que vinham sendo fortemente disseminados no espaço rural brasileiro, difundindo pacotes tecnológicos que tiravam a autonomia da unidade de produção, aumentando a dependência por insumos e serviços externos à propriedade familiar, tornando insustentável a sua sobrevivência no campo.

Os pacotes tecnológicos difundidos pelos órgãos promotores desse modelo hegemônico de desenvolvimento apresentavam grande potencial para degradação dos recursos naturais (vegetação nativa, água e solo), bem como para a redução de espécies animais e vegetais, exploradas tanto economicamente como para subsistência. Além disso, vinham contribuindo para a extinção de tradições e de uma cultura produtiva e econômica baseadas na solidariedade e reciprocidade em detrimento de um sistema econômico que priorizava a competitividade e o individualismo.

Nesse sentido, essa tese teve por objetivo geral descrever o processo de construção e expressões atuais da cultura organizacional da AAGRA que como organização coletivista/substantiva, constituída por agricultores familiares, vem buscando a inclusão socioeconômica de seus membros pelas vias da agroecologia e da economia solidária.

Para auxiliar no alcance do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) sistematizar a história da AAGRA, considerando os principais fenômenos que influenciaram no surgimento de sua cultura; b) identificar a influência das mudanças do ambiente nas dinâmicas da cultura organizacional da AAGRA; e, c) descrever as expressões atuais da cultura organizacional da AAGRA.

Cabe destacar que devido a amplitude de elementos que constituem a cultura de uma organização, especialmente as coletivistas/substantivas, a interpretação e descrição da cultura organizacional da AAGRA levará em consideração os pressupostos, os valores, as normas, o sistema de governança e os símbolos, assim como seus respectivos significados.

A importância desse estudo consiste no fato de que, atualmente, a cultura vem ocupando um lugar central nos estudos organizacionais, transitando por todos os segmentos econômicos e sociais, assim como pelos diversos setores das organizações. Isso faz com que o aspecto humano torne-se cada vez mais emergente e fundamental, suscitando a importância da diversidade cultural e o seu potencial criativo, dando base às tomadas de decisão a partir de características culturais consolidadas. Isso ocorre, também, pela crescente necessidade de as organizações assumirem posturas mais humanas e não padronizáveis (DIAS, 2013).

Quando revelada e bem delimitada, a cultura de uma organização deverá contribuir com o equilíbrio entre as forças divergentes que disputam entre si, como: a cooperação e a

competição, o individualismo e a solidariedade, o agroecológico e o convencional. Além disso, as atitudes dos integrantes de uma organização muitas vezes são conflitantes, dificultando o alcance de soluções para as estratégias organizacionais. Nesses casos, a cultura organizacional facilita a resolução dos conflitos, expressando seus próprios interesses (DIAS, 2013).

De acordo com Freitas (2012), compreender a cultura organizacional é importante para fornecer os instrumentos necessários para solucionar problemas ligados à integração social dos membros. Além disso, a cultura funciona no contra-ataque dos problemas de designação social, oferecendo soluções que enfatizam as ideias em comum, as formas de pensar, os valores e os comportamentos coletivos, fortalecendo as regras compartilhadas e a compreensão da origem e condução dos conflitos.

Outro aspecto da importância da identificação da cultura de uma organização foi apresentado por Kane (1997 apud JAIME; LÚCIO, 2018). Para esses autores, a compreensão da cultura organizacional com profundidade é fundamental para dar mais clareza às expressões culturais e às possíveis contingências que essa cultura poderá desencadear.

Além disso, o estudo poderá contribuir com a produção e disseminação de novos conhecimentos no âmbito multidisciplinar, podendo servir para ampliar os estudos já produzidos, ligados às teorias organizacionais e à cultura em organizações coletivistas/substantivas. Isso se torna desafiador e ao mesmo tempo animador, por buscar preencher um abismo conceitual relacionado às organizações que lidam com estratégias de desenvolvimento rural, onde aspectos de sua cultura, assim como outros condicionantes, raramente são analisados ou simplesmente mencionados.

A tese está organizada em seis seções, sendo a primeira delas constituída por essa introdução. A seção dois foi dedicada ao referencial teórico e foi dividida em duas partes: a primeira serão apresentados os principais conceitos e teorias relacionadas à cultura organizacional. Assim, partiu-se da noção geral sobre cultura, procurando elementos que auxiliassem na reflexão sobre as forças ligadas à formação e mudanças culturais e a aplicação dessas teorias na interpretação da cultura organizacional.

A segunda parte do referencial teórico foi dedicada à temática das organizações coletivistas/substantivas levantando as principais características desse tipo de organização em relação aquelas de racionalidade burocrática. Aproximando essas teorias do contexto da organização estudada, foram levantadas informações relacionadas às expressões destas organizações alternativas em contextos rurais como os sindicatos, as cooperativas e as associações. Além disso, a seção foi finalizada com uma abordagem sobre as organizações que atuam com processo de ATER, assim como estudos sobre cultura organizacional em

organizações coletivistas/representativas no contexto brasileiro.

A seção três foi direcionada aos aspectos paradigmáticos e metodológicos que definiram a coleta, sistematização, interpretação e análise dos dados. Para isso, partiu-se de algumas reflexões sobre ontologia interacionista, epistemologia construtivista e paradigma interpretativista. Com isso, se procurou tornar o estudo coerente no que diz respeito a seus objetivos, objeto de estudo, levantamento e análise dos dados. Além disso, nessa seção será apresentado o método e os instrumentos de coleta de dados utilizados que, com base na etnografia, teve como principais etapas o aprofundamento teórico, o trabalho de campo e a escrita.

Na seção quatro, serão apresentados os resultados do estudo, mais precisamente a descrição da biografia da AAGRA. Para isso, a história da AAGRA foi dividida em quatro períodos de acordo com os principais acontecimentos, desafios e estratégias de enfrentamento que resultaram em mudanças em termos de estratégias de atuação. Continuando com a reflexão histórica a partir dos períodos estabelecidos foram analisadas as influências das dinâmicas do ambiente organizacional e institucional nas mudanças ocorridas na filosofia organizacional, nas finalidades e na estrutura de governança.

As expressões atuais da cultura organizacional serão abordadas na seção cinco, onde a AAGRA será apresentada a partir da metáfora dos organismos proposta por Morgan. Nesse sentido, a organização foi descrita a partir da imagem do imbuzeiro, partindo-se da ideia dos significados dados ao imbuzeiro pelos sertanejos e pelos próprios membros da AAGRA, como exemplo de resistência e adaptação às condições de semiárido e o seu poder sagrado em matar a fome e a sede de mulheres e homens sertanejos, assim como dos animais.

Por fim, na seção seis serão apresentadas as principais aprendizagens possibilitadas pelo estudo, além das suas fragilidades e potencialidades, que poderão ser conduzidas por outros pesquisadores que queiram aprofundar e ou ressignificar os resultados obtidos por esse estudo.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, serão abordados alguns aspectos relacionados à cultura organizacional. Devido a amplitude de teorias e tendências construídas por diversos estudiosos do assunto, além da caracterização geral e das definições fundamentais, foram priorizadas aquelas teorias que abordam a cultura organizacional em uma perspectiva multidisciplinar envolvendo as áreas da administração, da sociologia e antropologia. Inicialmente, será realizada uma reflexão sobre os conceitos de cultura e em seguida, serão apresentadas as principais ideias relacionadas à cultura organizacional.

2.1 ASPECTOS RELACIONADOS À CULTURA

A palavra cultura tem sido utilizada para nomear vários aspectos da vida social. Seu conceito recebeu as primeiras delimitações ainda na Roma Antiga estando relacionada ao cultivo e a agricultura. Desde então, vem sendo implementado ao longo do tempo a partir da própria evolução das sociedades humanas que buscam compreender e explicar o comportamento humano e social diante das constantes transformações do ambiente e da sociedade.

No Dicionário de Etimologia², a palavra cultura, de origem latina, era ligada à agricultura e ao cultivo, significando o cultivo de uma colheita ou o ato de promover o crescimento em plantas. A partir de 1620 o termo cultura passou a envolver a criação de animais como peixes, ostras, dentre outros. Em 1796 passou a ser associado a produção de microrganismos em ambiente controlado.

Ainda de acordo com as informações do dicionário, até o século XIX o termo cultura como aperfeiçoamento sistemático e da mente era utilizado em sentido figurado, como nos raros manuscritos do filósofo e escritor Marco Túlio Cícero (106 - 43 a.C.). Só a partir de 1867 o termo cultura passou a ter um sentido intimamente relacionado aos costumes coletivos e realizações de um povo, uma forma particular de desenvolvimento intelectual coletivo.

A cultura abrange vários níveis, incluindo uma variedade de fenômenos cognitivos compartilhados e diferenciáveis, entre os quais não se pode deduzir uma coerência necessária

² Dicionário de Etimologia Online. Disponível em: <https://www.etymonline.com/word/culture>. Acesso em: 28 jun. 2022.

(Dimaggio, 2003). De acordo com Cuche (1999), a noção de cultura, compreendida em seu sentido amplo, ligada aos modos de vida e de pensamento é carregada de ambiguidades. Essa noção só passou a ser aceita a partir do século XVIII com o acirramento dos debates que geraram a ideia de cultura moderna. Nesse sentido, o autor afirma que na atualidade, qualquer que seja a definição para o termo cultura, sempre gera desacordos sobre a aplicação em determinado contexto, sendo o simbolismo o principal aspecto desses desacordos.

Para Jaime e Lucio (2018), o conceito de cultura é uma das categorias mais importantes nas ciências sociais, sendo esse, um dos termos que têm mais significados apresentados por autores das mais diversas ciências. Atualmente, o termo é comumente associado ao saber formal e aos aspectos da arte ocidental, erudita. De acordo com os autores, associar a cultura a esses padrões distanciam seu significado dos campos da antropologia e sociologia, que abordam a cultura como uma complexa estrutura de significados historicamente construída pelos indivíduos através de suas interações cotidianas e que dá sentido à vida coletiva.

Na perspectiva antropológica, a cultura vai além do refinamento, gosto, sofisticação, educação e apreço às belas artes, considerando que todas as pessoas possuem cultura. As mais interessantes e significativas forças culturais são aquelas que afetam as pessoas todos os dias de suas vidas, especialmente aquelas que influenciam as crianças no processo de enculturação (KOTTAK, 2011).

Nesse sentido, Motta (2006) define cultura como um sistema de relações e não deve ser vista como um tipo de poder que determina o comportamento dos indivíduos. Deve ser vista como um sistema de símbolos e significados compartilhados que serve como mecanismo de controle. Diante disso, as expressões simbólicas devem ser interpretadas para que sejam entendidas.

Tanto na antropologia cultural quanto na sociologia, o termo cultura é utilizado como conceito chave para a compreensão da vida em sociedade. Pois, cultura para estas áreas do conhecimento, refere-se às maneiras de viver de grupos, sociedades, países ou pessoas, e não é uma simples referência na hierarquia de civilização. Nesse sentido, cultura é “um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas.” (DA MATTA, 1986, p. 2).

De acordo com Taylor (1920), a cultura tomada em seu amplo sentido etnográfico, é aquele todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, artes, regras morais, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Kottak (2011), por sua vez, resume a cultura como sendo as tradições e costumes, transmitidas mediante aprendizagem, que formam e guiam as crenças e o comportamento das pessoas

expostas a ela. Tais tradições culturais incluem costumes e ideias desenvolvidas através das gerações em torno do comportamento, seja esse adequado ou inadequado.

Essa abordagem também foi apresentada por Da Matta (1986) quando afirmou que a cultura nos diz como o mundo pode e deve ser classificado, não sendo possível prever completamente como o indivíduo se sentirá no papel que deve desempenhar, mas que indicam as maneiras e os exemplos de como as gerações passadas o desempenharam.

O fato de parcelas importantes da cultura serem compartilhadas entre um conjunto de indivíduos com interesses e capacidades diferentes e muitas vezes opostas, transformam-se em um grupo e se sentem parte de uma totalidade, desenvolvendo relações entre si. A cultura fornece normas de comportamentos mais ou menos adequados diante de determinadas situações. Diante disso, cultura não é algo que o indivíduo simplesmente escolhe, é algo que está dentro e fora de cada indivíduo. Isso significa que a cultura contribui para que os indivíduos se relacionem entre si e com o próprio ambiente em que vivem (DA MATTA, 1986).

Para Kottak (2011) a cultura se aprende, é simbólica e se compartilha. Seu elemento mais importante é sua transmissão através da aprendizagem e essa aprendizagem depende da capacidade dos indivíduos de usarem de maneira única, símbolos que não têm uma conexão necessária ou natural com as coisas que significam ou para as quais se estabelecem. Nesse sentido, os indivíduos interiorizam gradualmente um sistema de significados e símbolos previamente estabelecidos. Usam sistemas culturais para definir seu mundo, expressar sentimentos e realizar juízos, ajudando a guiar o comportamento e as percepções ao longo de suas vidas.

Através de um processo de aprendizagem consciente e inconsciente, e com a interação com outros, cada pessoa interioriza ou incorpora imediatamente uma tradição cultural mediante o processo de enculturação. Além disso, a cultura também se transmite através da observação. As pessoas desde a infância prestam atenção nas coisas que as rodeiam, modificam seus comportamentos como resultado de suas próprias observações e consciência crescente a respeito do que sua cultura considera bom ou mau (KOTTAK, 2011).

O pensamento simbólico é único e crucial para os humanos e para a aprendizagem cultural. Diante disso, a cultura é dependente de simbolização e que teve suas origens quando nossos ancestrais adquiriram a habilidade de usar símbolos, ou seja, originar e conferir significado a uma coisa ou evento e, em consequência, assimilar e apreciar tais significados (WHITE, 1959 apud KOTTAK, 2011).

A este respeito, Jaime e Lucio (2018) destacam que os humanos têm a capacidade de ordenar simbolicamente o mundo, atribuindo significados aos objetos, fenômenos naturais,

personalidades, normas e organizações. Com isso, definem padrões culturais específicos de uma sociedade ou grupo cultural, servindo como referência para a ação de seus membros.

Os símbolos podem ser verbais ou não verbais dentro de uma linguagem ou cultura particular, não havendo uma conexão óbvia, natural ou necessária entre os símbolos e o que representam. De uma forma geral, os símbolos são linguísticos, fato que não dispensa a existência de símbolos não verbais como, por exemplo, as bandeiras, que representam os países, a água benta como um símbolo do catolicismo, dentre outros (KOTTAK, 2011).

Diante disso, os seres humanos são os únicos animais com habilidades culturais elaboradas para aprender, comunicar, armazenar, processar e usar informações. Durante milhares de anos, os humanos vêm compartilhando suas habilidades nas quais a cultura se baseia. Essas habilidades são para aprender, pensar simbolicamente, manipular a linguagem e usar ferramentas e outros produtos culturais, para organizar suas vidas e enfrentar seus ambientes. Nesse sentido, toda população humana contemporânea possui habilidade para usar símbolos para criar e manter a cultura (KOTTAK, 2011).

Outro aspecto que deve ser evidenciado é de que a cultura é compartilhada, sendo um atributo não do indivíduo em si, mas dos indivíduos como membros de grupos, e que se transmite em sociedade. Crenças, valores, memórias e expectativas compartilhadas unem pessoas que crescem na mesma cultura, articulando-as ao proporcionar-lhes experiências comuns (KOTTAK, 2011).

Além disso, a cultura considera as necessidades biológicas que são compartilhadas com outros animais e ensina como expressá-las em formas particulares. Ou seja, assim como os demais animais, os humanos precisam comer, porém, a cultura define o que se deve comer, quando e como comer. A cultura e as mudanças culturais afetam as formas em que os humanos percebem e dominam a natureza. Por meio da ciência, invenção e descoberta, os avanços culturais superaram muitas limitações naturais, livrando de enfermidades, inundações, terremotos e outras forças naturais que desafiam de maneira permanente os desejos por modificar o ambiente através das edificações, do desenvolvimento e da expansão (KOTTAK, 2011).

A cultura está integrada, são coleções de costumes e crenças, são sistemas integrados e com padrões. Se uma parte do sistema muda, outras partes também se transformam. Nesse sentido, as culturas não são constituídas apenas de atividades econômicas dominantes e seus padrões sociais, são também formadas por conjuntos de valores, ideias, símbolos e juízos. As culturas permitem que seus membros compartilhem valores chave, básicos e centrais, integrando cada cultura e ajudando a distingui-la de outras (KOTTAK, 2011).

Ainda de acordo com Kottak (2011), embora os humanos continuem a se adaptar biologicamente, a dependência de meios sociais e culturais de adaptação aumentou durante a evolução humana. Além disso, para lidar com as pressões do ambiente, estes estão constantemente desenvolvendo atividades e ferramentas adaptativas de rotina que garantam a evolução.

Complementando essa ideia, Cuche (1999) argumenta que de uma forma geral a cultura contribui para que o homem se adapte ao seu meio, ao mesmo tempo em que cria suas próprias estratégias (comportamentos, normas e instrumentos) para adaptar o meio às suas próprias necessidades e seus propósitos.

As características adaptativas do comportamento cultural têm que reconhecer que o que é bom para os indivíduos não necessariamente é bom para o grupo. Mesmo considerando o papel crucial da adaptação cultural na evolução humana, traços culturais, padrões e invenções também podem ameaçar a existência continuada do grupo (sua sobrevivência e reprodução). Como por exemplo, em algumas ocasiões o comportamento adaptado que oferece benefícios a curto prazo a um indivíduo particular pode causar danos ao meio ambiente e ameaçar a sobrevivência do grupo em longo prazo. Outro exemplo diz respeito ao crescimento econômico nos moldes do capitalismo que beneficia algumas pessoas ao tempo que esgota os recursos necessários para a sociedade em seu conjunto (BENNETT, 1969 apud KOTTAK, 2011).

Considerando a sociedade em sua complexidade, a cultura vai além da produção do trabalho humano, envolvendo o complexo social do organizar-se para fazer, criar e dar sentido a todas as experiências dos indivíduos e da sua coletividade. Nesse sentido, as culturas passam a ser diferenciadas por seus símbolos e significados atribuídos através de das pessoas e de seus mundos. Por outro lado, a cultura tem o poder de legitimar as desigualdades sociais consequentes das diferenças humanas (BORGES; BRANDÃO, 2009).

De acordo com Kottak (2011), os indivíduos sempre compõem ou constituem um sistema cultural, sendo muitas vezes constrangidos por suas regras e pelas ações de outros indivíduos. As regras culturais orientam sobre o que fazer e como fazer, mas algumas pessoas não seguem cegamente seus ditames, aprendem, interpretam e manipulam as regras de forma diferente ou adequam as regras aos seus interesses.

Esse aspecto torna-se importante para afirmar que a cultura tanto é coletiva como individual. Pois, do ponto de vista da antropologia, não é só o comportamento coletivo que interessa, mas o que pensam, sentem e como atuam os indivíduos. Nesse sentido, o indivíduo e a cultura estão vinculados porque a vida social é um processo no qual os indivíduos interiorizam os significados das mensagens culturais. Só ou em grupos, influenciam em sua cultura ao

converter suas compreensões privadas em expressões públicas (D'AANDRADE, 1984 apud KOTTAK, 2011).

Outro aspecto identificado por Kottak (2011) diz respeito aos diferentes grupos dentro de uma mesma sociedade, como por exemplo, mulheres versus homens, idosos versus jovens. Diferenças desse tipo podem mostrar visões divergentes sobre o que é adequado, necessário e moral. Quando existem diferenças produzidas por situações de poder em uma sociedade, uma prática particular pode ser apoiada por algumas pessoas e por outras não. Ao tentar entender o significado de uma prática ou de uma crença dentro de qualquer contexto cultural, torna-se importante identificar quem leva vantagem sobre tal ou qual costume e a quem ele favorece.

Nesse sentido, Borges e Brandão (2009) argumentam que, face às desigualdades sociais envolvidas na lógica do mercado globalizado e neoliberal, a cultura passa a ser influenciada a partir de um duplo interesse: primeiro, através da indústria cultural ou da cultura de massas, onde a cultura passa a ser influenciada através da manipulação de ideias, imagens, símbolos valores e saberes, criando e difundindo identidades, sugerindo modos de ser e agir socialmente compatíveis com os interesses do mercado. O segundo interesse acontece pela ação das empresas neoliberais, que transformam cada fração das culturas em seus repertórios de bens de venda e consumo. Diante dessa lógica, a arte, a ciência, a educação e a religião passam a ser valorizadas pelo que rendem economicamente e pela capacidade de gerar poder e capital.

Nesse sentido, tudo que é produzido e expresso como cultura nos meios populares, vale de acordo com sua transformação em mercadoria ou espetáculo. Porém, manifestações da cultura popular, em sua diversidade de formas, continuam seus processos de criação e recriação, dentro de seus sistemas de valores, reafirmando-se diante dos processos de mercantilização, utilizando-se como forma de existência e resistência (BORGES; BRANDÃO, 2009).

Diante disso, a história da humanidade revela que as culturas estão sempre em mutações. Por mais isolada ou interativa que sejam as culturas, cada uma delas é constituída de crenças, valores e características que podem ser redimensionadas como resposta às constantes mudanças no ambiente e pela interação com outras culturas. Além disso, as transições culturais podem acontecer a partir da própria dinâmica interna do grupo que lhe mantém (HARARI, 2015).

Um aspecto relacionado a cultura que deve ser considerado diz respeito à diversidade de formas com que esta se expressa. Nesse sentido, as origens e o processo histórico de formação das sociedades humanas, assim como as características dos seus diferentes habitats distribuídos em todo o planeta corrobora com uma variedade infinita de grupos sociais, fato que contribui para a diversidade cultural. A esse respeito, Borges e Brandão (2009, p. 22) afirmam

que “somos iguais, mas somos igualmente diferentes. Somos uma única espécie biológica, mas dentro dela somos uma imensa variedade de modos de viver, de sentir, de saber e de construir a vida”.

Ainda de acordo com esses autores, deve-se olhar para as culturas humanas e compreender que elas são diferentes, mas nunca desiguais. A diversidade de uma mesma experiência humana não permite que enxerguemos a cultura dentro de hierarquias. Diante disso, qualquer referência qualitativa que se faça à cultura na atualidade, a partir de adjetivos como atrasada, primitivas ou civilizadas, não recebe mais créditos entre as pessoas que estudam as diferentes culturas (BORGES; BRANDÃO, 2009, p. 23).

De acordo com Jaime e Lucio (2018), existem duas formas diferentes de se perceber a diversidade cultural, estas são denominadas como etnocentrismo e relativismo. Compreender essas duas formas de conceber a cultura é de grande relevância para entender suas formas de uso e aplicações.

O etnocentrismo, de acordo com Kottak (2011), é uma tendência de considerar determinada cultura como superior, utilizando seus próprios valores para julgar outras culturas. Trata-se de uma abordagem onde as pessoas consideram suas crenças mais verdadeiras, mais adequadas ou mais morais em relação a outros grupos. Nesse sentido, torna-se fundamental, especialmente para a antropologia como estudo da diversidade humana, conceber o estranho e até mesmo o repulsivo como normal, apropriado e valorizado em outro lugar, sendo uma das metas da antropologia mostrar o valor do diferente.

Compreender essa perspectiva torna-se de fundamental importância para evitar, por exemplo, hierarquizações ideológicas entre o erudito e o popular, conhecimentos científicos e credence popular, cultura legítima e cultura ilegítima, dominantes e dominadas, hegemônicas e subalternas (BORGES; BRANDÃO, 2009).

Esta dualidade ideológica é realizada e reforçada por detentores do poder que estabelecem valor de qualidade hierarquizando as culturas, tornando-se um instrumento para que pessoas, classes e povos pensem em si mesmos como inferiores dentro de uma escala de valores, legitimando as desigualdades de direitos e poderes sociais, a partir do domínio simbólico de uma cultura dita superior (BORGES; BRANDÃO, 2009).

Em oposição ao etnocentrismo, o relativismo cultural apresenta uma postura que permite compreender as diferenças culturais como alternativas para as limitações geográficas, econômicas ou existenciais de cada grupo social (JAIME; LUCIO, 2018).

Borges e Brandão (2009) afirmam que cada sistema cultural é vivenciado em seu próprio tempo e ritmo, sendo internamente coerente em seus próprios planos e em suas

dimensões de realização. Nesse sentido, as culturas só podem ser compreendidas a partir de seu interior e de sua própria lógica.

Diante disso, os antropólogos usam o relativismo cultural não como uma crença moral, mas como uma posição metodológica cujo propósito é compreender plenamente outra cultura e como seu povo vê as coisas. Tal abordagem não exclui fazer julgamentos morais de aspectos culturais repulsivos que possam pôr em risco, inclusive, outras culturas, como por exemplo o comportamento nazista da Alemanha na segunda guerra mundial (KOTTAK, 2011).

Borges e Brandão (2009) afirmam que as culturas humanas são diferenciadas em suas situações de origens, trajetórias de relações com a natureza e com outras culturas, assim como em relação às suas vocações, aos seus ritmos de transformações de si e de seus sujeitos. Essa compreensão contribui para que os humanos busquem seus próprios sonhos e ideais como a paz universal e a partilha solidária da terra, numa construção de um mundo justo e fraterno e não de exclusão de pessoas e experiências culturais dos diferentes povos.

2.2 A ABORDAGEM CULTURAL DAS ORGANIZAÇÕES

A utilização do termo cultura organizacional é relativamente recente, aparecendo inicialmente na literatura de língua inglesa nos anos 1960 como sinônimo de clima organizacional. Em 1980 o termo ganhou popularidade após a publicação do livro *Cultura Corporativa*, de autoria de Terrence Deal e Allan Kennedy (PIRES; MACÊDO, 2006).

A esse respeito, Dias (2013) apresenta alguns fatores que podem ter contribuído para o crescente interesse pelo estudo da cultura organizacional, dentre eles destaca-se: a busca de compreensão do comportamento humano nas organizações; o surgimento das tecnologias de gestão que utilizam conceitos da teoria das relações humanas; a necessidade de compreender a organização a partir do comportamento humano; o papel da cultura nos processos de terceirização, fusão e incorporação entre empresas; a necessidade de ampliar o protagonismo dos empregados na organização; e, a necessidade de compreender o comportamento humano na organização em função das constantes mudanças.

Além disso, esses fatores fazem com que as teorias ligadas à cultura organizacional venham ao longo do tempo sendo rejuvenescidas e continuem tendo relevância. Tanto para os pesquisadores acadêmicos que têm na cultura organizacional seu objeto de estudo, quanto para administradores e consultores que buscam evidenciar os problemas e potencialidades da

cultura, como conteúdo importante para solucionar problemas da integração interna e adaptação externa das organizações (FREITAS, 2012).

De acordo com Dias (2013) o estudo da cultura torna-se cada vez mais necessário, especialmente para aqueles que buscam compreendê-la no contexto das organizações. Essa importância está relacionada ao fato das organizações serem constituídas por pessoas que interagem, possibilitando a construção de seu próprio sistema cultural.

Jaime e Lucio (2018) argumentam que o surgimento dos debates relacionados à cultura organizacional, assim como o poder dessa cultura nos rumos da organização, contribuiu fortemente para que consultores de várias formações passassem a diagnosticar a cultura organizacional, propondo mudanças que levassem à criação de “culturas fortes” (grifos dos autores).

Para estes consultores era necessário mapear a “verdadeira” cultura organizacional a partir de pesquisas quantitativas e com raras observações do comportamento dos indivíduos em seus ambientes de trabalho. Os levantamentos realizados seriam importantes para a definição de estratégias, para assim, transformar a cultura organizacional visando aumentar a produtividade das organizações. De acordo com os autores, essa abordagem não correspondia com os avanços científicos das ciências sociais. Além disso, a complexidade envolvida nos conceitos de cultura e de organização no âmbito da administração estava sendo transmutada apressadamente, ocasionando seu empobrecimento (JAIME; LUCIO, 2018 grifos dos autores).

A este respeito, Barbosa (2003) chama a atenção para que os debates sobre a cultura nas organizações não sejam tidos como moda. Pois, segundo a autora, o conceito de cultura deverá ser abordado em uma visão mais profunda sobre o peso da dimensão simbólica das organizações. Isso ajuda a esclarecer para os leigos que a administração não é movida apenas por uma lógica objetiva e pragmática.

Diante disso, com o passar do tempo, os estudos sobre cultura organizacional ganharam contribuições da antropologia cultural, que emprestou sua lógica fundamental e alguns de seus principais conceitos. Com isso, os estudos sobre cultura organizacional desafiaram o saber administrativo hegemônico que se fundava, apenas, em aspectos objetivos, questionando a exclusividade e infalibilidade da alta administração de dar rumos à organização (FREITAS, 2012).

O envolvimento da antropologia e sociologia nesse debate foi importante para corrigir tendências que estavam sendo conduzidas pela administração, que buscava compreender a cultura como algo que deveria ser manipulado no intuito de alavancar o sucesso e crescimento das empresas. Esta parece ser, ainda, uma tendência recorrente nos dias atuais.

Diante disso, a abordagem das análises sobre organizações pelo viés antropológico estimulou o surgimento de novos métodos, dando importância ao simbolismo, onde a subjetividade passou a ser considerada como item de análise nos níveis individual, organizacional e institucional (FREITAS, 2012).

Um aspecto que deve ser levado em conta quando se busca identificar e compreender a cultura de uma organização são as características que envolvem essa cultura. Nesse sentido, a cultura, em qualquer organização, apresenta características que são comuns, dentre as quais podem ser destacadas: a) cada organização tem sua própria cultura e que isso a distingue de outras organizações; b) é criada por seus membros e aprendida através das experiências do grupo; c) está implícita na estrutura formal da organização; d) pode ser explicitada pelos membros da organização; e) as mudanças ocorrem geralmente de forma lenta e imperceptível para seus integrantes; f) tende a se perpetuar pelo fato de atrair pessoas com sistemas de valores e crenças semelhantes; g) é intangível no seu todo, no entanto, se manifesta em todas as partes da organização, a qual afeta e a constitui; h) se expressa através de sinais como fluxo de informações, moda, linguagem, emoções, ordem, disciplina, incluindo o ambiente físico da organização; i) é aceita pela maioria dos membros da organização; j) desenvolve a identidade de seus membros; k) é um sistema aberto em interação com o seu ambiente; e, l) é transmissível aos novos membros (FREITAS, 1991; SANTOS, 2000 apud DIAS, 2013).

2.3 OS CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A aplicação do conceito de cultura nas organizações traz em si uma confusão conceitual e semântica. Pois, tanto o termo cultura quanto organização são repletos de ambiguidades. No entanto, uma das principais características da cultura de um grupo é a construção, por seus membros, de uma história compartilhada. É justamente essa construção histórica e coletiva que constitui a cultura de uma organização. A força dessa cultura nas organizações é determinada pela extensão de sua existência, da estabilidade de seus membros e pela intensidade emocional e das experiências compartilhadas (SCHEIN, 2009).

Nesse sentido, o termo cultura expressa um conjunto complexo e multidimensional de tudo que está presente na vida em comum dos indivíduos que constituem os grupos sociais. Representa a junção dos modos de pensar e agir, que após serem aprendidos são compartilhados pelos demais membros do grupo, funcionando como fenômeno objetivo e ao mesmo tempo

simbólico, agindo como instrumento essencial para integrar as pessoas em uma coletividade distinta de outras (PIRES; MACÊDO, 2006).

De acordo com Freitas (1991), independentemente do direcionamento dos estudos, as abordagens relacionadas à cultura organizacional tomam como base os conceitos da antropologia cultural, onde existem diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de um mesmo fenômeno. Diante disso, ao considerar os aspectos polissêmicos da expressão cultura organizacional, tornou-se necessário buscar alguns conceitos que auxiliassem nas discussões desta tese. Um primeiro conceito levantado foi aquele apresentado por Schein e Schein (2022), que define cultura organizacional como:

A cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, conseqüentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas (SCHEIN; SCHEIN, 2022, p. 4).

De acordo com esses autores essa aprendizagem acumulada torna-se um sistema de crenças, valores e normas comportamentais que acaba sendo subestimado como uma premissa básica, deixando de ser percebido.

Freitas (2012) afirma ser esse conceito o mais rico e referenciado nos estudos sobre cultura organizacional. Traz como argumento para sua afirmação, o fato de Schein ter se preocupado em ir além dos elementos observáveis, privilegiando a aprendizagem do grupo, assumindo que a cultura possui funções específicas na organização.

Schein (2009) reforça ainda que a cultura organizacional deve contemplar elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Além disso, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado, transformará em padrão os vários elementos compartilhados que podem ser denominados de cultura.

Nesses termos, o conceito de cultura organizacional como resultado de uma aprendizagem coletiva acumulada ao longo de sua história, evidencia dois conjuntos de problemas que todos os grupos devem enfrentar. O primeiro está ligado à sua relação com o meio externo que diz respeito à sobrevivência, crescimento e adaptação ao ambiente. O segundo conjunto está relacionado à sua integração interna, permitindo o pleno funcionamento, assim como a capacidade de adaptar-se e aprender. Esses dois conjuntos refletirão aspectos do contexto cultural mais amplo onde a organização está inserida, do qual as suposições mais amplas e profundas são derivadas (SCHEIN, 2009).

Cavedon (2000) por sua vez, conceitua cultura organizacional baseada na complexidade de interação com o contexto, para a autora:

Assim, a cultura organizacional entendo a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantização que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional (CAVEDON, 2000, p. 29).

Ainda de acordo com a autora, para se interpretar a cultura organizacional nessa perspectiva deve haver um entendimento da representação dada o contorno da organização. Pois, o sócio-cultural se constrói a partir das interações das diferentes subjetividades, sendo sua compreensão captada a partir dos múltiplos saberes aplicados à interpretação.

A cultura organizacional está presente em todas as organizações, independentemente de sua configuração estrutural. Seus sistemas de valores e crenças criam e fomentam uma identidade que auxilia na sua articulação interna e na sua adaptação ao seu ambiente externo. Se a cultura organizacional é compreensível aos membros da organização, estes a incorporam em seus comportamentos facilitando os processos organizacionais e reafirmando a identidade organizacional (DIAS, 2013).

De acordo com Schein (2009, p. 7), “a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para o indivíduo. Podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente, não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento”. O autor acrescenta que à medida que a personalidade e caráter orientam ou restringem o comportamento dos integrantes de um grupo, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros, acionando as normas criadas, compartilhadas e assumidas.

Diante disso, compreender a cultura organizacional em seu sentido antropológico deve levar em conta que a cultura é constituída a partir da interdependência entre história, estruturas sociais, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas. Isso não significa que ela seja, necessariamente, unidade, homogeneidade nem monolitismo. Cultura, nessa perspectiva, constitui um conjunto complexo de representações que ligam o material ao imaterial. “Essa cultura supõe um passado comum, uma história compartilhada que alimenta a memória e as representações que são retransmitidas para outras gerações” (FREITAS, 2012, p. 83).

Cabe ressaltar que o conceito de cultura organizacional não se limita à ideologia, à identidade corporativa e às estratégias administrativas. Trata-se de um fenômeno muito mais envolvente e enriquecedor onde os públicos internos e externos se envolvem na sua construção (MÉNDEZ, 2019).

2.4 DIVERSIDADE CULTURAL, SUBCULTURA E CONTRACULTURA EM ORGANIZAÇÕES

No contexto das organizações, há que se compreender que cada organização, assim como a sociedade, tem seus próprios padrões culturais como se fossem suas digitais, impossíveis de serem copiadas. Isso significa dizer que cada organização foi criada tentando solucionar problemas específicos de um grupo também específico, que vivenciou ciclos de luta para continuar existindo e com isso, construindo sua cultura.

De acordo com Morgan (2002), as organizações são mini sociedades com seus próprios padrões de cultura e subculturas, constituídas de crenças e significados compartilhados, apoiados em normas e rituais que exercem influências sobre a habilidade de uma organização em lidar com os desafios impostos. Assim como as sociedades, nas organizações os indivíduos têm diferentes personalidades ao tempo em que compartilham comportamentos comuns.

Para Sackman (2003 apud Dias, 2013), um aspecto importante a ser considerado quando se estuda as organizações é a diversidade de elementos que constituem uma organização, especialmente nos aspectos ligados aos comportamentos humanos. Isso está relacionado com as profundas mudanças ocorridas na sociedade nas últimas décadas, de uma série de culturas e subculturas que atuam na organização desafiando a unidade na construção de estratégias organizacionais.

Essa diversidade vem sendo influenciada pela participação das mulheres nos mais diversos ambientes de trabalho, pela migração da mão de obra, pelo envolvimento de idosos no mercado de trabalho, pela incorporação de pessoas com necessidades especiais, possibilitando que as organizações sejam cada vez mais diversificadas em termos de gênero, geração, etnia, cultura e área de atuação profissional (DIAS, 2013).

Essa diversidade nas organizações poderá ser vista sob duas perspectivas: como um desafio e como uma oportunidade. No que diz respeito ao desafio, a ação organizacional deve dar conta do gerenciamento de diferentes opiniões, equilibrando dessa forma os conflitos, a falta de objetividade, dificuldades nas tomadas de decisão, dentre outros. Quanto às oportunidades, a diversidade possibilita, no ambiente da organização, a existência de visões diferentes sobre problemas específicos que podem ser complementadas entre si, contribuindo para a integração de diferentes visões na cultura predominante, constituindo as mudanças necessárias para a constante construção da cultura organizacional (DIAS, 2013).

De acordo com Freitas (2012) é comum que os elementos que caracterizam a cultura de uma organização tenham fortes relações com o comportamento dos indivíduos que a constituem. Além disso, esses elementos sugerem uma coesão grupal, dando certa homogeneidade ao grupo.

No entanto, como toda a organização é constituída por pessoas, a formação da cultura organizacional leva em conta que cada indivíduo traz em si, mesmo que de forma implícita, seus próprios pensamentos, princípios e crenças. Estes são definidos a partir de suas trajetórias de vida e interações sociais, que de alguma forma irão impactar na organização em que passa a fazer parte.

Legitimando essa ideia, Morgan (2002) evidencia que uma cultura, independentemente de seu contexto, raramente é uniforme. De acordo com esse autor, os indivíduos de uma organização têm diferentes personalidades, embora tenham muita coisa em comum com a cultura da organização.

Perez e Cobra (2016) destacam que nas organizações existe uma cultura central predominante, que traz em vários aspectos a influência dos fundadores. Porém, além dessa cultura principal existem subgrupos que, sob diversas iniciativas, constituem subculturas que podem ou não estar relacionadas entre si e com a cultura principal, podendo até concorrer umas com as outras. De acordo com o autor, essas subculturas mantêm os valores da cultura central da organização ao tempo em que adicionam novos valores específicos de determinado subgrupo, equipe ou departamento.

De acordo com Morgan (2002), as organizações são réplicas da sociedade em que estão situadas com suas próprias especificidades de cultura e subculturas. Algumas organizações podem se constituir por um grupo de pessoas muito unidas e inteiramente alinhadas com a sua missão e com o trabalho conjunto. Outras podem ser altamente fragmentadas, constituída por subgrupos que veem o mundo de diferentes formas, aspecto que determina diferentes aspirações em relação à organização. Integradas ou fragmentadas e apoiadas por várias normas e rituais, podem influenciar na forma como a organização lida com seus desafios.

A formação de subculturas pode estar relacionada a fatores como: a natureza da organização; origem diferenciada e nível de formação dos membros; características demográficas (etnia, raça, sexo, idade, etc.); diferenças de *status* e hierárquicas; diferenças de tarefas e funções e setoriais (produção, compras, vendas, etc.); experiências diferentes de seus integrantes; e, acesso a recursos limitados (DIAS, 2013).

Além disso, Dias (2013) elenca três motivos que contribuem para a formação de subculturas organizacionais.

- a) Interação social frequente proporcionada pela proximidade entre pessoas, do ponto de vista físico, profissional, relacionada com alguma tarefa, social (étnico, racial, religioso) etc.
- b) Experiências compartilhadas, como: necessidades e interesses comuns entre seus integrantes, experiência comum no trabalho e nas relações estabelecidas, convivência entre os integrantes de um grupo de trabalho formal.
- c) Características pessoais similares como: grupos que interagem com frequência por terem interesses comuns (como prática de algum esporte, interesses em games, hobby semelhantes etc.) (DIAS, 2013, p. 161).

Para Morgan (2002), existe uma maneira fácil de se identificar as subculturas organizacionais. Basta observar, com um olhar externo de antropólogo, o dia-a-dia da organização, buscando identificar a natureza da cultura e das subculturas organizacionais. De acordo com o autor, o constante contato com a organização faz com que as características e os elementos culturais venham a ser evidenciadas no decorrer do tempo.

Diante disso, a análise da cultura de organizações complexas, deve levar em consideração as heterogeneidades subculturais existentes tendo em vista que estas podem ser dominantes algum dia. Por outro lado, a existência das subculturas tem sua importância ligada ao enfrentamento dos desafios impostos à organização, seja por ordem interna ou do próprio meio onde a organização está inserida. Pois, a diversidade de valores, crenças e atitudes dessas subculturas poderão ser potencializadas evitando que a organização recorra a grupos externos para solucionar seus problemas (DIAS, 2013).

As subculturas podem se relacionar com a cultura geral da organização de várias formas. Nesse sentido, Martin (2002 apud Dias, 2013) estabelece pelo menos três tipos de relação: independência, apoio e conflito. Uma relação se torna independente quando as subculturas atuam de forma autônoma sem entrar em conflito entre si.

Em uma relação de apoio, a subcultura possui uma identidade com a cultura principal, embora tenha sua própria identidade. Por fim, na relação de conflito a subcultura procura questionar os valores, crenças e normas da cultura principal, promovendo espaços de embate e conflito (DIAS, 2013).

Em organizações onde a cultura organizacional é complexa, as subculturas sustentam uma variedade de situações que oscilam entre o consenso e o conflito como dois polos extremos. Considerando o polo do consenso, em algumas organizações o conflito é repudiado, reprimido e não reconhecido pela cultura dominante. No polo oposto, do consenso, em algumas organizações o conflito é reconhecido e potencializado como elemento constitutivo e construtivo para a organização (DIAS, 2013).

Outro aspecto que deve ser considerado quando se analisa a cultura de uma organização e que podem ter uma relação com as subculturas, são os movimentos de reação por parte dos membros da organização que, por insatisfação, resistência às normas vigentes ou até mesmo por uma busca de mudanças e inovação na cultura atual, se esforçam, mediante conflitos expostos ou velados, contra os valores tradicionais da organização (PEREZ; COBRA, 2016).

Dias (2013) argumenta que existem subculturas que atuam de forma completamente desvinculadas da cultura principal, com sistemas de valores diferentes e disfuncionais em relação aos objetivos da organização. Essa subcultura trabalha em sentido contrário aos demais grupos, procurando desacreditar os membros de outras subculturas, visando sabotar iniciativas que fortalecem a missão e os valores predominantes, constituindo uma contracultura. Nesse sentido, uma organização que possui subculturas atuando no campo das contraculturas estará pondo em risco sua própria existência.

Porém, é comum que as organizações estejam estruturadas em subgrupos e mesmo estes sendo antagônicos, compartilham de algum interesse em comum; se não fosse assim os grupos não existiriam. Por isso, o conflito entre subgrupos dentro de uma organização deve ser analisado do ponto de vista do vigor e da capacidade do antagonismo comprometer o seu funcionamento (OSLON, 1999).

Considerando a importância da diversidade cultural, das subculturas e da contracultura como componentes cada vez mais presentes nas dinâmicas organizacionais, torna-se necessária a criação de estratégias adequadas de acolhimento de novos membros, aproveitando da melhor forma possível da diversidade de ideias, proporcionando um ambiente de crescimento, sem discriminação, sem preconceito e que facilite o entendimento, a comunicação e a interação intercultural, contribuindo, dessa forma, para maior direcionamento para a missão e objetivos organizacionais (DIAS, 2013).

Esse aspecto é visto por Freitas (2012) como interculturalidade. Para o autor, certa diversidade do mundo poderá estar representada na organização. Isso traz a compreensão de que o normal é ser diferente e que os diversos modos de pensar são mais legítimos do que o pensamento único fundado em uma única hipótese sobre o mundo e sua forma de funcionar.

A cultura é algo que se desenvolve no decorrer da interação social, não sendo algo que pode ser imposto num contexto social. Em uma organização podem existir diversos sistemas de valores competindo entre si, criando um mosaico de realidades em vez de uma cultura organizacional uniforme. Além disso, aspectos como sexo, raça, linguagem, etnias, religião, situação socioeconômica, amizade e profissão impactam profundamente na diversidade cultural da organização (MORGAN, 2002).

2.5 FUNÇÕES DA CULTURA EM ORGANIZAÇÕES

As organizações são culturas formadas por grupos sociais que se identificam e estão inseridos em uma cultura maior, que apesar de apresentarem características dessa cultura mais envolvente, consolidam traços discerníveis que a tornam uma cultura única e diferente das demais organizações. Essa cultura própria da organização a torna um agente com personalidade, adquirindo, de certa forma, vida própria, atuando, em certa medida, independentemente da vontade de seus integrantes. Nesse sentido, a cultura organizacional está personalizada nas organizações em qualquer um dos setores da economia, ou seja, podemos falar em culturas do setor público, do setor privado e do terceiro setor, garantindo uma identidade organizacional que se manifesta através de seus membros (DIAS, 2013).

Diante disso, torna-se importante destacar que a cultura organizacional exerce um papel fundamental para a construção das estruturas organizacionais, agregando um conjunto de características que a diferencia de qualquer outra, assumindo o papel legitimador do sistema de valores comuns aos membros da organização (PIRES; MACÊDO, 2008).

De acordo com Dias (2018) a cultura organizacional constitui a base unificadora do grupo social, dando sentido à ação dos indivíduos, servindo como marco de referência para conduzir o comportamento de seus membros considerando os padrões estabelecidos.

Perez e Cobra (2016) argumentam que a cultura organizacional tem poder influenciador tanto no interior da organização quanto em suas relações com as demais organizações que compõem seu ambiente. Isso ocorre pelo fato de todos os costumes e tradições da organização influenciarem no seu movimento, revelando aspectos positivos e negativos que se modificam com o tempo.

Dias (2013), por sua vez, apresenta como aspectos importantes da cultura organizacional as crenças compartilhadas que aproximam a comunicação auxiliando nas tomadas de decisão. Os valores compartilhados facilitam a motivação, a cooperação e o compromisso. Além disso, é a cultura organizacional que mantém a organização unida e coesa.

O estado ideal de uma organização é o apoio dado pela cultura que permita buscar sua missão organizacional, com intervenções periódicas das forças políticas que permitam as mudanças organizacionais necessárias, e que seus membros busquem cooperar para atingir os objetivos organizacionais apreendidos nos processos de socialização. Por outro lado, a cultura organizacional, com seu conjunto de pressupostos e normas de condutas construídas e

compartilhadas, se expressa como uma estrutura de proteção da organização contra os modismos passageiros, armadilhas socioeconômicas e a interferência de estranhos que apresentam algum interesse na organização (DIAS, 2013).

De acordo com Ulloa-Eraza (2019) a construção da cultura organizacional permite que os membros de uma organização desenvolvam certos comportamentos e estabeleçam outros. Uma cultura organizacional aberta e tolerável permite que seus membros se identifiquem como agentes participativos e propositais

2.6 CONSTRUÇÃO E MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Identificar o processo de construção da cultura de uma organização, requer o entendimento da capacidade dos indivíduos em construir estratégias para se adaptar ou superar determinados desafios impostos pelo ambiente, para a partir disso, construir significados sociais e normativos que tornam o grupo fortalecido e distinto dos demais grupos, constituindo um sistema de valores e pressupostos que orientam os indivíduos nas tomadas de decisões (Pires; Macêdo, 2006).

De acordo com Dias (2013), as organizações são sistemas abertos, permeáveis a outras culturas e por isso os valores básicos que irão guiar a vida organizacional se relacionam diretamente com o contexto em que a mesma está inserida. Nesse sentido, cada organização, além dos traços de sua própria cultura, está sempre sendo influenciada por culturas existentes em seu entorno. Isso não significa que todos os valores organizacionais tenham origem na sociedade, muitos surgem da própria dinâmica organizacional, especialmente das formas de fazer as coisas, da história de vida das pessoas que a integram e dos antecedentes que deram origem à organização.

Mesmo considerando a influência das dinâmicas do ambiente externo, existem processos internos que contribuem para a formação da cultura de uma organização. A esse respeito, Schein (2009) afirma que a cultura organizacional nasce de três fontes principais que são: os fundadores, as experiências coletivas construídas pelos fundadores, e o envolvimento de novos integrantes.

No que diz respeito às contribuições dos fundadores, Schein (2009) afirma que esses são os responsáveis por dar início à construção da cultura nas organizações, imprimindo seus próprios valores e suposições. As estratégias de enfrentamento dos problemas de integração

interna e adaptação externa adotadas no início da organização estão baseadas nas ideias individuais desses líderes, em seu histórico-cultural e em sua personalidade, aspectos que definirão como executar determinadas ideias. Se os valores e suposições utilizados para solucionar os problemas forem verdadeiros e validados pelos demais membros do grupo, esse se tornará padrão e passará a influenciar as próximas gerações de líderes, assim como os demais membros do grupo.

De acordo com Freitas (2012), os fundadores têm sua principal atuação nos primeiros anos de vida da organização. Suas ideias, mensagens e ações dão relevância e reforçam a cultura organizacional. Nesse sentido, quanto mais visionários e determinados forem os fundadores, estes serão considerados heróis e, eventualmente, transformados em mitos.

Ainda no que diz respeito aos fundadores, Dias (2018) reforça que esses partem da análise da situação do ambiente em que precisam interagir para definirem a missão e objetivos da organização. Além disso, os fundadores estabelecem critérios implícitos ou explícitos, para o envolvimento de novos membros do grupo, determinando, ainda, o direcionamento das responsabilidades que cada membro deverá desempenhar para promover a integração e êxito no ambiente em que a organização está inserida.

Ainda de acordo com Dias (2018), as pessoas que integram uma organização devem assumir sua missão, seus objetivos, seus valores e crenças, passando a compartilhá-los. É justamente esse compartilhamento exercido através de uma complexa rede de relações entre os membros do grupo que constituem ao longo do tempo, os padrões e as dinâmicas da cultura organizacional (DIAS, 2018).

Complementando essa ideia, Schein (2009) afirma que os novos integrantes da organização, independentemente de compreenderem ou não a sua cultura, em suas interações com os demais membros, introduzem seus próprios sistemas culturais de crenças, valores e suposições que passam a ser incorporados à organização ao longo do tempo, influenciando a dinâmica de seu sistema cultural.

A esse respeito, Vargas (2014) afirma que a cultura organizacional tem uma permanência no tempo, esta é relativa, pois o indivíduo não apenas aprende, internaliza e reafirma seu comportamento, mas também pode transformá-lo. Nessa perspectiva os diversos aspectos da organização aparecem como fatores de mudança, que exigem capacidade de inovação e adaptação dos indivíduos envolvidos diante de novas formas de convivência e diferentes modelos organizacionais.

Essas ideias dialogam com os argumentos de Pires e Macêdo (2006), quando buscam discutir o processo de formação da cultura organizacional a partir de suas relações com o

ambiente externo, onde a organização é influenciada pelo ambiente e o próprio ambiente passa a ser influenciado pela organização. Para os autores, diante dessa relação, as pessoas que atuam nas organizações são os principais agentes desse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização.

Um debate importante que está relacionado à cultura organizacional diz respeito à possibilidade de sua mudança ser induzida intencionalmente por suas lideranças. A esse respeito, as visões entre os pesquisadores são divergentes. Para aqueles mais ligados ao positivismo e funcionalismo, a cultura organizacional pode ser modificada a partir da utilização de estratégias de comunicação e programas de recompensas, como ocorre nas percepções ligadas à administração.

Para outros, que analisam a cultura pelas lentes do interacionismo e construcionismo, consideram que mesmo que existam elementos que possam ser manipulados para induzir as mudanças na cultura organizacional, os valores que constituem as bases e fundamentos da cultura organizacional, não são possíveis de serem mudados, ideia que constitui as abordagens no campo da antropologia e da sociologia.

Dias (2013) esclarece que as correntes que consideram a mudança cultural manipulável sugerem que, diferentemente das culturas nacional, regional e étnica, esta pode ser intencionalmente construída. Sendo assim, a construção da cultura organizacional começa a partir da iniciativa de uma liderança ou de um grupo de fundadores que busca iniciar uma determinada organização com visão em comum, que definem as metas a serem compartilhadas. A partir dessa iniciativa, as metas e visão serão testadas no cotidiano e se contribuirão para a solução dos problemas da organização, se transformam em padrão e serão incorporadas à cultura organizacional.

Uma visão interessante relacionada a construção e mudança da cultura em organizações é sugerida por Luppi (1995) quando afirma que cultura não se constrói, ela nasce, cresce e morre. Além de possuir direção própria, possui flexibilidade interna que dá a falsa impressão que pode ser mudada. Porém, a cultura não pode ser mudada e o que pode ser feito é permitir que ela mude. De acordo com o autor, cultura é o produto das interações humanas e não se pode mudar as pessoas, o que se pode fazer é criar situações externas que as motive a mudar.

Ao refletir o argumento de Luppi sobre a impossibilidade de criação e mudanças na cultura em organizações, Cavedon (2000) esclarece que a delimitação proposta pelo autor estabelece que para alterar a cultura é necessário motivar as pessoas para que elas possam buscar a aprendizagem continuada que promovam o crescimento humano. O aspecto inerente a

impossibilidade de construção de uma determinada cultura, suposta por Luppi, diz respeito à inexistência de técnicas que possibilitem mudanças a partir de uma relação de causa-efeito como defendido na visão positivista.

A esse respeito, Hernández e Fernández (2018) destacam que quando a cultura se enraíza através de uma convergência contínua de valores, conquistada e confirmado pela ação permanente, passa a ser percebida como um conjunto de valores aceitos que traduzem-se nas formas predominantes de pensar, sentir, valorizar e agir na organização, daí a cultura é tão estável e difícil de mudar porque representa o aprendizado acumulado de um grupo. É por isso que se deve tentar identificar os modelos mentais que são compartilhados pelos membros da organização em relação à forma como vivenciam, processam e devolvem por meio de seus comportamentos a influência da cultura, pois qualquer tentativa de transformação ou mudança implica âmbitos muito mais complexos e prolongados no tempo.

De acordo com Freitas (2012), os estudos ligados à cultura organizacional não se prendem ao debate se esta muda ou não, mas sim à forma de fazê-la, reduzindo prejuízos causados pela desorientação de seus membros. Para a autora, a maior dificuldade de mudar a cultura está ligada à incapacidade dos membros em lidar com os sentimentos de perda provocados por ela, pois, a perda de sentido experimentada pelos envolvidos provocam um forte apego ao passado, fazendo-os negar ou limitar sua racionalidade diante das necessidades do presente.

Isso ocorre pelo fato das mudanças exigirem uma desconstrução dos símbolos criados e das mensagens que faziam sentido para o grupo, tornando-se agravante quando as organizações buscam a mudança cultural em intervalos curtos de tempo, onde a adoção de novos elementos é indesejável pelos membros do grupo e não se dedica tempo para se refletir e amadurecer os aspectos dos novos valores e símbolos e até mesmo para se discutir a necessidade de mudança (FREITAS, 2012).

Quando qualquer organização busca intencionalmente promover mudanças em sua cultura básica se depara com diversos desafios, o que está relacionado à coesão e conformidade dada ao grupo pelo processo de criação da própria cultura. Qualquer mudança que precise ser realizada em nível mais profundo da organização, encontrará na cultura resistências como fator limitante. Nesse sentido, qualquer tentativa de mudar a cultura deverá primeiro identificar quais elementos podem ser mais facilmente influenciados para que se garanta a transformação (DIAS, 2018).

Independentemente da cultura organizacional ser resultante de um processo construtivo, intencional ou não, ela está sujeita a constantes mudanças e transformações. A esse

respeito, Schein (2009) afirma que a cultura refere-se a um fenômeno dinâmico que está sempre atuando, sendo criado e recriado a partir de nossas interações com o meio e com os outros. Quando a cultura passa a ser analisada no contexto das organizações torna-se possível perceber os processos de criação, inserção e manipulação dessa cultura, assim como seu poder restritivo, estabilizador e fornecedor de significados aos membros de uma organização.

Diante disso, mesmo considerando a importância dos fundadores na definição da base cultural inicial de uma organização, deve-se considerar as necessidades de reavaliações e redefinições demandadas pelas constantes mudanças do seu ambiente. Além disso, os fundadores também envelhecem e os processos sucessórios poderão ocorrer de forma mais ou menos harmônica em relação aos rumos da organização (FREITAS, 2012).

Mesmo assim, tem-se como incomum a ruptura de elementos importantes dos pressupostos da cultura organizacional por novos líderes, pois essa mudança dependerá de alguns fatores como o nível de concordância de seus membros, disputas subculturais, nível de participação dos membros na construção cultural, e mudanças nas formas de distribuição de poder (FREITAS, 2012).

Como já discutido, a cultura de determinada organização é o reflexo da aprendizagem coletiva, adquirida a partir dos problemas enfrentados enquanto grupo, ao longo da própria história. Aqueles valores e crenças definidos pelos fundadores passam por um constante processo de validação pelos demais membros da organização e, ao fornecerem significado e previsibilidade, ganharão estabilidade (PIRES; MACÊDO, 2006).

No entanto, quando o grupo passa por dificuldades de adaptação às mudanças do ambiente em que a organização se relaciona e que forjam a invalidade das suposições, a liderança atua mais uma vez na criação de novos valores e pressupostos. Isso torna a organização cada vez mais adaptativa aos processos de mudança e de resiliência organizacional (SCHEIN, 2009).

Diante disso, a mudança na cultura organizacional tem que ser refletida sob duas perspectivas opostas. A primeira delas está relacionada à própria sobrevivência da organização, pois assumir que uma cultura não pode mudar a todo instante é contribuir com o seu próprio fim. Por outro lado, a cultura que muda constantemente não pode ser considerada como cultura, pois não chega a consolidar um saber de receita ou esquema de interpretação para situações comuns na dinâmica organizacional (FREITAS, 2012).

2.7 ABORDAGENS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Diante da complexidade que envolve a cultura organizacional, derivada da polissemia de seus significados e interpretações, várias correntes de estudos foram desenvolvidas por pesquisadores que buscaram desenvolver suas teorias experimentando seus próprios métodos investigativos. Dentro das principais abordagens relacionadas à cultura organizacional serão destacadas aqui as perspectivas de Maria Tereza Leme Fleury e Edgar Schein.

2.7.1 Maria Tereza Leme Fleury e a biografia organizacional

Fleury (2006) considera que os estudos sobre cultura organizacional podem se mostrar aparentemente simples porém, podem guardar grandes desafios. Esses desafios consistem no reconhecimento de que a cultura é um fenômeno complexo que pode confundir os pesquisadores caso estes não conheçam as abordagens teóricas e deixem de analisar criticamente as diversas abordagens metodológicas. Diante disso, a autora propõe que os pesquisadores projetem seus estudos a partir de uma abordagem multidisciplinar e que gerem propostas de intervenção no campo da cultura das organizações.

A autora segue a mesma tendência de Edgar Schein ao propor uma abordagem teórica sobre cultura organizacional baseada na antropologia. Nesse sentido, reconhece que os antropólogos tendem a compreender a cultura como as regras de um jogo, ou seja, “uma estrutura que permite atribuir significados a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas” (DURHAN, 1984 apud FLEURY, 2006, p. 17).

As necessidades demandadas pelas várias correntes que trabalham com a cultura organizacional na construção de estruturas conceituais que partindo das concepções de Schein incorpore a dimensão política. Diante disso, a autora propõe uma abordagem sobre cultura organizacional que possa ser concebida como um conjunto de valores e pressupostos expressos em elementos simbólicos, porém com capacidade de atribuir significados e definir a identidade da organização. Além disso, deve ser reconhecido o papel dessa cultura em agir e gerar consensos e ao mesmo tempo, funcionar como instrumento de fortalecimento das relações de poder (FLEURY, 2006).

Fleury (2006) propõe, para desvendar a cultura de uma organização, a adoção de uma metodologia que pode ser dividida em quatro eixos que são: a) o histórico da organização; b) o

processo de socialização de novos membros. c) as políticas de recursos humanos; d) o processo de comunicação; e, e) a organização do processo de trabalho.

Diante disso, dos cinco eixos apresentados por Fleury, a história da organização se revela como o mais importante para essa tese. Isso se justifica pelo fato de haver a percepção da cultura como o resultado de um processo construtivo, onde a história de vida organizacional, constituída de vários ciclos, pode ser fundamental para definir a sua cultura.

A esse respeito a autora, afirma que o momento do surgimento de uma organização revela o pano de fundo necessário para compreender a natureza da organização e as finalidades da sua fundação. A autora destaca o papel dos fundadores que definem o projeto de organização e ao desenvolvê-la passam a construir os elementos simbólicos consistentes.

Essa investigação histórica deverá identificar os momentos críticos enfrentados pela organização, como crises, expansões, restrições, fracassos ou sucessos. Na identificação desses momentos é mais propício que os pesquisadores tenham uma visão mais clara do tecido simbólico, pois são nesses momentos que muitos valores são postos em prova, podendo garantir sua preservação ou serem questionados ao ponto de serem substituídos por outros valores mais autênticos (FLEURY, 2006).

2.7.2 Edgar Schein e os níveis da cultura organizacional

De acordo com Fleury (2006), Edgar Schein é considerado um dos principais autores que se dedicou ao estudo da cultura organizacional, tanto do ponto de vista conceitual como metodológico. Por isso, a proposta de Schein é um referencial obrigatório para a maioria dos estudos sobre o assunto.

Apesar das fortes raízes antropológicas e psicológicas, Schein adota uma postura clínica para estudar os fenômenos culturais. No entanto, a linha de estudos adotada pelo autor considera a cultura apenas por sua capacidade de comunicação e expressão dos consensos sobre a própria organização, deixando intactas as dimensões do poder intrínsecas aos sistemas simbólicos, assim como o seu papel legitimador da ordem vigente e ocultamento das contradições e das relações de dominação (FLEURY, 2006).

De acordo com Dias (2013), os elementos da cultura organizacional podem ser analisados em vários níveis, a depender do autor que a investiga. Afirma ainda que essa distribuição da cultura organizacional em níveis deve estar relacionada com a particularidade

da organização, maior ou menor acessibilidade do observador à cultura organizacional, assim como o grau de consciência dos membros da organização.

Nesse sentido, Schein (1984) utiliza três níveis para analisar a cultura organizacional. O primeiro e mais superficial são os artefatos que representam os fenômenos visíveis e palpáveis. O segundo, identificado pelas crenças e valores expostos, está relacionado às ideias, valores, objetivos e aspirações. O terceiro e mais profundo nível se constitui pelos pressupostos básicos que englobam as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes assumidos como verdadeiros.

Schein (2009) chama a atenção para o fato de que, apesar de a cultura de qualquer organização poder ser estudada nesses três níveis, para que alguém possa compreender o significado dos níveis mais superficiais, como os artefatos, é necessário compreender primeiro os pressupostos básicos de uma cultura. Sem decifrar os níveis mais profundos, a única coisa que se consegue é identificar e descrever os elementos tangíveis de uma cultura, sem aprofundar seus significados.

2.8 DESAFIOS E CUIDADOS PARA O ESTUDO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Bauman (2002), existem várias formas de interpretar os significados dos produtos culturais. Para o autor, cada cultura divide seu universo cultural em “dentro” e “fora”, e todas as análises realizadas de “fora” distorcem de alguma forma a compreensão de “dentro”. Nesse sentido, a interpretação de “dentro” é privilegiada em relação às de “fora”. Diante disso, para se realizar as análises de “fora” torna-se necessário abordar, o mais próximo possível, o significado que os produtos culturais têm para os usuários nativos (grifos do autor).

Outro desafio apresentado por Schein (2009) diz respeito às abstrações que envolvem o conceito de cultura. Para esse conceito ser útil a nosso pensamento, deverá ser observável e aumentar o entendimento sobre os eventos que são misteriosos e pouco compreendidos. Para solucionar esse desafio, Schein propõe evitar modelos superficiais de análise e construir modelos mais completos do ponto de vista antropológico, decisão que poderá elucidar de forma mais convincente os aspectos ocultos e complexos das organizações.

Dupuis (1996 apud Freitas, 2012) destaca que quando se estuda a cultura organizacional não se pode perder de vista as contribuições da antropologia e do método etnográfico. Tais cuidados evitam que se tenham interpretações generalizadas e rápidas sobre

as representações dos indivíduos envolvidos em um determinado tipo de organização, mas, também, nos contextos internos e externos dos sistemas sociais, econômicos e políticos onde essas organizações estão situadas. Nessa perspectiva, pesquisadores da cultura organizacional devem considerar que a construção de um quadro teórico referencial sobre a antropologia atual diminuirá os riscos e inconsistência de conceitos.

Um aspecto bastante importante e que deverá ser levado em conta diz respeito ao fato de, apesar da considerável produção acadêmica e por diversas perspectivas sobre a cultura organizacional, especialmente em empresas privadas, nenhuma delas se preocupou em melhorar a vida das pessoas envolvidas em uma organização (MARTIN; FROST, 2001 apud FREITAS, 2012).

Freitas (2012) apresenta, ainda, dois desafios relacionados ao estudo da cultura organizacional. O primeiro diz respeito à obtenção das informações dentro das organizações, pois, os métodos de coleta de dados são bastante invasivos à vida das pessoas e da organização. Além disso, é razoavelmente difícil estabelecer e cumprir os limites que não gerem danos aos indivíduos investigados e às próprias organizações. Por outro lado, é justamente nesses instrumentos que se garante a credibilidade das fontes de informação investigadas.

O segundo desafio apresentado por Freitas (2012) e que se relaciona nos estudos de organizações brasileiras diz respeito à complexidade que envolve as culturas locais, regionais e nacionais. Para o autor, as nossas múltiplas fronteiras culturais, sociais e étnicas tornam difíceis uma ancoragem historiográfica e antropológica, devendo ser assumida como uma cultura heterogênea e temporal.

Martin e Frost (2001 p. 242) destacam que nenhuma teoria sobre cultura organizacional pode considerar-se superior às demais. Os autores recomendam que nos estudos organizacionais os pesquisadores adotem uma “estrutura de múltiplas perspectivas que afirma que, em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos em alguns que não são bem definidos”.

3 ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS/SUBSTANTIVAS E SUAS EXPRESSÕES EM CONTEXTOS RURAIS

De origem grega, a palavra organização (*organon*) significa ferramenta ou instrumento. Nesse sentido, o termo pode ser compreendido como instrumento utilizado pelo homem para a realização de tarefas que seriam impossíveis de serem realizadas por indivíduos isoladamente (DIAS, 2018).

Sem organização, o ser humano não conseguiria modificar a sua condição de desvantagem em relação a outras espécies, e não conseguiria atender as demandas alimentares e de proteção de milhões de seus membros. Em todas as situações de sucessos e fracassos ocorridos na história dos grupos humanos, as organizações foram fundamentais para a sobrevivência de diversos grupos sociais. De uma forma geral, o ser humano depende das organizações, e estas, por sua vez, tornam-se autônomas diante dos indivíduos, ao ponto das relações estabelecidas por estes agrupamentos não mudarem substancialmente se parte de seus membros forem substituídos (DIAS, 2018).

Cabe destacar que as organizações são construções humanas artificiais. Essas construções são irrigadas por elementos simbólicos e comportamentais da sociedade onde são criadas e estão inseridas, atuando em um universo concreto de relações sociais e influenciadas pelo seu ambiente institucional (FREITAS, 2012).

Ao referenciar as organizações como fato empírico, Souza (2012) argumenta que os critérios que definem uma organização estão além dos artefatos técnicos e produtivos. A organização, antes de tudo, é um espaço comum, onde as pessoas interagem e se envolvem na construção de algo, constituindo um espaço interativo em um sistema que envolve dimensões sociais, políticas, cognitivas e culturais.

Ao se organizarem, as pessoas constituem um instrumento articulado a partir de um conjunto de atividades mantidas pelo grupo em uma determinada ação coletiva. Estas podem ser constituídas em diferentes escalas sociais (família, vizinhança, bairro, comunidade, municípios, microrregião, territórios) a partir da definição de objetivos comuns (SPERRY; MERCOIRET, 2003).

De acordo com Dias (2018), as primeiras organizações significativas de que se tem notícia foram as organizações militares, responsáveis pela proteção dos grupos humanos perante outros agrupamentos, e as organizações religiosas que tinham como objetivo justificar as ações das camadas dominantes das sociedades e, fundamentalmente, explicar os fenômenos desconhecidos. Atualmente existe na sociedade uma diversidade de organizações formais e

informais, públicas e privadas com características por vezes comuns, mas que na maioria das vezes são distintas, formando uma diversidade de tipologias organizacionais.

Dentro dessa pluralidade, destaca-se aqui um grupo que envolve a organização que será utilizada como caso deste estudo. Grupo este constituído pelas organizações compreendidas como sociais, coletivistas, substantivas, alternativas ou representativas. De acordo com Dias (2018), essas organizações apresentam caráter solidário, tendo suas estruturas e meios de atuação otimizados para proporcionar benefícios para a maioria de seus membros. Essas diferenciam-se das organizações da administração pública, principalmente por seu caráter voluntário, pela sua estrutura menos hierarquizada e por relações mais horizontalizadas, e cujos objetivos são operacionalizados de acordo com os meios e recursos disponíveis.

De acordo com Serva (1993), o fenômeno da multiplicação desse tipo de organização teve aumento considerável em todos os continentes desde os anos sessenta, mostrando uma curiosa espontaneidade à medida que a autonomia é uma de suas principais características. De acordo com o autor, diferentemente das organizações burocráticas, que apresentam um caráter orgânico conferindo-lhes um sentido integrativo e sistêmico, as organizações substantivas surgem da espontaneidade dos indivíduos. Nessa perspectiva, essas organizações compõem uma multiplicidade de formas que determinam o caráter singular e heterogêneo dessas organizações.

Em todo o mundo, os governos têm colocado em prática várias estratégias de incentivo à criação de organizações sociais. Tais iniciativas visam ampliar as responsabilidades na execução e controle dos serviços públicos e criar canais de diálogo entre sociedade civil e as estruturas executivas do governo, tornando-o mais poroso e sensível às demandas sociais (LÜCHMANN; ALMEIDA; TABORDA, 2018).

No caso do Brasil, foram as organizações da sociedade civil que durante a transição do regime militar para o regime democrático construíram as demandas por participação e pluralização dessas organizações no país. O crescimento quantitativo no Brasil foi verificado no período pós constituição de 1988. A partir da década de 1990, com a Reforma do Estado, os incentivos políticos e legais estimularam a criação e formalização de novas organizações para atuarem em variados programas sociais (LÜCHMANN; ALMEIDA; TABORDA, 2018).

Cabe destacar que essas organizações existem independentemente de um movimento ou regime de órgãos ou instituições que imponham sua dinâmica e funcionamento. São organizações onde a ideia de centro, padronização, sistematização e organicidade são inexistentes. No entanto, analisar essas organizações como movimento ou qualquer conceito semelhante constitui fragilidade metodológica, fortalecendo a lógica sistêmica incapaz de

absorver a autonomia do social (RAMOS, 1981; MOTTA, 1986; CASTORIADIS, 1986 apud SERVA, 1993).

Para delinear melhor as características desse tipo de organização foram estabelecidas um diálogo entre duas perspectivas relacionadas entre si. A primeira delas traz a abordagem de Rothschild-Whitt que adota os adjetivos “coletivista” ou “democráticas” para refletir sobre as principais diferenças quando comparadas com as organizações burocráticas. A segunda perspectiva toma como base as ideias de Maurício Serva que adota o adjetivo “substantivas” e “alternativas” para classificar estas organizações. Esse último autor, busca delimitar os princípios que norteiam as organizações substantivas a partir de experiências brasileiras.

Os autores, apesar de adotarem adjetivos diferentes, reconhecem outras adjetivações para diferenciar esses tipos de organização daquelas de racionalidade burocrática, trazendo o entendimento de que a adoção de qualquer um dos termos não invalida ou minimiza o outro. Pois, os dois autores analisam organizações em perspectivas que se complementam ao fazer paralelos com o modelo de organização burocrática.

Rothschild-Whitt (1979) destaca que as organizações coletivistas ou democráticas, podem ser consideradas como um modelo de organização que tem como premissa a lógica da racionalidade substantiva, em vez da racionalidade formal. Estas organizações buscam distinguir-se daquelas de racionalidade burocrática, comumente presentes no setor público ou privado.

Nestas organizações, de acordo com Serva (1993), existe uma preocupação com a autenticidade, legitimidade e profundidade de sua expressão social. Isso está relacionado à divulgação dos seus ideais e valores, assim como a transparência de suas práticas na defesa dos direitos civis e organização sociopolítica da comunidade. Para o autor, um dos grandes desafios deste tipo de organização é a sua atuação em uma sociedade burocratizada. Isso exige a busca de apoio de pessoas ou grupos sociais que se identificam com a causa e com os valores defendidos, estabelecendo-se um raio de ação social que garanta a sua sobrevivência.

A diferenciação entre organizações de racionalidade burocrática daquelas de racionalidade substantiva/coletivista, de acordo com Rothschild-Whitt (1979), acontece a partir de pelo menos oito características que são: autoridade, regras, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivo, estratificação social e diferenciação. As sínteses de uma análise comparativa dessas características realizadas pela autora estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Comparação entre organizações burocráticas e coletivistas

CARACTERÍSTICA	ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA	ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA
Autoridade	A autoridade é dada em virtude da incumbência no cargo e/ou especialização; organização hierárquica dos escritórios. A conformidade é com as regras fixas universais, uma vez que são implementadas pelos encarregados do escritório.	A autoridade reside na coletividade como um todo; delegado, se for o caso, apenas temporariamente e sujeito a revogação. Observância ao consenso do coletivo que é sempre fluido e aberto à negociação
Regras	Formalização de regras fixas e universalistas; calculabilidade e recurso de decisão com base na correspondência à lei escrita formal	Regras mínimas estipuladas; primazia da decisão <i>ad hoc</i> e individualizada; alguma calculabilidade possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação
Controle social	O comportamento organizacional está sujeito ao controle social, principalmente por meio de supervisão direta ou regras e sanções padronizadas, em terceiro lugar por meio da seleção de pessoal homogêneo, especialmente nos níveis superiores.	Os controles sociais são baseados principalmente em apelos personalistas ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo
Relações sociais	Ideal de impessoalidade. As relações devem ser baseadas em funções, segmentadas e instrumentais.	Ideal de comunidade. As relações devem ser holísticas, pessoais, de valores em si.
Recrutamento e promoção	Emprego baseado em treinamento especializado e certificação formal	Emprego baseado em amizades, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimentos e habilidades avaliados informalmente.
	O emprego constitui uma carreira; avanço com base na antiguidade ou realização	Conceito de progressão na carreira não significativo; sem hierarquia de cargos.
Estrutura de incentivo	Remuneração é o principal incentivo.	Normativos e solidários são os principais incentivos; incentivos materiais são secundários.
Estratificação social	Distribuição isomórfica de prestígio, privilégio e poder; ou seja, recompensas diferenciadas por cargo; a hierarquia justifica a desigualdade.	Igualitário; os diferenciais de recompensa, se houver, são estritamente limitados pela coletividade.
Diferenciação	Divisão máxima do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de desempenho.	Divisão máxima do trabalho; a administração é combinada com tarefas de desempenho; a divisão entre trabalhos intelectuais e manuais é reduzida.
	Especialização máxima de cargos e funções; papéis segmentares. O conhecimento técnico é realizado exclusivamente por especialistas.	Generalização de cargos e funções; papéis holísticos. Desmistificação da perícia: ideal do faz tudo, amador.

Fonte: Adaptado de Rothschild-Whitt (1979, p. 519).

De acordo com Serva (1993) são vários os princípios que norteiam a existência das organizações substantivas. Estas buscam demonstrar sua consistência lógica a partir do

entendimento da importância da individualidade de seus membros e ao mesmo tempo valorizando a dimensão coletiva. Isso faz com que exista uma busca permanente do equilíbrio entre o individual e o coletivo.

Para Rothschild-Whitt (1979), nessas organizações busca-se como ideal, a competência universal do coletivo, que seria alcançado na execução das tarefas da organização que são completamente democratizadas onde todos gerenciam e todos trabalham. Essa torna-se a maneira fundamental pela qual o modo coletivista altera as relações sociais de produção.

Nesse sentido, no que diz respeito à autoridade, Rothschild-Whitt (1979) considera que esta não reside no indivíduo, incumbência do cargo ou especialização, mas na coletividade como um todo. Além disso, a autora pressupõe a existência de uma capacidade dos indivíduos em estabelecer um comportamento autodisciplinado e cooperativo na condução de organizações sem hierarquias.

A autoridade guarda fortes relações com a existência de hierarquias nas organizações, como ocorre em organizações burocráticas. A esse respeito, Serva (1993) argumenta que a flexibilidade da estrutura hierárquica se constitui como um princípio marcante das organizações substantivas. Para o autor, a hierarquia pode até existir e ser percebida pelo meio externo, especialmente nas organizações de grande impacto social. No entanto, internamente a hierarquia torna-se neutralizada. De uma forma geral, nas organizações substantivas ao invés das hierarquias, predomina o rodízio na execução de tarefas, sendo a aptidão e os interesses individuais a base para execução de tarefas e funções.

Outra característica importante diz respeito à tomada de decisão. Nesse tipo de organizações as decisões derivam de um processo que contribui para a participação igualitária de todos os seus membros, onde estes se envolvem na formulação de problemas e na negociação das decisões. Essas organizações são controladas coletivamente por seus membros onde a autoridade se baseia na coletividade e não no indivíduo. Os indivíduos podem até ser delegados a assumirem áreas de autoridade, cuidadosamente delimitadas e legitimadas pela coletividade. Porém, ao ser conduzido para essa função, estarão sempre sujeitos a representar os valores e desejos coletivos, sob pena de serem destituídos da função de lideranças a eles confiadas (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Ainda no que diz respeito ao processo democrático, Serva (1993) argumenta que nas organizações substantivas as decisões são tomadas pelo coletivo, ocorrendo em reuniões abertas onde todos os interessados têm participação ativa. O autor destaca ainda que o processo democrático não se restringe à tomada de decisões, estando também envolvido na execução de

problemas e deliberações que passam a ser encaminhadas através da divisão de tarefas e a formação de grupos de trabalho.

Rothschild-Whitt (1979) destaca que o processo democrático se expressa como principal elemento diferenciador entre organizações de racionalidade burocrática e coletivistas. Pois, enquanto o controle hierárquico funciona perfeitamente em organizações burocráticas, na organização coletivista prevalece o equilíbrio nas relações sociais. Para a autora, a burocracia maximiza a racionalidade formal precisamente por centralizar o locus de controle no topo da organização. As organizações coletivas descentralizam o controle de forma que ele possa ser organizado em torno da lógica da racionalidade substantiva.

Mesmo diante da prevalência de características que aproximam as organizações coletivistas ao ideal democrático, a democracia nessas organizações é imperfeita e é influenciada por restrições e custos sociais como tempo, homogeneidade, intensidade emocional de seus membros, a existência no grupo de membros não democráticos, restrições ambientais e diferenças individuais. Estes custos sociais estão fortemente ligados a valores culturais e não devem ser analisados pela perspectiva dos valores da sociedade burocrática (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

No que diz respeito às regras, estas estão presentes em qualquer organização, independentemente da racionalidade e do nível de formalidade adotado pela organização. No entanto, em organizações substantivas, diferentemente das organizações burocráticas, estas buscam ser minimizadas e simplificadas. Embora haja pouca tentativa por parte dessas organizações em se tomar as decisões em termos de regras literais, são feitos esforços conjuntos para que as decisões sejam baseadas na ética substantiva que será invocada em situações específicas. Além disso, estas organizações se recusam, na maioria das vezes, a legitimar o uso do controle social deferido por uma autoridade central. Em vez disso, se apoiam em apelos pessoais e morais como principais meios de controle (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

O envolvimento de pessoas como membro de organizações coletivistas, de acordo com Serva (1993), acontece na maioria das vezes por adesão, onde há uma identificação com os valores pessoais e grupais que são critérios essenciais. Além disso, deverá existir uma disponibilidade para a realização de tarefas coletivas e para a empatia com os demais membros do grupo.

Quando esses novos membros são funcionários, Rothschild-Whitt (1979) destaca que no recrutamento é dada preferência àqueles que compartilham a mesma visão de mundo e os valores básicos da organização. Além disso, o recrutamento não adota critérios universalistas de competências, características das organizações burocráticas como a especialização ou

qualificação. Os funcionários são selecionados pelo coletivo com base na amizade e nas relações de convivência político-social e a partir de um quadro de atributos de personalidade que são congruentes com a racionalidade coletivista como a autodireção e estilos colaborativos. Nesse sentido, os critérios utilizados são definidos de acordo com suas necessidades de pessoal comprometido e multitalentoso que podem desempenhar uma variedade de funções administrativas orientadas para tarefas e que são capazes de gerir a organização em cooperação com os outros.

A remuneração dos membros é fator relativo a depender do nível de organização. Existem aquelas que remuneram seus membros a partir das funções desempenhadas, como ocorre com as microempresas. Organizações como cooperativas remuneram com base na quantidade de produtos ou serviços disponibilizados para intermédio da organização. Em organizações que atuam com comunidades carentes, onde sua receita advém de financiamento de organizações internacionais, os salários tomam como referência os valores pagos no mercado de trabalho local, sendo que em grande parte das organizações o trabalho é voluntário sem pagamentos de salários (SERVA, 1993).

Promoção ou carreira, são estratégias de incentivo que não são previstas em organizações coletivistas pois, o coletivo não fornece uma hierarquia que funcione como degraus para posições cada vez mais altas. O trabalho pode ser voluntário ou pago, e pode ser a tempo parcial ou tempo integral, mas não é conceituada como uma carreira. Avanço na carreira, baseado em antiguidade e/ou realização, não é um conceito significativo no trabalho em organizações coletivistas, pois não existem hierarquias (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Ainda de acordo com a autora, diferentemente das organizações burocráticas que utilizam diferentes tipos de incentivo material ou remunerativo para estimular o engajamento e a participação, em organizações coletivistas, os incentivos são intencionais e envolvem valores ligados à solidariedade e a amizade. Os incentivos materiais podem até ser utilizados, porém, menos frequentemente (CLARK; WILSON, 1961 apud ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

As organizações coletivistas exigem um alto nível de compromisso, onde o trabalho coletivo é interpretado como um trabalho de amor e que os membros podem pagar seus salários baixos e esperar que o outro continue trabalhando durante meses em organizações que não podem remunerá-los. As recompensas estão baseadas em valores simbólicos que motivam as pessoas a participarem ativamente da organização (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

O princípio do relacionamento entre os membros da organização parte da ideia do trabalho como atividade prazerosa, onde o processo de realização envolve um alto grau de solidariedade e afetividade entre os membros, gerando a participação efetiva de cada um na

vida da organização. Nessas organizações as relações interpessoais são intensas, conjugadas a aceitação do conflito e da disposição para negociação, mediados pelo uso da comunicação verbal prevalecendo os contatos face a face. Essa configuração cria os mecanismos para que os sentimentos se expressem no cotidiano da organização (SERVA, 1993).

A esse respeito, Rothschild-Whitt (1979) afirma que nas organizações burocráticas, a impessoalidade é uma característica essencial. As emoções pessoais são impedidas de ponderar julgamentos racionais e as relações entre as pessoas são baseadas em funções segmentadas. Por outro lado, as organizações coletivistas buscam o ideal de coletividade, pautada nos relacionamentos holísticos, afetivos e de valor em si mesmo.

No que diz respeito às reflexões sobre a organização, especialmente em relação aos objetivos e práticas, essas são estratégias coletivizadas com a participação generalizada dos seus membros. A intensidade dessas interações é centrada nas vivências e avaliações do presente, valorizando mais a política do presente a qual se sobrepõe às projeções de futuro que envolvem as ações de longo prazo (SERVA, 1993).

No que diz respeito aos estratos sociais dentro das organizações, Rothschild-Whitt (1979) afirma que em organizações de natureza burocrática, a estratificação social assume formas consistentes. Prestígio social e privilégio material são proporcionais a posição hierárquica ocupada e nível de autoridade desempenhado pelo membro do grupo. Sendo assim, um arranjo hierárquico de departamentos e setores, implica uma distribuição padronizada de privilégio e prestígio. Desta maneira, a hierarquia é institucionalizada e justifica as desigualdades entre membros de diferentes posições hierárquicas e de setores.

Por outro lado, de acordo com a autora, as organizações coletivistas prezam pelo igualitarismo e democracia. As diferenças sociais de prestígio ou privilégios, mesmo que sejam compatíveis com o nível de habilidade ou autoridade na burocracia, violam o senso de equidade. As organizações coletivistas tentam de várias maneiras indicar que são uma fraternidade de pares, isso pode ocorrer através do vestuário, das relações informais, do compartilhamento de tarefas, da rotação de atribuições, do compartilhamento da estrutura física no local de trabalho, da igualdade de remuneração e do processo de decisão coletiva. Diante disso, os próprios coletivos se constituem em uma igualdade de status.

A diferenciação de papéis assumidos pelas pessoas é um critério de classificação entre as organizações burocráticas e coletivistas. No primeiro tipo de organização, o trabalho é maximizado, ou seja, as atividades são subdivididas em quantos segmentos forem necessários. Nesse sentido, a burocracia inaugura o ideal do profissional especialista (WEBER, 1946 apud ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Diferenças significativas ocorrem em organizações coletivistas onde a diferenciação é mínima, onde os papéis são propositalmente mantidos numa perspectiva mais holística possível. Com isso, buscam eliminar a divisão do trabalho que separa trabalhadores intelectuais de trabalhadores manuais, tarefas administrativas de tarefas executivas. Três meios são comumente utilizados para esse fim: a rotatividade de papéis e funções, o trabalho em equipe, o compartilhamento de tarefas e a desmistificação da ideia de conhecimentos especializados (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Serva (1993) aponta ainda, a aceitação dos conflitos que demonstra uma disposição ao diálogo e negociação entre os envolvidos como o diferencial desse tipo de organização. Além disso, os mecanismos formais de controle são substituídos por práticas informais de autocontrole. Nesse sentido, quando o indivíduo não está integrado ao grupo ele perde o interesse pela organização e se desliga da mesma, não havendo necessidade de um sistema de controle rígido de punição ou expulsão.

A flexibilidade dos horários de trabalho, de acordo com Serva (1993), é tida como outra característica importante das organizações substantivas. Estes horários são definidos pela disponibilidade, compromisso individual e funcionamento da organização. Ligado a esse princípio, a aferição do rendimento individual é realizada de forma coletiva através de reuniões periódicas utilizando-se do diálogo e da negociação.

Outro aspecto relevante diz respeito à auto-avaliação realizada pelas organizações. Diante disso, a avaliação é balizada por itens avaliativos subjetivos como a satisfação proporcionada pela busca de propósitos, a satisfação individual e grupal, e a ausência de alienação do trabalho (SERVA, 1993).

As organizações coletivistas originam-se de um problema ou conjunto de problemas, que são assumidos por um grupo de pessoas que, a depender das necessidades individuais ou do contexto cultural, político, econômico ou histórico em que foram instaladas, passam a assumir diferentes formas e objetivos. Dentre as principais organizações que estão presentes ou se relacionam diretamente com contextos rurais, destacam-se os sindicatos, as cooperativas e as associações (SPERRY; MERCOIRET, 2003).

De acordo com Sabourin (2009), esses são os três tipos clássicos de organização profissional agrícola, consideradas estruturas sócio profissionais de adesão voluntária. Diferentemente da família ou comunidade em que, para pertencer as pessoas não dispõem da opção de escolha, nessas organizações os interessados decidem se devem ou não participar. A escolha pela adesão acarreta em aceitar uma relação contratual mais ou menos formalizada,

onde devem ser assumidos a concordância com as regras formais e informais da organização, assim como o pagamento de uma contribuição social.

Cabe destacar que no Brasil, a constituição dessas organizações no contexto rural, não ocorreram de forma espontânea. No caso das comunidades camponesas e indígenas, estas foram obrigadas a se organizarem especialmente através de cooperativas e associações, para com isso atenderem às necessidades do poder público, da igreja, ou até mesmo de instituições que exigem a constituição de organizações formais como requisito para o desenvolvimento de determinadas iniciativas de apoio (SABOURIN, 2011).

Diante disso, essas novas formas de organização, em sua maioria promovidas por intervenções externas, se sobrepuseram às formas organizativas originais das comunidades rurais, que orientavam suas práticas sociais baseadas na reciprocidade originalmente camponesa, adotando novos modos de funcionar atendendo a novas funções, especialmente por estarem articuladas ao mundo externo, ressignificando determinadas práticas de reciprocidade e neutralizando outras (SABOURIN, 2009).

As regras ancestrais de reciprocidade camponesa que caracterizavam as relações sociais e integrativas das comunidades rurais foram, com o passar do tempo, sendo suprimidas e perdendo sua capacidade de atender a todas as exigências das novas dinâmicas agropecuárias, do mercado e dos poderes públicos. Isso fez com que as comunidades recorressem a novas formas de organização, como foi o caso dos sindicatos, que passaram a atuar na defesa dos interesses profissionais e administração das aposentadorias; as cooperativas, que assumiram o abastecimento de insumos e a comercialização da produção; e as associações, que se encarregaram das lutas pelo acesso aos financiamentos, do manejo dos investimentos e equipamentos coletivos (SABOURIN, 2009).

No contexto do semiárido brasileiro, as organizações sociais têm suas origens na luta pela sobrevivência, garantindo acesso à comida e água. O enfrentamento dessa luta leva em consideração a tentativa de combater os problemas e desarticular suas causas, objetivando a melhoria das condições de vida da população da região e ao mesmo tempo garantir formação e mobilização social que se consolida a partir da construção de uma consciência cidadã e coletiva (BAPTISTA; CAMPOS, 2013).

3.1 OS SINDICATOS

Os sindicatos tiveram sua origem no século XIX, a partir do confronto de classes gerado pela Revolução Industrial. Nesse período, a classe trabalhadora passou a se mobilizar para reivindicar, a partir de greves, direitos inerentes a salários dignos, redução das jornadas de trabalho, dentre outras demandas. Devido ao sucesso do movimento, o sindicalismo expandiu sua lógica para todos os continentes, passando a incorporar suas lutas em torno das demandas sociais geradas pelo capitalismo. Nesse sentido, os sindicatos se institucionalizaram como organizações de mediação de conflitos de trabalho envolvendo patrões e empregados (SPERRY; MERCOIRET, 2003).

O sindicato rural foi uma das primeiras organizações que surgiu no Brasil no final dos anos 1950. Estes nasceram das lutas de categorias sociais exploradas pelo trabalho rural assalariado e por meeiros das regiões canavieiras dos estados de Pernambuco, Paraíba e Alagoas, mobilizados através das Ligas Camponesas (AZEVEDO, 1982 apud SABOURIN, 2009).

Com o apoio da Igreja Católica e do Partido Comunista Brasileiro, o movimento conseguiu implantar em 1963 os primeiros sindicatos camponeses, assim como o Estatuto da Terra e o Estatuto do Trabalhador Rural. Com a insurgência da ditadura militar no período de 1964-1984, o movimento passou a ser perseguido e a ser controlado e, junto com as cooperativas, passaram a ser consideradas as organizações sociais oficiais de trabalhadores rurais, autorizadas a funcionar sob controle do Estado (SABOURIN, 2009).

Ainda no período da ditadura militar, o Estado brasileiro tentou desviar as ações do movimento sindical, confiando-lhe a gestão da assistência médica e do Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural (Funrural). Além disso, buscou induzir a reforma agrária para a colonização das terras da Amazônia. Essa tentativa de desvio de foco político ideológico partia da cooptação das lideranças ligadas a Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura (CONTAG), estrutura que congregava as Federações dos Trabalhadores na Agricultura (FETAG) nos estados, que por sua vez estavam articuladas às estruturas sindicais de base (SABOURIN, 2009).

No Brasil, os sindicatos rurais tiveram um papel importante nas lutas pela reforma agrária e na tentativa de construção de um projeto de desenvolvimento rural sustentável. Essa tentativa proporcionou a definição de políticas públicas importantes relacionadas ao acesso a crédito apropriado através do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF),

do Plano Nacional de Reforma Agrária (PNRA) e da garantia de direitos, como aposentadoria rural e salário maternidade para mulheres ligadas ao trabalho rural e à agricultura familiar.

No entanto, apesar dos processos participativos influenciarem decisivamente na cultura sindical em nível local, e politicamente nas esferas regional e nacional, nos últimos anos o movimento passou a vivenciar, de um lado uma ambiguidade e tensão entre suas origens históricas e políticas, e de outro lado suas pautas de reivindicação política atuais. Apesar de suas origens valorizar a participação direta dos indivíduos devidamente organizados nos negócios públicos, os sindicatos passaram a ser mobilizados e mobilizar suas bases em torno de políticas razoavelmente consolidadas, as quais passaram a ser rotinizadas, esvaziando os espaços criativos, restringindo a ampliação do leque de políticas públicas para além das já existentes (ABRAMOVAY; MAGALHÃES; SCHRODER, 2010).

Diante disso, a estrutura sindical herdada dos anos 1950 apenas tem representação para uma parcela da agricultura familiar. Apesar da sua articulação em níveis municipal, estadual e nacional, através das FETAGs e da CONTAG, sua atuação muitas vezes se mistura e se confunde com a lógica dos sindicatos rurais patronais. Com isso, a essência reivindicativa dos sindicatos e a tradição burocrática e tecnocrática do Estado deixam pouco espaço para propostas de geração de novas políticas (SABOURIN, 2009).

3.2 AS COOPERATIVAS

O cooperativismo surgiu na Europa também no século XIX, a partir de uma reação defensiva de trabalhadores contra a alta exorbitante de preços dos bens de primeira necessidade. Durante sua história, o cooperativismo tem buscado, por um lado proteger os trabalhadores das pressões econômicas que podem comprometer sua estabilidade e, por outro lado possibilitar uma participação ampla da população nos frutos da atividade econômica, sendo uma forma alternativa de se pensar o trabalho e coordenar a economia (VEIGA; FONSECA, 2001).

Nos países do sul global, as cooperativas foram estimuladas como instrumentos que deveriam complementar os programas de desenvolvimento, sendo muitas vezes motivados por interesses ideológicos, políticos, religiosos ou comerciais. Já nos países do Norte, até os anos 1970, as cooperativas puderam oferecer proteção para os sistemas de produção dos agricultores contra os impactos da concorrência mercantil (SABOURIN, 2011).

No cenário rural brasileiro, o cooperativismo tem sido estimulado como um instrumento para organização econômica em todos os níveis e categorias de produção agrícola,

podendo contribuir tanto com a agricultura capitalista exportadora quanto para o abastecimento interno, como aquela desenvolvida pela agricultura de base familiar ou camponesa (VEIGA; FONSECA, 2001).

De acordo com Pires (2005), a cooperação é uma estratégia de sobrevivência diante de uma economia excludente proporcionada pela globalização. Estas são instrumentos importantes, que nas mãos dos agricultores podem funcionar como canal de organização da produção, agregação de valor e comercialização da produção.

No cenário do cooperativismo agrícola brasileiro é possível identificar duas fases distintas. A primeira fase, compreendida entre o período de 1960 a 1990 considerado o período tradicional onde predominaram as cooperativas de serviços. Na segunda fase iniciada em 1990 estendendo-se até os dias atuais, houve uma renovação do movimento cooperativo da agricultura familiar com a criação de três federações e suas respectivas dinâmicas coletivas. São elas: a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária no Brasil (CONCRAB), ligada ao Movimento dos Sem Terra (MST); a Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito de Economia Solidária (ANCOSOL), articulada pelo movimento de economia solidária; e, a União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) formada pelas cooperativas agrícolas ligadas à agricultura familiar, povos tradicionais e assentados da reforma agrária mediados pela solidariedade (SABOURIN, 2009).

Na região Nordeste, as primeiras cooperativas rurais foram criadas por agricultores de médio e grande porte, contando com o acesso a benefícios de auxílios públicos. Esse foi o caso dos produtores de algodão no Ceará e Paraíba e dos produtores de leite das regiões do agreste da Bahia, Pernambuco, Alagoas e Sergipe (SABOURIN, 2009).

Nessa região, é muito comum frases do tipo “cada cooperativa tem um dono”. Isso está relacionado ao fato dessas cooperativas estarem associadas a alguma tutela externa. Esse é o caso de algumas cooperativas dos perímetros irrigados do Rio São Francisco que são tuteladas pela Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco e Parnaíba (CODEVASF), dentre outras experiências existentes. Diante disso, os camponeses que foram em algum momento ligados a estas cooperativas se queixam de ocorrências de interesses políticos, clientelistas e constantes desvios de fundos pelos gestores (SABOURIN, 2009 grifos do autor).

Tais práticas tornam-se obstáculos desafiadores para a expansão do cooperativismo não só no Nordeste. Existe no Brasil uma histórica herança negativa relacionada ao movimento cooperativista. Apesar de ter avançado significativamente, o movimento precisa ser libertado dos conchavos, clientelismo, corrupção e falsa democracia, considerado os motivos do fracasso do cooperativismo no Brasil (PIRES, 2005).

3.3 AS ASSOCIAÇÕES

As associações são organizações formais onde as pessoas decidem trabalhar juntas em torno de objetivos que são interessantes para todos, ou pelo menos para a maioria daqueles que aderem à organização. Diferentemente das organizações mercantis e das cooperativas, as associações não podem ter fins lucrativos, sendo seus resultados mais relacionados aos interesses de seus associados, promovendo melhorias técnicas, profissionais e sociais. As associações possuem prerrogativas legais para representar, diante das autoridades jurídicas e administrativas, os interesses individuais e coletivos de seus associados. Além disso, podem formalizar junto ao Estado e segmentos do setor privado, convênios e contratos que venham solucionar problemas de seus sócios (SPERRY; MERCOIRET, 2003).

Essas organizações possuem o importante papel de colaborar com o poder público na definição de estratégias de solidariedade social e de assistir juridicamente seus associados. Pelo seu papel de aproximar pessoas em torno de interesses comuns, assim como sua natureza democrática, as associações podem ser constituídas por qualquer categoria social que tenha finalidade lícita, como as associações filantrópicas, científicas, culturais, esportivas, econômicas e profissionais (SPERRY; MERCOIRET, 2003).

No Brasil, assim como em grande parte dos países em desenvolvimento, as associações surgiram no século XX, estimuladas pelos limites ou fracassos das cooperativas que, mesmo não sendo completamente abandonadas, tiveram que passar pelo “filtro” dos camponeses (SABOURIN, 2011 grifo do autor).

Essas organizações nasceram da junção de três fatores: a necessidade de apoio jurídico demandado pelas comunidades; a atuação de atores externos como ONGs, Igreja e serviços de ATER; e, a existência de recursos financeiros oriundos de fontes públicas para apoio a projetos de infraestrutura comunitária e equipamentos coletivos (SABOURIN, 2009).

De acordo com informações de Lopes (2018), existem no Brasil 2.081 associações de produtores rurais, pescadores e similares. Número pouco significativo se comparado aos outros segmentos, representando aproximadamente 0,8% do total de associações formalmente ativas no país, que totalizam 257.513 organizações com registro ativo no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) no período de 2015 e 2016.

Mesmo considerando esse baixo quantitativo comparado aos demais segmentos, a associação é o modelo de organização dos agricultores que mais se desenvolveu após a década de 1970. Isso pode ser justificado pela simplicidade do processo de constituição, facilidade de

formalização, ausência de controle fiscal e de sanções dos órgãos da administração pública. Essa facilidade tem seu lado negativo pois torna a associação o modelo de organização preferido pelos políticos que se utilizam dessa estratégia como suporte para preservar os interesses do patronato político administrativo (SABOURIN, 2009).

O ideal desse tipo de organização é que ela possa abranger todos os membros da comunidade, no entanto isso deve ser feito em torno de determinados objetivos específicos relacionados a projetos produtivos econômicos, introduzindo novas funções além daquelas inerentes à família e as comumente desenvolvidas nas rotinas da comunidade. Isso não significa que as associações devam ser restritas aos limites comunitários, pois algumas associações podem envolver mais de uma comunidade próxima, assim como atender a conjuntos de comunidades em escalas municipais, territoriais e até mesmo estaduais, como aquelas que buscam promover ações que contemplem as demandas comuns a grupos de agricultores situados em regiões geográficas diferentes e mais abrangentes (SABOURIN, 2009).

3.4 AS ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS/SUBSTANTIVAS DE ATER

Implantada no Brasil nos anos 1950, a extensão rural tinha por finalidade educar o homem do campo para tirá-lo do atraso, complementando as estratégias de industrialização da agricultura adotada pelo Estado, seguindo um modelo urbano industrial. Portanto, esse modelo difusionista e desenvolvimentista contribuiu para o agravamento dos problemas ambientais e para a diferenciação social da agricultura, problemas que foram ampliados com o desmantelamento das estatais responsáveis pela coordenação e execução dos serviços de ATER no país na década de 1990 (CAPORAL; COSTABEBER, 2001).

Cabe destacar que o sistema de ATER implantado no país teve, no período de 1950 a 1970, um papel importante na transformação de um país agrário, de uma economia exportadora, para uma agricultura industrial pautada por um modelo de desenvolvimento rural baseado nos pacotes tecnológicos. Funcionou como instrumento para a modernização do campo, caracterizado pelo consumo e dependência de insumos industrializados e pela mecanização intensiva. Além da ATER, outras políticas como pesquisa agropecuária e crédito rural foram, também, direcionados a apoiar esse modelo, priorizando os grandes proprietários e o monocultivo em grande escala (PEIXOTO, 2008).

No entanto, no final da década de 1970 e início da década de 1980, esse modelo de desenvolvimento rural baseado em um padrão tecnológico modernizador passou a ser criticado

por seu descompromisso com aspectos da sustentabilidade ambiental, social e econômica. As críticas partiam de organizações ambientalistas que começaram a seguir o movimento da agricultura alternativa que envolvia os segmentos da agricultura orgânica, natural, biológica e biodinâmica (PEIXOTO, 2008).

Esse movimento sofreu fortes resistências, especialmente do Estado, da academia e do empresariado, só vindo tomar força a partir de eventos como o primeiro e segundo Encontro Brasileiro de Agricultura Alternativa realizados respectivamente em 1981 (Curitiba-PR) e 1984 (Petrópolis-RJ). A partir do final da década de 1980, o movimento foi fortalecido pela Nova República e com os debates ligados à agroecologia e reforma agrária (PEIXOTO, 2008).

A extinção da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER) em 1990 causou a desorganização das estruturas oficiais de ATER nos Estados, provocando a extinção e mudanças de regime jurídico, sucateamento e perda de organicidade entre as instituições do serviço. Passado mais de uma década do sucateamento surge uma nova política de ATER após a aprovação pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável (CNDRS) da Resolução Nº 26 de 28 de novembro de 2001 (PEIXOTO, 2008).

Somente em 2010 a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER) foi instituída pela Lei 12.188 de 11 de janeiro de 2010. Essa nova política passou a definir um modelo de ATER que visava a construção de um novo paradigma, abrindo espaço para o resgate da cidadania no campo, incorporando princípios e enfoques técnicos metodológicos diferentes dos convencionais, promovendo estilos de agricultura sustentáveis, respeitando a diversidade cultural com a participação ativa dos atores envolvidos (CAPORAL; COSTABEBER, 2001).

Esse novo momento da ATER, institucionalizada a partir de uma construção participativa envolvendo diversos atores sociais do campo e dos universos acadêmico e político, trouxe o reconhecimento de um pluralismo de organizações públicas e privadas que passaram a modificar suas estruturas para ter acesso a recursos públicos federais no intuito de fortalecerem sua atuação no processo de desenvolvimento rural dentro de uma perspectiva sustentável.

No entanto, a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER) apenas abriu espaço e deu visibilidade para essa diversidade de organizações que já vinham desenvolvendo serviços (formais e informais) de ATER, na maioria das vezes utilizando-se de recursos públicos (federal, estadual e municipal), como ocorria com as organizações públicas que desempenhavam essas atividades, ou através de recursos de fundações ou por meio de convênios e parcerias, como é o caso das cooperativas, ONGs e organizações representativas.

A maior parte dessas organizações surgiram no período de 1980 a 1990. Essa origem e multiplicação foram motivadas por dois processos. O primeiro foi influenciado pela redemocratização do país, especialmente a partir da nova constituinte de 1988, momento em que vários grupos sociais, excluídos do processo de desenvolvimento passaram a constituir organizações que representassem suas pautas e demandas sociais, políticas e econômicas. O segundo processo, que se expressa como uma consequência do primeiro, está relacionado à construção e reconhecimento da agricultura familiar como identidade política, representando diversas categorias de agricultores (MUCHAGATA, et al. 2003).

O reconhecimento da ampliação do número de organizações a partir da redemocratização estimulou a transformação e a implantação de políticas públicas específicas, especialmente voltadas para o crédito rural e distribuição de terras. Além disso, ampliaram o número de agricultores que necessitavam de serviços de ATER, aspecto que contribuiu para o aumento do número de organizações prestadoras desse tipo de serviço, buscando atender uma demanda em expansão (MUCHAGATA, et al 2003).

Nesse sentido, Muchagata et al (2003), através da realização de um estudo, buscaram mapear e caracterizar a diversidade de organizações de ATER no Brasil. Naquela época, o mapeamento realizado pelos autores identificou 5.700 organizações distribuídas em 11 categorias de organizações públicas e privadas, que desenvolviam esse tipo de serviço, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Pluralidade de organizações que atuavam com ATER no Brasil em 2003

Categorias	Número de organizações
Governamentais de ATER	27
Prefeituras	1226
ONGs	295
Representativas	498
Prestadoras de serviços	1858
Cooperativas de produção	867
Ensino e pesquisa	397
Cooperativas de crédito	131
Agroindústrias	78
Outras públicas	80
Sistema S	43
TOTAL	5700

Fonte: Adaptado de MUCHAGATA et al (2003).

Diante das informações apresentadas na tabela, Muchagata et al. (2003) chama a atenção para as dificuldades de se obter uma definição do que seria, ou não, atividade de ATER.

De acordo com os autores, os serviços desempenhados por essas organizações podem envolver desde ações pontuais como a elaboração de projetos de crédito, a realização de um curso rápido sobre determinada cultura, ou até mesmo o acompanhamento contínuo de comunidades rurais ou apoio a organizações de agricultores. Nessa perspectiva, as ações de ATER não se restringem às organizações oficiais, sendo realizada por diversos tipos de organização que, na maioria dos casos, desempenham funções bastante específicas.

A esse respeito, Peixoto (2008) argumenta que o termo ATER não é autoexplicativo e que desde seu surgimento nos Estados Unidos sofreu várias reformulações, evoluindo de acordo com as mudanças conjunturais de cada país. Diante disso, o autor propõe três formas diferentes para se compreender a ATER: como processo, como instituição e como política.

Ao conceituar a ATER como processo, o autor busca fazer uma distinção entre assistência técnica e extensão rural. Diante disso, a extensão rural pode ser compreendida como um processo educativo contínuo de comunicação de conhecimentos técnicos ou não, diferenciando-o da assistência técnica, que por sua vez trata dos processos ligados à solução de problemas pontuais e específicos, sem necessariamente educar o agricultor. No entanto, a maioria das organizações que trabalham com extensão rural também desempenham serviços de assistência técnica (PEIXOTO, 2008).

Já nas interpretações da ATER como instituição, essa tem seu conceito ligado às organizações estatais prestadoras desses serviços. Tendo suas características ligadas ao setor público, podendo estar atrelado ao nível municipal, estadual ou federal. No terceiro sentido, a ATER passa a ser entendida como política pública que pode ser idealizada e conduzida por prefeituras, governos estaduais e federal, mas que pode ser desenvolvida, também, por organizações privadas e da sociedade civil (PEIXOTO, 2008).

Essa complexidade que envolve tanto os tipos de organização, assim como a definição de seus significados, torna necessária a busca de uma definição oficial que represente esse tipo de serviço para que, com isso, exista maior clareza de que tipo de organização pode ser reconhecida como organização de ATER. Nesse sentido, encontro na PNATER a seguinte definição:

Serviço de educação não formal, de caráter continuado, no meio rural, que promove processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive das atividades agroextrativistas, florestais e artesanais (LEI nº 12.188 de 2010).

O aspecto generalizado e ao mesmo tempo abrangente dessa definição, contempla a maioria das organizações públicas e privadas que desenvolvem algum tipo de projeto, programa

ou atividade ligadas à sensibilização dos agricultores, independentemente de serem estas financiadas ou não pelo Estado. No entanto, os recursos públicos disponibilizados pela PNATER nem sempre são acessíveis a todos os tipos de organização, estando ligados à capacidade de articulação política das organizações e ao atendimento aos requisitos determinados no capítulo III, art.15 da Lei 12.188 de 2010.

Diante da diversidade apresentada por Muchagata et al (2003), aqui será enfatizado aquele grupo que envolve as organizações substantivas de ATER. De acordo com o autor, estas organizações representam populações rurais, como sindicatos, associações de agricultores e cooperativas populares, dentre outras. Caracterizam-se positivamente pela capacidade de mobilização social, a construção e controles envolvendo os agricultores, pela multidisciplinaridade de suas equipes executoras. Outras características consideradas negativas, estão relacionadas à dependência de recursos externos, escassos na maioria das vezes, além das limitações de infraestrutura necessária para a prestação de serviços de qualidade (MUCHAGATA et al., 2003).

A ênfase dada a esse tipo de organização busca aproximar as discussões da ATER com a organização utilizada neste estudo. A AAGRA é uma associação de agricultores que desde 1989 vem construindo sua forma de atuar a partir do engajamento de agricultores, técnicos, lideranças e organizações, especialmente locais, nas lutas por políticas adequadas e no desenvolvimento de programas e projetos voltados à inclusão socioeconômica de agricultores nas dinâmicas locais e territoriais, assim como de infraestrutura para convivência com as adversidades climáticas.

A idealização e execução desses programas ocorrem de forma dialógica envolvendo grupos de agricultores associados, lideranças comunitárias, técnicos, colaboradores e agentes das organizações parceiras. Sua forma de atuação está embasada em princípios ligados à agroecologia, economia solidária, autogestão, convivência com o semiárido e a educação construtivista e contextualizada.

Cabe ressaltar que apesar da AAGRA ter em suas finalidades o acompanhamento técnico aos seus associados, assim como desenvolver ao longo de sua história atividades que a caracterizam como ATER, essa compreensão é, na maioria das vezes, negada pelos próprios técnicos e lideranças da organização e pelos gestores públicos.

Para as lideranças e técnicos da organização, existe um tabu em reconhecer-se como organização de ATER, para não confundir com as estratégias negativas das ações do Estado que esses consideram, na maioria das vezes, prejudiciais à autonomia e cultura produtiva da

agricultura familiar. Para os gestores de políticas públicas, os mecanismos da gestão burocrática limitam o reconhecimento formal dessas organizações como agentes.

Cabe destacar que apesar da classificação apresentada por Muchagata et al (2003) se referirem as associações como organizações representativas, estas organizações são contempladas nas classificações apresentadas por Rothschild-Whitt (1979) e Serva (1993) os quais as denominam de organizações coletivistas/substantivas).

Uma das principais características positivas desse tipo de organização em contextos rurais é que estas são, de fato, dos agricultores, os quais têm o poder de definir e controlar suas atividades. Por representarem os agricultores, essas organizações apresentam alta capacidade de mobilização e conhecem a fundo a realidade, demandas e potencialidades de seus membros e de suas respectivas comunidades (MUCHAGATA et al., 2003).

Tais aspectos, vistos pela ótica da ATER, possuem grande relevância para potencializar as ações que instrumentalizam os agricultores para a construção de processos coerentes de desenvolvimento rural a partir das lutas por direitos e acesso às políticas públicas e a inserção nas dinâmicas socioeconômicas locais, territoriais, estaduais, regionais e nacional.

Para organizações desse tipo, os serviços de ATER são secundários na maioria dos casos. Isso pode estar relacionado a sua instabilidade e limitações de acesso a recursos para desenvolvimento de seus projetos, ao mesmo tempo em que os custos desse tipo de atividade são relativamente altos. No entanto, o grande potencial desse tipo de organização está relacionado a sua capacidade de mobilização dos agricultores, considerada uma das principais ferramentas para o sucesso dos serviços de ATER (MUCHAGATA et al., 2003).

Assim como as ONGs, a maioria das organizações de agricultores familiares que desenvolvem processos de ATER, concebem o ambiente natural como estratégico para garantia de uma agricultura sustentável, utilizando-se de abordagens mais holísticas como a agroecologia, privilegiando o conhecimento e a participação dos agricultores no processo de geração e difusão de tecnologias (MUCHAGATA et al., 2003).

De acordo com Caporal (2009), essas organizações buscam desenvolver a ATER por novos enfoques educativos, onde a atuação dos técnicos deverá prezar pelo respeito ao conhecimento e às culturas locais, buscando sempre observar adequadamente as interações e a coevolução entre os agricultores e o ambiente que os cerca. Pensando por essa lógica, agricultores e técnicos possuem o mesmo papel na construção de estratégias de desenvolvimento, assim como na construção e adaptação de tecnologias às especificidades do local onde o processo de ATER é desenvolvido. Para isso, torna-se necessária a integração entre

os aspectos culturais, socioeconômicos e ambientais dentro de cada contexto, que definem diversos tipos de agricultura como resultante de uma construção social (CAPORAL, 2009).

Um dos grandes desafios dessas organizações está relacionado à obtenção de recursos para desenvolverem seus programas e projetos de ATER. Diferentemente das organizações públicas que, geralmente, possuem financiamento governamental para desenvolverem suas ações, assim como as cooperativas e agroindústrias que possuem recursos próprios, as organizações representativas apresentam maiores limitações em termos de quantidade e regularidade de recursos.

Essas organizações dificilmente conseguem desenvolver projetos apenas com a contribuição de seus sócios. Principalmente por isso, as ações são financiadas por projetos de curta duração, dando instabilidade aos processos de ATER. Os recursos para esses projetos, são angariados de fontes diversas, geralmente obtidos em parceria junto a ONGs, fundações e de organizações internacionais (MUCHAGATA et al., 2003).

Na maioria dos casos, as organizações financiadoras dão aos projetos financiados um caráter descontínuo e fragmentado, estabelecendo como condição os prazos curtos e o desenvolvimento de ações específicas. Além disso, esses projetos são criteriosos no que diz respeito a prestação de contas dos recursos utilizados, aspecto que contribui para que haja maior transparência na utilização desses recursos, possibilitando que tanto os financiadores como o público possam acompanhar e analisar a responsabilidade da organização no que diz respeito à utilização dos recursos (MUCHAGATA et al., 2003).

As organizações que acessam esse tipo de financiamento, na maioria das vezes, devem adequar as ações de seus projetos às linhas estratégicas dos financiadores, aspecto que poderá, em alguns casos, ser conflitante com os propósitos da organização patrocinada. Isso faz com que a organização contemplada com esses financiamentos tenha clareza de seu ideal organizativo e possam utilizar esses recursos estrategicamente, sem deixar de lado seus princípios e valores organizacionais.

O estudo de Muchagata et al (2003) revelou que a maioria das organizações necessita desenvolver algum tipo de parceria. Apesar de se relacionarem com número variado de organizações, privilegiam algumas delas para formalização, dando preferência àquelas que compartilham missões ou métodos de trabalho semelhantes. No entanto, as associações, assim como as ONGs, são as que mais necessitam de parcerias para a realização de seus projetos.

Para as associações, as principais parcerias estão relacionadas a sua participação em redes, fóruns e conselhos. No que diz respeito aos conselhos, principalmente na instância municipal, a participação das associações, junto às ONGs, preenchem os espaços reservados

para a participação da sociedade civil, tendo, a depender do tipo de conselho, poder deliberativo ou consultivo (MUCHAGATA et al., 2003).

No que diz respeito aos fóruns e às redes, estas possuem papel fundamental na construção de estratégias de desenvolvimento local e territorial. Diante disso, a maioria das organizações, desenvolvem parcerias para realização de ações em conjunto visando a obtenção de objetivos comuns e específicos. No entanto, é comum existir desconfiança nessas ações articuladas, especialmente entre organizações governamentais e da sociedade civil, sendo as parcerias, nesse caso, frágeis e restritas, gerando mais concorrência do que complementaridade (MUCHAGATA et al., 2003).

No que diz respeito ao acesso às políticas públicas, estas são, na maioria das vezes, inacessíveis às associações e ONGs. A esse respeito, Muchagata et al (2003) identificaram que, mesmo havendo avanços nas políticas direcionadas à agricultura familiar, principalmente em nível federal, tais avanços, assim como a implantação, não foram acompanhados pelos estados e municípios. Além disso, essas organizações consideram importante a expansão de políticas ligadas à infraestrutura, educação e erradicação da pobreza.

As organizações representativas são, depois dos municípios onde as prefeituras desenvolvem serviços de ATER, as que atendem maior público. O público atendido por essas organizações, a depender das características e localização, são bastante diversificados. O Nordeste é a região do país que concentra maior número de organizações desse tipo, chegando a representar 30% das 498 organizações representativas que atuam com ATER no país (MUCHAGATA et al., 2003).

De acordo com Muchagata et al (2003), o público prioritário das associações que atuam com ATER são os agricultores familiares que apresentam certa integração com o mercado. No entanto, a depender dos objetivos, estas organizações poderão atuar com as camadas mais pobres da população rural. Além disso, algumas dessas organizações podem desenvolver projetos com públicos específicos como mulheres e jovens e grupos tradicionais como indígenas e quilombolas. O leque de atuação poderá envolver vários aspectos da vida social, como ações de preservação da saúde de forma geral, cultura, educação (formal e informal), educação ambiental, formação sociopolítica, cidadania, protagonismo juvenil e de gênero, economia doméstica, dentre outros.

De uma forma geral, as organizações que atuam com processos de ATER contam com profissionais de ciências agrárias, sendo esta a área de formação exclusiva dos profissionais ligados diretamente às ações de ATER na maioria das organizações governamentais. No caso

das representativas as equipes são multidisciplinares, envolvendo, principalmente, profissionais das áreas de humanas, em particular da educação (MUCHAGATA et al., 2003).

Apesar de não ter ficado claro no estudo de Muchagata et al., (2003) a participação de profissionais das ciências agrárias nas atividades de ATER desenvolvidas por organizações representativas como as associações, o estudo não descarta a possibilidade de sua existência. Mesmo que não exista uma participação direta desse tipo de profissional, a elaboração e orientação de projetos voltados para o apoio a atividades produtivas ligadas à agropecuária poderá ser, de certa forma, endossada por um técnico ou consultor externo ligado às ciências agrárias, no intuito de tornar o projeto mais apto na barganha de financiamento junto a organizações financiadoras.

A formação continuada dos agentes é fator fundamental para a atualização em relação às tecnologias e processos produtivos, podendo garantir a sobrevivência da organização, diferentemente das organizações governamentais, que têm em palestras e cursos a base da formação continuada. Em termos quantitativos, em ONGs e representativas a formação é ligeiramente superior em relação às anteriores, sendo essa diferenciação relacionada a maior participação dessas organizações em fóruns, conselhos, redes e federações (MUCHAGATA et al., 2003).

A relação com o público constitui uma das características mais importantes das associações. Essa é uma das ferramentas fundamentais para garantir o engajamento social em torno dos projetos de ATER e de outras articulações necessárias na busca de soluções para problemas sociais, econômicos e ambientais emergentes. Diante disso, a participação deve ser estimulada em todas as etapas que envolvem o processo, considerando desde o diagnóstico, elaboração dos projetos e programas, execução e avaliação. Além disso, deverão contar com a participação de todos os envolvidos, incluindo especialmente os beneficiários.

De acordo com Muchagata et al., (2003), o relacionamento com beneficiários, além de possibilitar uma aproximação maior entre os agricultores, favorece e fortalece a existência de relações mais horizontais, facilitando os fluxos comunicacionais, alinhando ideologias e objetivos, dando mais sentido às mobilizações.

Esse relacionamento mais aproximado torna-se importante para que haja uma participação mais efetiva dos beneficiários em processos de ATER na perspectiva do desenvolvimento rural sustentável. A este respeito, Caporal (2009) argumenta que o planejamento, acompanhamento e avaliação das ações de ATER deverá ser realizada de forma dialógica envolvendo os diversos atores (agricultores, técnicos, gestores e lideranças), observando os condicionantes locais e adotando estratégias de médio e longo prazos.

Ainda no que diz respeito à participação, Pereira (2004) considera importante o envolvimento dos agricultores e suas famílias, colaborando efetivamente com os serviços de ATER, assumindo compromissos que garantam o emprego adequado e a transparência no uso dos recursos, assim como aumentando as possibilidades de alcance dos objetivos das ações idealizadas.

Nas organizações desse tipo, a participação dos agricultores vai além do planejamento e avaliação, chegando a envolver-se nos processos de produção e difusão de tecnologias e, em alguns casos, agricultores chegam a integrar as equipes responsáveis pela execução das atividades. Esse aspecto guarda relações com o reduzido número de técnicos trabalhando diretamente com a ATER nessas organizações (MUCHAGATA et al., 2003).

Um dos aspectos mais importantes do relacionamento das organizações representativas com seu público e que as diferenciam das demais organizações que desenvolvem a ATER, diz respeito ao poder dos agricultores em influenciar e participar nas instâncias decisórias. Diferentemente das organizações tradicionais onde as ações são definidas unilateralmente pelos técnicos, as representativas consideram os agricultores como protagonistas do processo, direcionando as ações para suas reais necessidades e interesses coletivos. Porém, esse poder é relativo e depende de cada organização, sendo importante avaliar, em cada caso, a efetividade desse protagonismo nos processos decisórios (MUCHAGATA et al., 2003).

A questão da participação nos serviços de ATER é fator essencial, exigindo que os processos sejam conduzidos utilizando-se de metodologias participativas. Essa abordagem metodológica determina que agricultores e técnicos sejam posicionados no mesmo nível hierárquico, porém, em perspectivas diferentes em relação aos fenômenos e processos que deverão ser trabalhados na concepção, planejamento, condução e avaliação de forma dialógica.

De acordo com Pereira (2004), a adoção de metodologias participativas estimula a boa relação entre técnicos e agricultores. Trata-se de uma abordagem onde o potencial e o saber dos agricultores é valorizado na construção de estratégias e a atuação do técnico é compreendida como a de facilitador, estimulando as capacidades desses agricultores no enfrentamento de suas realidades de forma crítica e como sujeitos ativos. Para esse autor, as metodologias participativas devem considerar o seu caráter mobilizador, a dinâmica do espaço rural, o enfoque sistêmico, assim como as lógicas e estratégias da agricultura familiar.

3.5 OS ESTUDOS DA CULTURA EM ORGANIZAÇÕES COLETIVISTAS OU SUBSTANTIVAS

Como já visto, a utilização do termo cultura organizacional é datado dos anos 1960 (Pires; Macêdo, 2006). No entanto, o momento de sua maior popularização aconteceu a partir da década de 1980 partindo do campo da administração e estendendo-se a outras especialidades ligadas ao jornalismo, cinema, romance, dentre outros (FREITAS, 2012).

Em nível nacional, os estudos sobre cultura organizacional têm priorizado dois tipos de organização: as empresas privadas e aquelas ligadas ao setor público. Uma busca sistemática no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES com termo “cultura organizacional” foi identificado um total de 352 trabalhos acadêmicos (288 dissertações e 64 teses) produzidos no período de 1980 a 2022.

Na Tabela 2 estão organizados os trabalhos produzidos no Brasil em diferentes períodos. Observa-se uma ascendência no número de trabalhos em cada período de 10 anos, partindo de dois trabalhos no período de 1980 a 1989, para 190 no período de 2010 a 2019.

Tabela 2 - Evolução do número de trabalhos acadêmicos sobre Cultura Organizacional no Brasil, no período de 1980 a 2022

	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010-2019	2020-2022	TOTAL
Dissertações	2	20	103	152	11	288
Teses	0	5	17	38	4	64
TOTAL	2	25	120	190	15	352

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de informações levantadas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Outro aspecto que chama a atenção nesse levantamento bibliométrico diz respeito à multidisciplinaridade dos estudos. Pois, a cultura organizacional foi título e objetivo de estudo em sete das 11 áreas de conhecimento definidas pela CAPES, conforme apresentado na Tabela 3. Chama a atenção o grande número de trabalhos produzidos na área de Ciências Sociais Aplicadas que representa mais de 70% dos estudos realizados. Dentre estes, o maior número de trabalhos foi produzido na área de Administração em suas diversas subáreas, onde foram identificados 206 trabalhos, sendo 177 dissertações e 29 teses.

Tabela 3 - Áreas de concentração dos trabalhos acadêmicos realizados no Brasil no período de 1980 a 2022, cujo título e objetivos abordaram a cultura organizacional

Áreas do conhecimento	Dissertações	Teses	Total
Ciências Agrárias	1	0	1
Ciências da Saúde	8	2	10
Ciências Exatas e da Terra	5	2	7
Engenharias	33	8	41
Ciências Humanas	27	15	42
Ciências Sociais Aplicadas	212	37	249
Linguística, Letras e Artes	2	0	2
Total	289	64	352

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de informações levantadas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES.

Independente da área de conhecimento, a abordagem da maioria dos estudos, buscaram analisar a cultura organizacional a partir da sua relação com aspectos ligados a competitividade, adaptação interna e externa diante das constantes mudanças do ambiente, aceitação ou rejeição de determinadas mudanças organizacionais ou adoção de novas tecnologias, assim como sua relação com a inovação.

A maioria dos trabalhos analisados, estão relacionados, mesmo que de forma não declarada, à realização de estudos de caso (único ou múltiplos) envolvendo organizações públicas, privadas, sem fins lucrativos e representativas. No que diz respeito às organizações privadas foram realizados estudos nos mais diversos setores, ou seja, indústria, comércio e serviços. No âmbito das organizações públicas, os estudos se concentram, em sua maioria, em escolas, universidades e hospitais.

No que diz respeito às organizações coletivistas/substantivas, foram identificados alguns poucos estudos realizados junto a fundações, ONGs, sindicatos, associações e cooperativas. Dos quatro trabalhos identificados que buscaram analisar a cultura em organizações representativas destacam-se Jordan (2000), Sanita (2015) e Ribeiro (2018) que analisaram a cultura organizacional em cooperativas no Rio Grande do Sul. Outro estudo foi realizado por Mendes (2018) junto ao movimento sindical no estado do Maranhão.

O estudo realizado por Jordan (2000) buscou identificar os valores significativos da cultura organizacional a partir do olhar dos dirigentes dessas organizações, assim como analisar as contribuições das percepções e práticas desses atores na consolidação do ideário cooperativista. O autor utilizou como categoria de análise, valores organizacionais definidos por Tamayo e Gondim (1996 apud Jordan, 2000) agrupados em cinco categorias: a) eficiência/eficácia; b) interação no trabalho; c) gestão; d) inovação; e, e) respeito ao funcionário.

A partir da coleta de dados primários e secundários e utilizando-se de modelos de análises estatísticas, Jordan (2000) concluiu que as percepções positivas relacionadas aos valores predominaram, aspecto que contribuem para a consolidação do ideário cooperativista. As informações coletadas foram analisadas estatisticamente através do *software STATISTICA*.

Outro trabalho que abordou a cultura organizacional no cooperativismo foi realizado por Sanita (2015) onde buscou caracterizar, a partir da visão dos gestores, as mudanças organizacionais e identificar aspectos da cultura organizacional em uma cooperativa agroindustrial. Para esse estudo, o autor delimitou o período entre 1994 e 2014, onde identificou as principais mudanças no ambiente organizacional que exigiam da organização maiores investimentos em infraestrutura e modernização como estratégia de sobrevivência no mercado.

Por outro lado, a percepção dos gestores em relação à cultura organizacional, predominaram a cultura do desenvolvimento com relevância para os valores ligados a flexibilidade, crescimento e inovação, assim como aspectos da cultura hierárquica, cujos valores giravam em torno do trabalho em equipe, participação e preocupação com os ideais (SANITA, 2015).

Ribeiro (2018) por sua vez buscou investigar a mudança da cultura organizacional de empresas recuperadas por ex-empregados reconfiguradas em cooperativas a partir da mediação por processo formativo. Utilizando-se de instrumentos de levantamento de dados ligados ao método de estudo de caso, o autor buscou identificar, a partir de informações levantadas junto aos gestores e cooperados, elementos que caracterizavam a cultura organizacional em sete cooperativas sendo quatro delas ligadas a serviços (educação e turismo) e três de produção (móveis, alumínio e sistema hidráulico).

O autor concluiu que o novo formato de cooperativa manteve a mesma cultura administrativa e funcional das organizações anteriores com poucas adaptações. O princípio cooperativista da autogestão, segundo o autor, foram os mais restringidos no novo formato, ocasionado pelas pressões capitalistas que marcam o ambiente competitivo que influenciaram e influenciam essas organizações.

Como visto, os poucos estudos ligados a análise da cultura organizacional no cooperativismo, utilizaram como caso cooperativas que estão inseridas em um mercado competitivo, disputando espaço com empresas não coletivistas e que por isso, utilizaram-se de critérios e categorias analíticas sobre cultura organizacional ligados a aspectos mercadológicos, gerenciais e comportamentais.

No campo do movimento sindical, o estudo realizado por Mendes (2018) buscou analisar a cultura organizacional de entidades sindicais sediadas no município de São Luís,

estado do Maranhão. O autor buscou identificar os valores e práticas organizacionais predominantes nessas entidades, assim como a influência desses valores, costumes e crenças individuais na identidade dos grupos estudados.

Utilizando-se do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), Mendes entrevistou 123 membros de cinco sindicatos a respeito de valores e práticas, expressos em sete dimensões ligadas ao comportamento individual e coletivo. Em suas conclusões, o autor constatou que, de um modo geral, os sindicatos permanecem com a visão baseada na integração externa, valorizando sua relação com os associados. Por outro lado, o autor concluiu que a ausência de práticas e recompensas e treinamento demonstram a existência de tratamento diferenciado entre sindicalizados e funcionários aumentando nessa última categoria relativa insatisfação entre os indivíduos.

Diante disso, apesar do crescimento no número de estudos relacionados à cultura organizacional nos últimos anos, poucos foram direcionados a analisar este tema em organizações substantivas como cooperativas, sindicatos e associações, como os exemplos citados acima.

Além disso, a dimensão cultural nessas organizações é percebida, porém, na maioria das vezes negligenciada, não se conhecendo o seu processo construtivo, assim como sua diversidade em termos de expressões, simbolismos e significados, aspectos que podem influenciar nas estratégias adaptativas desse tipo de organização às constantes mudanças de contexto, podendo, inclusive, determinar sua sobrevivência.

4 ETNOGRAFIA: UM INSTRUMENTO HUMANO PARA COMPREENDER O HUMANO

O método, assim como as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas nesta tese, buscaram ter coerência com o problema de pesquisa, com o objeto de estudo, assim como com o conhecimento que se buscou construir junto a uma organização que atua em processos de construção e reconstrução de estratégias para inserção socioeconômica de agricultores familiares nos espaços sociais e econômicos territoriais, dentro de uma lógica onde a solidariedade e a produção sustentável são elementos condutores desse processos de inclusão.

Para que houvesse essa coerência, tornou-se importante explicitar aspectos relacionados à ontologia, à epistemologia e ao paradigma em que este estudo está alicerçado. A este respeito, Saccol (2009) afirma que essa coerência é de grande importância para que o pesquisador possa refletir sobre a visão de mundo que embasa a sua pesquisa, pois subsidia aspectos ligados à qualidade, consistência e confiabilidade de seus dados, critérios importantes para a construção de conhecimento no campo das ciências sociais por métodos qualitativos.

Este argumento também é compartilhado por Burrell e Morgan (1997) quando afirmam que a ontologia, a epistemologia e o paradigma têm implicações diretas de natureza metodológica. Cada um tem consequências importantes para o modo com que se tenta investigar e construir o conhecimento sobre o mundo social.

4.1 A VISÃO ONTOLÓGICA DO ESTUDO

De acordo com Chizzotti (2008), a pesquisa científica, qualquer que seja a orientação filosófica que a embasa, reflete explícita ou implicitamente uma visão de mundo, fato que se traduz na compreensão que o pesquisador tem das coisas ou objetos sobre os quais se detém uma investigação. Para Chizzotti, essa concepção da realidade do ponto de vista do pesquisador e da qual ele partilha representa a sua visão de mundo e é denominada de ontologia.

A ontologia, mesmo que subjetivamente, desempenha um papel importante no processo investigativo, servindo como base para a delimitação do problema de pesquisa, definindo ainda a epistemologia e o paradigma que influenciarão na definição do método, estratégias e instrumentos de investigação (SACCOL, 2009).

No meio científico, coexistem três visões ontológicas, sendo que duas delas são opostas, a visão realista e a visão idealista. A ontologia realista ou objetivista pressupõe que as coisas existem independentemente das percepções e construções que possamos ter a respeito delas,

sendo esta a ontologia que embasa as ciências da terra, exatas e biológicas (SACCOL, 2009).

A segunda, a ontologia idealista ou subjetivista, parte do princípio de que o mundo existe a partir das nossas percepções sobre ele, relaciona-se ao mundo das ideias e à existência de um ser pensante a partir do qual as coisas existem, visão que embasa o conhecimento artístico, no qual a arte é criada a partir das percepções subjetivas do artista (SACCOL, 2009).

A terceira visão ontológica, a interacionista, está situada entre esses dois polos (realista e idealista) considerando a interação sujeito-objeto. Esta ontologia determina que a realidade social é produto da negociação e compartilhamento de significados, ou seja, a realidade é resultado de uma construção social que não é considerada nem como algo totalmente externo e independente da mente humana, nem como fruto somente da percepção de cada indivíduo isoladamente. Nessa perspectiva, a realidade é percebida e criada coletivamente a partir das percepções que o sujeito tem do mundo e o seu compartilhamento com a sociedade, sendo por isso intersubjetiva (SACCOL, 2009).

É nessa terceira visão ontológica (interacionista ou intersubjetiva) que essa tese se insere, pois busca compreender a cultura de uma organização substantiva de agricultores que desde 1989, ano de sua fundação, vem ajustando suas estruturas para enfrentar os desafios internos e pressões externas. Essas transformações influenciam na construção de estratégias de inclusão socioeconômica de agricultores familiares de base tradicional em processos de mobilização social direcionadas à inserção socioeconômica de seus membros, tendo sua biografia, sua dinâmica e suas expressões atuais, instrumentos para se descrever e analisar sua cultura.

Esse posicionamento ontológico, assim como as características do objeto a ser estudado, direciona o estudo para as lentes da epistemologia construtivista, distanciando-se da epistemologia objetivista (ligada à ontologia realista) e da epistemologia subjetivista (ligada à ontologia idealista).

4.2 O CONSTRUTIVISMO SOCIAL COMO EPISTEMOLOGIA

Para dar sentido à escolha epistemológica deste estudo, partiu-se da interpretação de epistemologia de Santos e Meneses (2009, p. 16), quando afirmam que “epistemologia é toda a noção ou ideia, refletida ou não, sobre as condições do que conta como conhecimento válido. É por via do conhecimento válido que uma dada experiência social se torna intencional e inteligível. Não há, pois, conhecimento sem práticas e atores sociais”.

Essa interpretação reafirma o alinhamento com a perspectiva da ontologia interacionista que embasa a realização deste estudo, em que se considera que a realidade é resultado da negociação e compartilhamento dos significados. Esse aspecto direciona para campos epistemológicos que sejam compatíveis com estes preceitos, como é o caso do construtivismo social.

De acordo com Castañon (2005), o construtivismo social foi inspirado na sociologia do conhecimento e no movimento construcionista da psicologia social contemporânea. É considerada uma forma pós-moderna de teoria que se diferencia do significado original de construtivismo. Afasta-se deste, assim como da ciência moderna, por esta estar baseada na ontologia objetivista que defende que o sujeito não constrói e sim é construído pelo ambiente.

De acordo com Saccol (2009), o construtivismo social toma como base a ideia de que a construção de significados ocorre por meio de processos de interação social e da subjetividade, nos quais os significados só passam a existir a partir da interação do sujeito com o mundo, ou seja, entre as interações mentais e as características do objeto. Essa perspectiva se relaciona com os argumentos de Berger e Luckmann (2004), quando afirmam que a realidade é construída socialmente.

Para Castañon (2015), o construtivismo é uma rejeição ao objetivismo que defende a ideia de que os resultados da ciência são de ordem natural, ou seja, determinados pela natureza, quando, na verdade, de acordo com o autor, os resultados da ciência são construções causadas socialmente.

4.3 O INTERPRETATIVISMO COMO PARADIGMA

Na perspectiva de manter um alinhamento metodológico deste estudo, a escolha do paradigma que iluminará o percurso investigativo tem relação estrita com as escolhas ontológicas e epistemológicas já apresentadas nessa seção. Diante disso, o estudo está embasado no paradigma interpretativista que, de acordo com Prolo, Lima e Silva (2018), busca estabelecer uma aproximação com os sujeitos da pesquisa, favorecendo uma compreensão profunda dos fenômenos.

Lincoln e Guba (1985 apud Montenegro, 2000), delimita o paradigma interpretativista a partir das seguintes características: a) o ambiente natural em que os fenômenos não podem ser compreendidos isolados de seu contexto; b) o sujeito humano é instrumento de investigação; c) o conhecimento tácito auxilia o investigador na interpretação das sutilezas nos fenômenos;

d) a utilização de métodos qualitativos para captar as realidades múltiplas; e) as análises de dados de caráter indutivo; f) a teoria se ajusta progressivamente a partir dos dados que emergem ao longo do processo investigativo; g) os resultados são interpretados com os sujeitos que configuram a realidade investigada, contrastando com suas próprias visões do processo; h) o fato de recorrer a uma descrição completa do contexto e do papel do investigador no processo de comunicação com os sujeitos; i) as interpretações consideram a particularidade do caso analisado e dependem do contexto concreto e das relações estabelecidas entre o investigador e o informante; j) a utilização de critérios especiais para confiabilidade.

Considerando os preceitos ontológicos, epistemológicos e paradigmáticos apresentados, assim como as particularidades do objeto de estudo, foi feita a opção pela etnografia como método. Acredita-se que este método, junto aos instrumentos de coleta e análise de dados que serão apresentados a seguir, possam contribuir para a descrição com vistas a dar conta da multidimensionalidade e amplitude do fenômeno.

4.4 A ETNOGRAFIA COMO MÉTODO

O termo cultura organizacional é constituído pela junção de dois termos que por si só são ambíguos e polissêmicos. Esse aspecto possibilita que tanto as definições como os conceitos de cultura organizacional, abordados por várias áreas do conhecimento sejam também diverso em seus significados. Nesse sentido, “o conceito de cultura foi emprestado da antropologia, onde não há consenso sobre seu significado. Não deve ser surpresa que também haja variedade em sua aplicação aos estudos organizacionais”. (SMIRCICH, 1989, p. 1).

Diante disso, a depender de um conjunto de pressupostos oriundos dos significados dos termos cultura, organização e natureza humana, os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, considerando cultura como algo que a organização é, ou seja, a própria organização é a cultura; b) como uma variável, considerando a cultura algo que a organização tem, ou seja, a cultura é uma variável da organização (FREITAS, 2012).

Considerando o fato da cultura ser uma variável da organização permite que ela seja definida e instrumentalizada tal como estratégia e a estrutura, tornando-se mais um elemento sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for necessário aos objetivos da direção e da própria organização (FREITAS, 2012).

Por outro lado, considerar a organização como uma cultura é, de acordo com Freitas (2012), reconhecer o protagonismo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para suas experiências. Essa abordagem revela ao pesquisador a necessidade de compreender como o grupo cria sentido para suas experiências, exigindo uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação.

Diante disso, a organização estudada nesta tese, é caracterizada como organização social, coletivista ou substantiva da agricultura familiar que vem ao longo de seus 34 anos, sendo construída socialmente, com a finalidade explícita de representar politicamente, socialmente e economicamente os interesses de seus integrantes, tornando-se um instrumento de enfrentamento e superação dos desafios impostos pelo ambiente social, político e econômico ao longo do tempo.

Nesse sentido, considerou-se a forma de abordar a organização como sendo a própria cultura a mais adequada. Além disso, existe um conjunto de elementos culturais que diferenciam a AAGRA das demais organizações de agricultores, assim como sua forma de interação com o ambiente que tornam insuficientes a análise da cultura como uma simples variável da organização.

Fleury (2006) faz uma distinção entre três posturas relacionadas a investigação da cultura organizacional, são elas: a) postura empiricista ou do fotógrafo social que considera a sociedade como o conjunto de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais; b) postura do antropólogo onde o pesquisador penetra na vida organizacional como observador; c) clínico ou terapeuta onde o pesquisador observa a organização como cliente ou objeto do estudo buscando elementos que auxiliarão na resolução de problemas.

Considerando que o objetivo desta tese consiste em descrever e analisar a construção social e expressões atuais da cultura organizacional da AAGRA na perspectiva do paradigma interpretativista, cujas características foram apresentadas no item 3.1.3 desta seção, fez com que a postura do antropólogo fosse priorizada. No entanto, o intenso contato com a organização, fez com que houvesse a atuação como clínico ou terapeuta mediante convite da organização para mediar alguns momentos de planejamento e avaliação organizacional.

Essa participação como clínico terapeuta foi importante, pois, os debates relacionados aos desafios da organização, assim como o processo de definição de estratégias para solucionar os principais problemas fizeram emergir informações de relevância para auxiliar na

identificação de comportamentos, artefatos culturais da organização, assim como seus respectivos significados.

Considerando a abordagem antropológica, os estudos organizacionais podem ser divididos em três grupos. Na primeira, denominada visão gerencial, a cultura é vista por uma perspectiva instrumental, como uma variável quantificável e que pode ser manipulada pelos dirigentes da organização. Na visão antropológica, sistêmica fechada, a cultura é relacionada com a história da organização e aos seus fundadores, sendo vista como um sistema de ideias, significações ou conhecimento. Por último, a visão antropológica, sistêmica aberta, considera a cultura como algo presente em toda organização sem que haja uma cultura própria, sendo influenciada pelo contexto global, que ao mesmo tempo em que tornam a cultura dinâmica torna-se difícil de ser manipulada por seus dirigentes (CHANLAT, 1995; DUPUIS, 1996 apud PIRES; MACÊDO, 2006).

A partir dessa classificação e considerando as características da organização, a visão antropológica sistêmica fechada se revelou, a priori, como a mais adequada para atender os objetivos da tese que busca descrever a construção e expressões da cultura organizacional da AAGRA. Apesar disso, as interpretações relacionadas à construção e dinâmica da cultura organizacional não ficaram restritas ao ambiente organizacional interno, levando em consideração, também, as influências externas nessa construção e em suas expressões.

Ao adotar a postura antropológica, torna-se coerente recorrer a métodos de investigação que sejam pertinentes a esse campo de conhecimento. Diante disso, a abordagem etnográfica foi adotada como a opção metodológica mais adequada para esse estudo. Isso pode ser justificado pelo fato de ser a etnografia “uma forma de nos aproximarmos da realidade que nos propomos estudar e entender.” Tal método consiste em uma inserção relativamente prolongada e aprofundada do pesquisador na vida cotidiana de um grupo humano que se quer apreender e compreender (URIARTE, 2012, p. 4).

Tal método, não só reporta o objeto empírico de investigação (um povo, uma cultura, uma sociedade) como também constituem a descrição e interpretação sobre o que o investigador vê e escuta. Nesse sentido, uma etnografia apresenta a interpretação problematizada do autor acerca de alguns aspectos da realidade da ação humana (JACOBSON, 1991 apud GUBER, 2011).

A etnografia tem por objeto grupos que compartilham uma mesma cultura. Vista como processo, a etnografia envolve observações ampliadas do grupo, mais frequentemente por meio da observação participante, em que o pesquisador mergulha nas vidas diárias das pessoas e observa e entrevista os participantes do grupo. Os etnógrafos estudam o significado do

comportamento, a linguagem e a interação entre os membros do grupo que compartilham de uma cultura (CRESWELL, 2014).

Trata-se de um método aberto de investigação onde são utilizados instrumentos investigativos que envolvem técnicas flexíveis e não diretivas como escutas, observação participante, entrevistas não dirigidas, etc. Os resultados obtidos através dessas estratégias culminam com a descrição. Os fundamentos e características desta flexibilidade tendem a privilegiar os atores na hora de expressar em palavras e práticas, o sentido de suas vidas, seus cotidianos, seus feitos extraordinários e seus devires. O papel do investigador é redimensionado de uma perspectiva de centralidade e de detentor de conhecimento preexistente para o de um sujeito cognoscente que deverá recorrer ao árduo caminho do desconhecimento ao reconhecimento (GUBER, 2011).

Esse processo cognoscente compreende dois aspectos. No primeiro, o investigador parte de uma ignorância metodológica e se aproxima da realidade que estuda para conhecê-la, ou seja, o investigador constrói seus conhecimentos a partir de uma premeditada ignorância. No segundo aspecto, o investigador se propõe interpretar e descrever uma cultura para torná-la inteligível àqueles que não pertencem a ela (GUBER, 2011).

Diante disso, o processo de estudo etnográfico que culminou com essa tese, buscou seguir as três etapas sugeridas por Uriarte (2012): o aprofundamento teórico, o trabalho de campo e a escrita. Nos tópicos a seguir serão detalhadas cada uma dessas fases do estudo, considerando em cada uma delas, as técnicas de pesquisa utilizadas.

4.4.1 O aprofundamento teórico

A primeira fase do processo etnográfico consiste na formação teórica, indispensável antes de ir ao campo. Sem ela, a capacidade de levantar problemas e compreender os fenômenos humanos torna-se limitada. Tal formação consiste na familiaridade do pesquisador com a bibliografia que traz informações refletidas pelas gerações anteriores de antropólogos. Além disso, torna-se fundamental a leitura de textos etnográficos múltiplos e com isso, aprender a ver pessoas e não apenas indivíduos, pessoas essas que têm nomes, detentoras da palavra e do saber. A formação teórica como apresentado neste parágrafo ajuda o pesquisador a diferenciar a coisa do significado, o feito do dito, assim como do pesquisador e do nativo (URIARTE, 2012).

Nesse sentido, a preparação teórica aconteceu durante todo o processo investigativo. Partindo das reflexões proporcionadas pela disciplina de Sociologia das Organizações, ofertada

pelo Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (PPGExR) da UFSM, onde foram analisados textos relacionados aos condicionantes organizacionais assim como a realidade social das organizações rurais que atuam nos campos do desenvolvimento rural e da extensão rural.³

Como já apresentado na introdução dessa tese, o projeto de tese inicial buscava estudar a dinâmica da moeda social Terra utilizada pelos agricultores familiares vinculados à AAGRA, ideia que foi ressignificada por questões também já mencionadas. Outro aspecto que motivou a mudança foi a expressividade, dimensão e importância que a AAGRA representa para os primeiros agricultores e técnicos que entrevistei na perspectiva das dinâmicas da moeda social. Essas entrevistas mostraram que a moeda social era apenas um artefato dentro de uma cultura organizacional mais ampla e construída socialmente.

Diante disso, passou-se a aprofundar os estudos sobre cultura organizacional. Para isso, tomou-se como base as obras clássicas sobre cultura organizacional, especialmente de autores como Schein (2009), Morgan (2002), Hofstede et al (2010), Smircich (1983), Fleury (2006), dentre vários outros que derivam desses principais.

A leitura e reflexão sobre as obras e autores mencionados iluminaram a busca de compreensão e sistematização de aspectos da cultura organizacional da AAGRA numa perspectiva antropológica e etnográfica. Outro aspecto que foi considerado nessa etapa do processo investigativo foi a busca de informações sobre a organização investigada. Para isso foi realizada a análise documental. Tal procedimento metodológico buscou levantar as primeiras informações já sistematizadas sobre a organização e aspectos de sua cultura, servindo também para identificar as dinâmicas dessa cultura ao longo de sua existência.

A análise documental, de acordo com Cellard (2010), constitui fonte preciosa e insubstituível para reconstituição referente ao passado, representando os vestígios da atividade humana em determinadas épocas, em alguns casos, permanecendo como único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente.

Nesse estudo, o acesso e a análise dos documentos aconteceram durante todo o período investigativo, tendo como propósito coletar dados que pudessem contribuir com a identificação e compreensão dos processos históricos que estiveram relacionados à construção dos princípios e valores culturais da AAGRA, assim como suas expressões em forma de artefatos.

Esses documentos foram importantes, também, para a compreensão dos principais acontecimentos, problemas e estratégias que influenciaram na dinâmica dessa cultura ao longo

³ Sintetizado a partir do objetivo da disciplina sociologia das organizações, ministrada no segundo semestre de 2019 do PPGExR da UFSM.

dos 34 anos. Foram priorizados como documentos: o estatuto da organização, programas, projetos, relatórios gerenciais, entre outros produzidos e arquivados pela organização e que foi possível ter acesso⁴.

Nas seções a seguir as informações levantadas serão inseridas complementando o conjunto de resultados apurados em outras estratégias de coleta de dados obedecendo as seguintes categorias: a) processos e contextos sociais, econômicos, políticos e ambientais que estiveram presentes na fundação da AAGRA; b) períodos críticos da organização e estratégias de enfrentamento dos desafios; c) artefatos, valores e pressupostos resultantes dos diferentes períodos da história da organização; d) expressões culturais atuais e relação com o ambiente interno e externo.

4.4.2 O trabalho de campo

Na fase que constitui o trabalho de campo, o etnógrafo compreende que os fatos não existem para serem colhidos, pois, a princípio, tudo parece confuso e sem sentido. De uma forma geral, as informações são coletadas em dois momentos de campo. No primeiro, são registradas informações relacionadas ao ver e ao ouvir. Esse momento é complementado através dos registros em caderno de campo onde tudo é descrito e nos mínimos detalhes, pois não se sabe o que será importante (URIARTE, 2012).

O segundo momento do trabalho de campo, ocorre após um longo período de muitas informações anotadas de forma desconectada, quando o pesquisador passa a enxergar a ordem das coisas, momento em que as informações se tornam significativas para a pesquisa. Por isso, o trabalho de campo etnográfico não pode ser de horas, dias ou semanas, apenas. Pois, só o tempo de campo é capaz de proporcionar ao pesquisador a capacidade de relativizar sua sociedade e perceber a cultura do outro (URIARTE, 2012).

Para a realização dessa etapa foram utilizados três instrumentos de levantamento de dados: a observação direta e participante, a realização de entrevistas com roteiro semiestruturado e a roda de conversa. Cada um desses instrumentos será apresentado a seguir.

4.4.2.1 A observação direta e participante

⁴ A relação de documentos analisados podem ser vistos no APÊNDICE F.

De acordo com Cardano (2017), esse instrumento é essencial para dar ao pesquisador acesso àquilo que não é evidente, mobilizando instrumentos na coleta de informações que podem complementar e, ao mesmo tempo, confrontar informações levantadas em outros métodos de coleta de dados.

Na perspectiva de algumas variantes do interpretativismo, os fenômenos socioculturais não podem ser estudados de maneira externa, pois cada ato e cada gesto possui significados que são atribuídos pelos atores. O único meio de acessar esses significados negociados e compartilhados pelos sujeitos em suas vivências, só podem ser percebidos pelo pesquisador se ele vivenciá-la, sentindo na própria pele os significados socializados pelos membros do grupo. A participação é uma condição essencial para compreensão do conteúdo sociocultural do grupo. O investigador imerge subjetivamente na dinâmica interior da comunidade que estuda (BECKER; GEER, 1982; TONKIN, 1984 apud GUBER, 2011).

De acordo com Chauvin e Jounin (2015), essa prática pode comprometer sua eficiência pelo fato de a presença do pesquisador influenciar no comportamento dos pesquisados. Para o caso desta tese, esses riscos foram minimizados, pelo fato de ser o pesquisador um personagem conhecido pela maioria dos agricultores, lideranças e técnicos envolvidos no contexto organizacional. Por outro lado, a observação ocorreu em vários momentos, aspecto que contribui com maior familiaridade, naturalizando as relações entre os sujeitos e o pesquisador.

Laville e Dionne (1999) argumentam que a observação participante é um instrumento privilegiado da antropologia e da etnografia. Pois, pode levar o pesquisador a descobrir fenômenos que não estariam disponíveis se buscasse revelar por outros instrumentos, obter informações raras que os membros do grupo não disponibilizariam voluntariamente. Além disso, os achados obtidos no contexto permitem dar mais sentido às informações.

Diante disso, as observações na organização se iniciaram em outubro de 2020, acompanhando a rotina da organização e conversando informalmente com algumas lideranças, técnicos e agricultores. Devido às restrições impostas pelas normas sanitárias, as visitas à organização foram esporádicas, obedecendo aos protocolos de prevenção da contaminação comunitária da Covid 2019.

Somente a partir do período entre dezembro de 2021 a junho de 2022 que o contato presencial com a organização foi mais intensificado com visitas semanais (geralmente entre 1 a 3 dias por semana). A partir desse momento até dezembro de 2022, as visitas foram sendo reduzidas gradativamente a uma periodicidade quinzenal e até chegar a ser realizada mensalmente.

Durante essas visitas à organização, além de continuar observando os processos

executivos, o fluxo de pessoas e atividades, assim como os comportamentos dos diversos atores envolvidos, houve a oportunidade de participar de alguns eventos como reuniões, oficinas, seminários e assembleias⁵. Esses eventos foram fundamentais para ter acesso a informações importantes relacionadas à história, dilemas, estratégias, valores e suposições básicas da cultura organizacional.

De acordo com Guber (2011) a observação participante consiste em duas atividades: observar sistematicamente e controladamente tudo o que acontece em torno do investigador e participar em uma ou várias atividades do grupo. Diante disso, em alguns momentos houve o convite de membros da administração da AAGRA para mediar algumas reuniões e oficinas de avaliação e planejamento participativos, assim como a elaboração de algumas propostas de formação em gestão organizacional e formação de educadores populares. Essa participação direta foi importante para ter acesso a informações que não seriam possíveis de serem acessadas apenas através da observação.

As informações coletadas nesses momentos de observação foram relatadas e sistematizadas no diário de campo específico para esse fim. Nesse momento foram priorizadas informações relacionadas aos comportamentos individuais e coletivos, além de informações ligadas aos processos executivos das ações, para em seguida serem analisadas a dinâmica da cultura organizacional, assim como a coerência com os pressupostos culturais construídos na origem da organização.

4.4.2.2 Entrevistas com roteiro semiestruturado

As entrevistas tiveram cunho qualitativo e foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado. Esse modelo, de acordo com Poupart (2010), pode ser considerado como um dos principais meios de captar a visão dos entrevistados, que podem oferecer elementos importantes para compreender e interpretar suas realidades. Pois, na maioria das vezes, somente esses sujeitos podem elucidar, interpretar e dar o sentido que eles mesmos conferem às suas ações.

Para dar maior fluidez no diálogo entre pesquisador e pesquisado durante a entrevista, foram observados os princípios básicos apresentados por Poupart (2010), baseados nas decodificações do autor a partir dos manuais de metodologia e da sua própria experiência como pesquisador. Tais princípios foram sintetizado da seguinte forma: a) criar mecanismos para

⁵ A relação dos eventos em que houve participação como observador podem ser vistos no APÊNDICE E.

obter a colaboração do entrevistado, convencendo-o da importância e da utilidade da investigação; b) colocar o entrevistado à vontade, escolhendo os momentos mais propícios e local que seja confortável para a entrevista; c) ganhar a confiança do entrevistado a partir da garantia do seu anonimato e da independência do pesquisador em relação às instituições e pessoas envolvidas com o fenômeno a ser estudado; d) levar o entrevistado a tomar a iniciativa do relato, proporcionando um discurso mais significativo.

Nesse momento da atividade de campo, o sentido que deverá ser mais utilizado pelo pesquisador é a audição. De acordo com Uriarte (2012) ao ouvir os interlocutores, há de ser reconhecido que o que deve ser ouvido é aquilo que os interlocutores têm a dizer e não o que o pesquisador quer ouvir, onde a palavra cedida se dá numa relação dialógica e que é através desse diálogo que os dados emergem ao pesquisador.

Essa etapa foi importante para aprofundar informações levantadas durante a análise documental e na observação direta participante, momentos em que foram identificadas expressões que possivelmente estavam ligadas a cultura organizacional e que precisavam ser validadas pelos membros da organização. Nesse sentido, as entrevistas individualizadas buscaram identificar, além de outras informações, os significados atribuídos aos artefatos, identificando, ainda, os valores e pressupostos que representam os níveis mais profundos da cultura organizacional.

Na definição de uma amostra dos entrevistados, não houve um limite mínimo ou máximo, apenas foram observados aspectos ligados à representatividade dos atores informantes. Nesse sentido, a escolha dos respondentes levou em consideração a diversidade de gênero, geração, tempo de envolvimento e tipo de relacionamento com a organização. Tal delimitação foi embasada nos argumentos de Minayo quando afirma que, em pesquisas qualitativas, a definição de uma amostra não apresenta relação com a quantidade de indivíduos que serão entrevistados e sim com “a abrangência dos atores sociais, da seleção dos participantes e das condições desta seleção.” (MINAYO, 2017, p. 5).

A Tabela 4 mostra as entrevistas realizadas considerando a diversidade de agentes como defende Minayo. Diante disso, os entrevistados foram agrupados da seguinte forma: a) sócios fundadores; b) sócios efetivos; c) membros da diretoria; d) técnicos fundadores; e) técnicos que já atuaram na organização; f) técnicos que ainda estão atuando. Além dessas categorias de entrevistados, os mesmos foram caracterizados a partir da idade e gênero⁶.

⁶ A composição da amostra pode ser melhor observada no APÊNDICE G.

Tabela 4 – Composição da amostra representativa de membros da organização que foram entrevistados⁷

Categoria	Nº Entrevistados	Gênero dos Entrevistados		Faixa Etária
		Fem.	Masc.	
Sócios Fundadores	3	1	2	81 a 86 anos.
Sócios Efetivos	10	8	2	23 a 84 anos.
Diretores	3	2	1	41 a 62 anos.
Técnicos Fundadores	2	0	2	62 a 68 anos.
Técnicos que já atuaram na AAGRA	4	1	3	45 a 62 anos.
Técnicos Atuantes	7	5	2	23 a 52 anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A representatividade do grupo de entrevistados foi importante para capturar elementos da história da organização, assim como identificar as diferentes visões e entendimentos relacionados à cultura organizacional em diferentes momentos da história, para com isso traçar sua biografia como recomenda Fleury (2006).

As entrevistas foram gravadas e transcritas para o google docs e arquivadas junto com o arquivo de áudio em pastas no drive específico para o armazenamento de todos os documentos obtidos ou produzidos no processo de coleta de dados e escrita da tese.

4.4.2.3 Rodas de conversa

A roda de conversa é considerada uma forma de produzir dados nos quais o pesquisador interage diretamente com o grupo informante, cumprindo as funções de participante e, ao mesmo tempo, produzindo dados para discussão e análises. Trata-se de um instrumento que estimula a partilha de experiências e reflexões sobre as práticas dos sujeitos, “em um processo mediado pela interação com os pares, através de diálogos internos e no silêncio observador e reflexivo” (MOURA; LIMA, 2015, p. 99).

As autoras afirmam ainda que este instrumento de coleta de dados torna possível a compreensão de dados que são despertados pelo interesse no diálogo e na partilha, afirmando-se como estratégia para a produção de narrativas coletivas.

A utilização desta técnica teve relação com o seu dinamismo e pela possibilidade de estimular o surgimento de informações que, na maioria das vezes, são encorajadas pelos debates

⁷ As entrevistas foram gravadas, considerando a autorização prévia dos entrevistados.

entre os sujeitos diante de seus pares. Além disso, o hábito de rodas de conversa é uma prática comum no contexto dos agricultores, técnicos e lideranças, principalmente nos momentos de formação, reuniões de rotina ou de avaliação e planejamento.

Na realização dessa atividade foram convidados todos os participantes da entrevista, além de outros. Devido a impossibilidade de consolidar uma agenda que fosse comum a todos, apenas oito dos 29 entrevistados puderam participar. Nesse sentido, houve participação de representantes dos grupos de sócios efetivos, diretores e técnicos atuantes, ficando de fora representantes dos grupos dos sócios fundadores, técnicos fundadores e técnicos que não atuam mais na organização.

Esse momento foi importante para ampliar o conjunto de informação apanhadas nas etapas anteriores, como também, para validar as informações já sistematizadas, reduzindo as inconsistências e as interpretações equivocadas a respeito do processo de construção da cultura organizacional, assim como a dinâmica dessa cultura proporcionada pelas constantes mudanças do ambiente interno e externo ao longo dos seus 34 anos.

4.4.3 A escrita

De acordo com Uriarte (2012), a escrita ocorre após o pesquisador, em diálogo com os interlocutores, ter encontrado a ordem das coisas, busca transformar os dados coletados no trabalho de campo em informações que serão lidas por parte de um público que não estava lá e que espera que haja uma coerência entre teoria e prática. Essa fase consiste na mais difícil, pois, é um grande desafio converter uma imensidão de dados em um texto.

A esse respeito, Maanen (1993) afirma que a maior característica da etnografia são os registros do que foi apreendido no trabalho de campo. Diante disso, torna-se importante que esses relatos sejam tratados como fatos e não como ficção, real em oposição ao imaginário; metódico e não espontâneo, técnico em oposição ao artístico. O autor reforça ainda que é o conteúdo, não o estilo, que presumivelmente orienta a etnografia e legitima sua busca. Além disso, os relatos etnográficos devem convencer que foi descoberto algo importante, com um significado inédito ou, em sua forma mais fraca, simplesmente que as informações foram explicadas de boa fé. Em outras palavras, os relatos etnográficos têm a função de persuadir os outros que o etnógrafo responsável pelos registros sabe do que está falando e que eles devem dar atenção. Isso é feito, principalmente, por meio da palavra escrita.

A respeito da etapa de escrita etnográfica, essa se constitui uma fase onde o

pesquisador, isolado do grupo e dos interlocutores, passa a enfrentar os maiores dilemas de seus estudos, a esse respeito Uriarte problematiza:

[...] como converter tantos dados num texto? Em quantos capítulos? De quê será cada um? A teoria irá em um capítulo e os dados em outro? Por onde começar? São perguntas que ansiosamente todos nos perguntamos quando nos vemos diante de uma escrivãzinha abarrotada de depoimentos, transcrições, fitas, cadernos de campo, fotos, diário de campo, lembranças, sensações, etc. A dificuldade advém da etnografia e a escrita serem duas coisas radicalmente diferentes: a etnografia é uma experiência, uma experiência do outro para captar e compreender, depois interpretar, a sua alteridade; a narrativa etnográfica é a transformação dessas experiências totais em escrita, o que, necessariamente exige um mínimo de coerência e linearidade que não são próprias da vivência (URIARTE, 2012. p. 8).

Esses dilemas apresentados por Uriarte refletem muito bem os diversos sentimentos e preocupações que foram vivenciadas ao longo do processo construtivo desta tese. No entanto, apesar de ainda estarem presentes, esses sentimentos vieram, ao longo do tempo, sendo substituídos pelo encantamento e pelo prazer de ver as ideias ganhando sentido à medida que ampliaram-se as informações afloradas pela organização e principalmente por seus membros.

As preocupações, no entanto, não se limitaram a isso. Pensa-se que como pesquisadores de temas sociais, que utiliza organizações sociais como objeto de estudo, se deve ter o compromisso de contribuir não só com o acúmulo de conhecimento científico, mas, que é necessário deixar algo que possa ao menos provocar a reflexão e motivação de seus envolvidos.

Nesse sentido, para a descrição das expressões atuais da cultura organizacional da AAGRA foi utilizada a metáfora dos organismos como sugerido por Gareth Morgan. Diante disso, a AAGRA será apresentada a partir da analogia com um imbuzeiro, que como organismo vivo, teve sua semente germinada cumprindo várias fases de seu desenvolvimento dentro de um ambiente em constantes mudanças. Essa descrição por meio de metáfora, além de ter grande relevância científica é, também, pedagógica. A esse respeito, Morgan (2002) e Smircich (1983), falam da necessidade de tornar os estudos sobre organização instrumentos que possam estimular a reflexão pelos membros da organização.

No entanto, a descrição da cultura organizacional da AAGRA a partir dessa metáfora, precisou ser subsidiada pelas informações produzidas na biografia organizacional como sugerido por Fleury (1996), assim como pelos níveis de cultura organizacional elaborados por Schein (2009).

Isso surge como resposta às constantes reivindicações dos atores sociais da organização estudada que esperam maior simplicidade e clareza nos resultados apresentados nos trabalhos acadêmicos. Essas reivindicações partem das experiências anteriores onde outros

pesquisadores devolveram os relatórios de seus estudos à organização com um padrão de linguagem característicos da comunidade acadêmica que desestimula ou tornam difíceis a compreensão por parte dos agricultores, de lideranças e até mesmo da maioria dos técnicos. Na maioria das vezes, estes se utilizam de fontes e instrumentos de comunicação mais objetivos e práticos, como aqueles que circulam nas redes e fóruns populares dos quais participam.

Além disso, a ideia do imbuzeiro leva em consideração o fato de ser esta árvore um símbolo que esteve sempre presente nas reflexões da organização, exercendo um papel fundamental no processo de mobilização social que culminou com o seu surgimento. Atualmente a sombra dos imbuzeiros continuam abrigando atividades coletivas desenvolvidas pela AAGRA, além de permanecerem no imaginário dos membros da organização, especialmente dos mais antigos, como símbolo de resistência, sobrevivência e adaptação às condições impostas pelo ambiente semiárido, dentre vários outros significados.

5 CONSTRUÇÃO SOCIAL DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA AAGRA

Aqui alguém falou que a terra é uma mãe, ela não é só uma mãe, ela é muito mais. Quem é que não tem mãe viva por aqui? Não tem, eu também não tenho, mas nós estamos vivendo sem a nossa mãe, não estamos? Agora falte a mãe terra pra vê se vive. Eu não tô querendo dizer que a nossa mãe que morreu não tem valor, tem sim. Mas a terra é tudo, mais do que a mãe, porque a nossa mãe genética se foi, a terra comeu, acabou. Mas se desaparecer a terra, nós não temos nem o que comer. (Zé Leite, Agricultor Familiar Agroecológico e Fundador da AAGRA).

O surgimento da AAGRA aconteceu como consequência dos desafios impostos pelo contexto social, político, econômico e ambiental, onde agricultores e técnicos construíram um ideal organizativo na tentativa de superar as dificuldades que limitavam o acesso a uma vida digna para suas famílias e comunidades rurais em que residiam, e que eram influenciadas pelas transformações políticas e econômicas mais amplas.

De acordo com Pires e Macedo (2006), o envolvimento de um grupo de pessoas em torno de estratégias que visam solucionar problemas que lhes atingem, desencadeia o processo de construção da cultura de uma organização. De acordo com Schein (2009) os resultados dessas vivências coletivas de um grupo de fundadores ou lideranças se forem bem-sucedidas e tiverem efeitos na vida dos indivíduos e da organização, constituirão as bases ou os princípios da cultura da organização. Com isso, o autor sugere que esses princípios servirão como referência para determinar a evolução da organização e as mudanças necessárias para a sua sobrevivência.

Complementando essas ideias, Morgan (2002) enfatiza que as constantes mudanças do ambiente influenciam o surgimento e desafiam a sobrevivência das organizações. Para continuar existindo, estas passam a redimensionar suas estruturas no sentido de dar resistência e minimizar o estresse que as mudanças podem proporcionar. Diante disso, para se compreender a cultura de uma organização, torna-se necessário compreender sua história de vida, destacando os principais acontecimentos, desafios enfrentados e estratégias adotadas para enfrentar tais desafios. Nesse sentido, a biografia organizacional representa uma etapa importante para se compreender a cultura organizacional.

A esse respeito, Fleury (1996) afirma que analisar a criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico é fundamental para compreender a sua natureza, metas e objetivos. Para a autora é fundamental considerar nesse processo o papel desempenhado pelos fundadores na construção dos elementos simbólicos da organização. Além disso, deverão

ser analisados os momentos críticos pelos quais a organização tem passado, assim como as respostas dadas a esses desafios e a incorporação das estratégias na cultura da organização.

Nesse sentido, para se analisar a construção social da cultura organizacional da AAGRA tomou-se como base o ano de sua fundação em 1989 e a partir dessa data foram definidas as principais fases que desafiaram a cultura da organização. Desde sua fundação até o ano de 2023, quando a organização completa 34 anos, foram identificadas quatro fases como apresentado no Quadro 2. Cada uma dessas fases será descrita logo a seguir.

Quadro 2 – Períodos para análise da biografia da AAGRA

FASES	PERÍODOS	DENOMINAÇÃO
I	1989 - 1994	A construção das bases da cultura organizacional da AAGRA.
II	1995 - 2004	Definição das estratégias de continuidade.
III	2005 - 2014	Da atuação comunitária à interação junto às redes territorial, estadual e regional.
IV	2015 - 2023	Fortalecimento das relações com os povos do Agreste, Sertão e Zona da Mata de Alagoas.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir das entrevistas com fundadores e documentos da AAGRA.

5.1 A CONSTRUÇÃO DAS BASES DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA AAGRA (1989 - 1994)

De acordo com informações dos agricultores e técnicos fundadores entrevistados, no final da década de 1980 existia muito sofrimento das populações rurais em decorrência não apenas dos longos períodos de estiagens, mas principalmente pelo descaso do poder público em relação aos problemas enfrentados pelas populações rurais. Essa omissão terminava por naturalizar problemas sociais como a miséria, fome, desnutrição e mortalidade, especialmente infantil, situações que eram agravadas pelas limitações de acesso à água, item essencial para a vida mas que era escassa até para beber e cozinhar.

Padre Luiz Farias Torres, natural de Palmeira dos Índios e pároco de Igaci, sensível a essas questões, mobilizou um grupo de quatro agricultores que tinham a função de liderança nas comunidades rurais desses dois municípios, para que os mesmos pudessem participar de um processo de formação em agricultura alternativa desenvolvido pelo Centro de Capacitação

e Acompanhamento aos Projetos Alternativos (CECAPAS) mantido pela Diocese de Pesqueira, Agreste de Pernambuco.

Ao retornarem, esses agricultores, junto a alguns técnicos⁸, passaram a realizar uma série de atividades de mobilização e sensibilização em comunidades rurais dos dois municípios. Essas atividades tinham como finalidade criar uma base organizativa de agricultores familiares dispostos a construir um processo de produção coletiva com base no uso e desenvolvimento de tecnologias alternativas.

Para além disso, o que esses agricultores e técnicos buscavam era a construção de uma articulação política que pudesse viabilizar a luta por direitos e apoio para concretização de seus ideais, ligados à produção de alimentos utilizando tecnologias alternativas que garantisse a preservação do solo e dos recursos naturais, além de outras demandas sociais ligadas à saúde preventiva, educação rural, acesso a terra e água e infraestrutura rural.

Esse processo contribuiu para que no dia 19 de outubro de 1989 a AAGRA fosse oficialmente fundada, contando com a participação de um grupo de 20 agricultores e agricultoras de comunidades rurais dos municípios de Igaci e Palmeira dos Índios. A Figura 1 mostra um registro fotográfico dos sócios e técnicos fundadores da AAGRA no período de sua fundação, além de alguns agricultores que pretendiam se associar à organização.

Figura 1 – Sócios e técnicos fundadores da AAGRA em uma feira agropecuária realizada em Gravatá-PE em 1989, logo após a fundação



Fonte: Acervo de imagens da AAGRA.

⁸ Um desses técnicos também havia participado do curso de agricultura alternativa no CECAPAS. Esse técnico junto aos demais que também participaram desse momento, eram oriundos do curso de agronomia da UFAL onde participavam de um movimento universitário que discutia os impactos da agricultura moderna e as estratégias alternativas ao modelo de produção agrícola dominante.

Além das narrativas apresentadas nas entrevistas, alguns documentos foram importantes para se compreender as ideias que predominavam e que motivaram o processo de mobilização do grupo. Esses documentos são o estatuto social e o manual técnico de produção, ambos datados de 1989, cujo teor representa os fundamentos expostos da cultura original da organização.

A parte mais significativa do estatuto social diz respeito às finalidades da organização, como apresentado no Quadro 3. A definição dessas finalidades, deu-se a partir de profundas reflexões dos agricultores e técnicos fundadores, as quais podem ser interpretadas como objetivos sob os quais a organização deveria direcionar suas ações.

Quadro 3 – Finalidades da AAGRA estabelecidas na versão original do Estatuto Social

<p>FINALIDADES DA AAGRA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cultivar e divulgar a agricultura alternativa e comercializar seus produtos.2. Estimular o trabalho coletivo em mutirão, promover atividades produtivas, ecológicas, culturais, educativas entre os sócios e suas respectivas comunidades.3. Desenvolver projetos coletivos e individuais que venham contribuir no desenvolvimento socioeconômico dos seus associados.4. Prestar assistência técnica e ou financeira aos seus associados, bem como, favorecer o intercâmbio entre as comunidades de produtores alternativos a nível estadual ou regional.5. Criar os meios necessários para armazenamento e a comercialização da produção agrícola de seus associados, bem como adquirir e distribuir outros produtos necessários a seus associados.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do estatuto original da AAGRA.

Essas finalidades mostravam o direcionamento ideológico, político e instrumental para enfrentar os desafios que atingiam esses agricultores que eram: a) a expansão da prática de uma agricultura tecnificada baseada em pacotes tecnológicos que degradavam os recursos naturais e tornavam os pequenos agricultores dependentes de recursos externos e em situação de desvantagem diante dos canais de comercialização; b) o modelo de desenvolvimento rural que estimulava a competitividade e o isolamento produtivo, onde as formas associativas incentivadas pelo Governo, somadas a outros fatores, desestruturavam as práticas tradicionais de solidariedade e coletividade, como os mutirões a ajuda mútua e a caridade; c) a ausência de políticas e estruturas públicas voltadas ao desenvolvimento socioeconômico dos agricultores;

d) a ausência de uma estrutura de assistência técnica que viabilizasse os aprendizados coletivos e as trocas de saberes entre agricultores de comunidades, municípios e territórios diferentes; e, e) a ausência de infraestrutura ligada à produção, armazenamento e comercialização dos produtos da agricultura alternativa.

Cabe destacar que nesse período já existia uma base organizativa nas comunidades rurais de Igaci e Palmeira dos Índios. Essa base teve, inicialmente, a contribuição da igreja católica por meio da ação pastoral na formação das Comunidades Eclesiais de Base (CEB), processo que foi complementado pela mobilização promovida pela Emater a partir da década de 1980, resultando na implantação das associações comunitárias. A implantação dessas associações foi motivada pela oferta de recursos financeiros disponibilizados pelo Programa de Apoio ao Pequeno Produtor (PAPP)⁹ que garantia investimentos a fundo perdido para a construção de armazéns comunitários e infraestrutura de produção e beneficiamento coletivos.

As conquistas mais significativas das associações nesse período estavam relacionadas à aquisição de bens (móveis e imóveis) de uso coletivos, como armazéns comunitários, casas de farinha, batedeiras de cereais, poços artesianos, barragens para contenção de águas pluviais, dentre outros. Na maioria dessas comunidades essas estruturas eram utilizadas de forma compartilhada entre os associados, tendo a diretoria das associações as responsáveis pela administração com apoio dos usuários.

No início de suas atividades, a AAGRA foi sediada no município de Palmeira dos Índios, funcionando em um imóvel urbano alugado pelo Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (STR) do município, principal parceiro da organização nesse período. Posteriormente, em assembleia foi decidido que a sede da AAGRA seria transferida para o município de Igaci, pois, a maioria dos sócios eram pertencentes a esse município. De acordo com alguns relatos, essa mudança de sede ocorreu devido ao quantitativo de sócios que em sua maioria era do município de Igaci, aspecto que legitimou a referida mudança, gerando como consequência o desligamento dos agricultores de Palmeira dos Índios.

Em Igaci não havia sede e as reuniões eram itinerantes, aconteciam em comunidades e locais diferentes. A falta de estrutura era um fator limitante para esses agricultores, não chegando a impedir a realização das atividades coletivas que utilizavam as sombras formadas pela copa de árvores (cajueiro, imbuzeiro, mangueira, etc.) para realização das reuniões, como narrado por um dos agricultores entrevistados.

⁹ Como apresentado por Figueiredo (1999), o objetivo do PAPP era garantir a transformação de uma agricultura tradicional em uma agricultura moderna e tecnificada. Com esse programa o Governo buscava solucionar os problemas crônicos da região Nordeste.

Dias que a gente se reunia debaixo de uma mangueira, porque a gente não tinha uma casa pra se reunir. O espaço público a gente tinha que fazer uma requisição para o prefeito, pra professora que era diretora do lugar, pra poder se reunir. Aquilo nem todo dia podia ser porque durante a semana tinha aula, aí só podia usar sábado ou domingo ou um feriado (ENTREVISTADO 3).

Um dos mais importantes desafios enfrentados pela AAGRA nesse período, foi a falta de recursos para a manutenção da assessoria técnica. Mesmo havendo um acordo informal entre o técnico que acompanhava o grupo e os agricultores, onde este estava comprometido em prestar seus serviços de forma voluntária, com a contrapartida dos agricultores que cediam estadia e alimentação, e em alguns momentos, pagamentos por meio de produtos dos roçados, não foi possível manter a estrutura, inviabilizando a permanência do técnico.

O maior impacto desse afastamento foi a desarticulação dos mutirões, que era uma das principais estratégias de sensibilização e mobilização dos agricultores em termos de adoção de novas tecnologias e de trabalho coletivo. Como apresentado por um dos técnicos entrevistados, a ideia era que os próprios agricultores continuassem articulados, no entanto, com o seu afastamento a mobilização e a continuidade dos mutirões foi aos poucos desaparecendo.

Para ter o técnico à disposição da comunidade era preciso que eles montassem os mutirões de trabalho. Os mutirões de trabalho seriam justamente para aprender a fazer compostos orgânicos para resolver o problema da carência mineral do solo, da carência biológica do solo. Mas também era para plantar mandioca, era para limpar uma roça, era para fazer uma mudança, para limpar um açude. Então, a gente fazia muita questão em cima disso. A AAGRA foi fundada em cima dos mutirões. O pessoal se reunia assim, agendando duas a três vezes por semana para fazer atividades que as pessoas precisavam em suas casas. Com o tempo foi que veio se minguando. Acho que passou uns dois ou três anos depois que a gente fez as primeiras iniciativas para que eles pudessem fechar os mutirões. Aí assim, desanimaram, não virou um processo contínuo e começaram a se desarticular (ENTREVISTADO 17).

Apesar dessa desarticulação dos mutirões, alguns agricultores que faziam parte do quadro social inicial da organização mantiveram suas práticas alternativas ligadas à produção, pós colheita, armazenamento e comercialização, realizando-as de forma isolada. Além disso, as práticas espontâneas de trocas de diárias para atividades como batatas de feijão, assim como aquelas organizadas para solucionar problemas comunitários continuaram existindo como já aconteciam antes mesmo da mobilização que culminou com a fundação da AAGRA.

O problema da ruptura com o grupo de agricultores de palmeira dos Índios, somado à falta de recursos para continuidade dos mutirões e de assessoria técnica, geraram um esvaziamento das estratégias que animavam e mobilizavam o grupo e a comunidade em torno

das ações que fortaleciam a organização do ponto de vista identitário e político. Esses dois problemas contribuíram para que a organização encerrasse suas atividades em 1991.

Durante o período entre 1991 e 1995 a AAGRA permaneceu desarticulada, foi quando surgiu a oportunidade de firmar uma parceria com a Visão Mundial, ONG de atuação internacional que tinha suas atividades voltadas ao atendimento de crianças e adolescentes em condições de pobreza extrema. A Visão Mundial desenvolvia um projeto social que através de ações de educação, arte, cultura e meio ambiente buscava livrar crianças e adolescentes de um ciclo de prostituição em uma comunidade urbana no município de Palmeira dos Índios.

No entanto, a Visão Mundial que já atuava em comunidades rurais e urbanas de Palmeira dos Índios, buscou ampliar sua atuação, selecionando inicialmente três comunidades rurais do município de Igaci para desenvolver seus projetos. Nessa época, as comunidades rurais da região eram acometidas com sérios problemas sociais como a fome, desnutrição, mortalidade infantil, escassez de água para consumo humano, analfabetismo, dentre outros. Nessas comunidades selecionadas, esses problemas se expressavam de forma mais grave, considerando a região circunvizinha ao município de Palmeira dos Índios. Esse número de comunidades foi sendo ampliada ao longo dos primeiros anos da parceria com a Visão Mundial, chegando a 10 comunidades no final do seu convênio em 2005.

Para a formalização dessas comunidades como beneficiárias das ações promovidas pela Visão Mundial foi necessária a realização de atividades como diagnósticos comunitários, reuniões de sensibilização da comunidade, definição de estratégias prioritárias, planejamento e cadastro das famílias, dentre outros. Esse processo durou de 1993 a 1995.

Para consolidar sua atuação nas comunidades de Igaci, a Visão Mundial necessitava de uma organização executora para coordenar as ações dentro dessas comunidades. Em um cenário ideal, a organização deveria estar localizada no mesmo município onde as ações deveriam ser realizadas. As propostas iniciais apontavam para o Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR) do município de Igaci ou para a União das Associações Comunitárias de Igaci (UNAI). Nas discussões com lideranças das comunidades que seriam contempladas surgiu a ideia de reativar a AAGRA, tendo em vista a sua história de mobilização nas comunidades no período de fundação.

Diante disso, em 1995 a AAGRA foi reativada com a missão de servir como base de apoio para que em parceria com a Visão Mundial, fosse desenvolvido o PDA buscando amenizar os problemas socioeconômicos que atingiam as comunidades rurais do município de Igaci naquele período.

5.2 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CONTINUIDADE (1995 - 2004)

O ano de 1995 foi marcado pela formalização de parceria da AAGRA com a Visão Mundial para execução do PDA. Com esse programa as organizações buscavam amenizar os problemas enfrentados pelas comunidades rurais do município de Igaci, como já apresentado. Nessa parceria, a Visão Mundial era responsável pelo apoio financeiro do PDA, cabendo à AAGRA o papel de execução das ações e administração dos recursos alocados mediante planejamento prévio.

A estratégia utilizada pela Visão Mundial para alcançar as comunidades era o sistema de apadrinhamento de crianças em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Nesse sistema, o valor total do projeto levava em consideração a quantidade de crianças apadrinhadas, obedecendo um limite máximo a partir de critérios estabelecidos. Essas crianças eram cadastradas em um banco de dados da Visão Mundial, as quais eram vinculadas a um padrinho.

A AAGRA era responsável pela coleta de informações periódicas dessas crianças. Essas informações eram transformadas em cartas que deveriam ser enviadas aos padrinhos. Essa comunicação era intermediada pela Visão Mundial, que realizava as traduções necessárias para serem enviadas aos padrinhos e vice e versa. A sistemática desse processo demandava muito esforço dos agentes de campo responsáveis por essa comunicação entre apadrinhado e padrinho.

De uma forma geral, o sistema de apadrinhamento desenvolvido pela Visão Mundial definia que o recurso destinado a cada criança apadrinhada deveria ser utilizado para ações diretamente ligadas a família da criança através de ações assistencialistas, como consultas médicas, medicamentos, alimentação, roupas, brinquedos, material escolar, dentre outros¹⁰.

Com o PDA, parte dos recursos do apadrinhamento era transformado em projetos coletivos, onde não somente as crianças apadrinhadas como também suas famílias e as demais famílias da comunidade fossem beneficiadas com serviços prestados pela AAGRA. Os projetos coletivos desenvolvidos eram voltados à melhoria das condições de vida das famílias em suas comunidades, a partir da garantia de acesso à alimentação, saúde preventiva, moradia e infraestrutura hídrica e sanitária, geração de renda, educação, esporte, lazer e cidadania.

¹⁰ A mudança de uma ação mais pulverizada e desarticulada para uma visão mais integrativa considerando aspectos globais da comunidade, partiu da autocrítica da Visão Mundial em relação à forma de conduzir seus projetos em experiências anteriores com outros projetos em outras comunidades.

A cada ano, a AAGRA deveria apresentar um planejamento onde eram definidos objetivos, metas, cronograma e recursos necessários, dentro de um limite de valor que seria disponibilizado pela Visão Mundial, definido de acordo com o total de apadrinhados. Nesse planejamento as atividades eram organizadas e executadas nas áreas de apadrinhamento, educação, saúde, desenvolvimento econômico e administração, as quais serão abordadas a seguir.

Em cada uma dessas áreas, a AAGRA estrategicamente buscou, a partir do assistencialismo, necessário para garantir o apoio da Visão Mundial e atender as famílias em situação de vulnerabilidade social, imprimir elementos das finalidades organizacionais definidas durante o processo de sua fundação. Isso foi necessário para evitar se desprender de sua identidade que em alguns aspectos era antagônica à essência assistencialista do PDA. Com isso, a AAGRA buscou tornar mais significativa sua função social de promover a autonomia e o protagonismo das famílias a partir da reflexão crítica da realidade socioeconômica em que essas famílias estavam inseridas.

Nesse sentido, as atividades da área de apadrinhamento não se resumiam à ação mecânica de registrar imagens e impor que as crianças escrevessem cartas para se comunicar com seus padrinhos, condição básica para manter o vínculo de apadrinhamento. Esses momentos eram realizados em formas de oficinas que envolviam atividades lúdicas e recreativas que traziam reflexões sobre aspectos ambientais e culturais do contexto dessas crianças.

As atividades ligadas à educação iam além da distribuição de material escolar. Foram montadas nas três comunidades rurais de Igaci¹¹ escolas de referência em educação infantil, que além de estimularem habilidades de escrita e leitura, tinham sua estrutura pedagógica baseada no construtivismo e na contextualização do aprendizado. Em algumas comunidades os centros comunitários eram transformados em espaços de leitura e tinham total apoio das associações e das famílias das comunidades.

Em relação aos projetos da área de saúde, estes buscavam construir conceitos e práticas de saúde da família e da comunidade. Foram desenvolvidas ações que estimulavam as práticas preventivas com base na alimentação saudável, higiene, tratamento de água de consumo e utilização de plantas medicinais para a prevenção e controle de doenças básicas, considerando as iniciativas e práticas tradicionais das comunidades. Essas atividades eram realizadas em forma de reuniões, palestras e oficinas. Os problemas graves quando identificados eram

¹¹ Essas três comunidades foram: Baixio, Pé de Serra e Colônia Agrícola. Essas três comunidades foram as primeiras a serem escolhidas para execução das ações do PDA, como relatado no período anterior.

encaminhados para os órgãos de saúde pública do município e em último caso, solucionados pela AAGRA com recursos do PDA, quando assim era possível.

Na área de desenvolvimento econômico, a AAGRA utilizou-se estrategicamente dos recursos alocados pela Visão Mundial através do PDA, para fortalecer as bases produtivas dos agricultores buscando criar meios de garantir infraestrutura adequada para produção, beneficiamento e comercialização. Para isso, foram estruturados programas e projetos que possibilitaram o acesso dos agricultores ao microcrédito rural adequado às suas características produtivas, sensibilização sobre produção agroecológica, criação de animais de médio e pequeno porte, implantação de unidades de beneficiamento de leite, multimistura e produtos fitoterápicos.

Com base nas entrevistas e análise de documentos juntados na organização, foi possível identificar que a área de administração da AAGRA no formato do PDA era induzida a alinhar-se a uma tendência burocrática ligada à coordenação do planejamento, avaliação e prestação de contas, pautados pelas normas da organização patrocinadora dos recursos, buscando zelar pela transparência e otimização dos recursos alocados, fortalecendo, dessa forma, as relações de parceria. No entanto, o aspecto mais importante e que serviu como suporte para tornar a AAGRA resiliente foi o seu caráter participativo, que se fortalecia dentro dos espaços de gestão que eram o conselho comunitário, ligado à gestão do PDA, e a assembleia geral, que pautava as decisões políticas da organização.

Torna-se possível destacar aqui um choque de racionalidade envolvendo organizações distintas, sendo uma burocrática e outra substantiva como caracterizada por Serva (1993) e Rothschild-Whitt (1979). De um lado, a Visão Mundial, uma ONG de origem norte-americana, que apesar de buscar estimular a participação social em seus princípios, exigia o cumprimento de regras formais próprias, definidas unilateralmente e de certa forma, impostas às organizações parceiras. Do outro lado, a AAGRA, uma organização desprovida de hierarquias que tinha sua forma própria de articulação, execução e deliberação baseada na participação e decisões democráticas.

O aspecto burocrático da administração dos recursos do PDA era sempre incompatível com o caráter participativo característico de organizações coletivistas/substantivas. Isso muitas vezes funcionava como mecanismo para quebra de resistência por parte dos órgãos deliberativos da AAGRA e ao mesmo tempo, a busca de instrumentos de planejamento, avaliação e controle mais flexíveis por parte da Visão Mundial.

As áreas estratégicas apresentadas nos parágrafos acima foram as precursoras das linhas estratégicas atuais. Com o fim da parceria com a Visão Mundial, a AAGRA procurou

preservar os aspectos positivos e os resultados já obtidos pela atuação em torno dessas linhas estratégicas, e utilizou sua experiência como instrumento de barganha para captação de recursos junto a novas parcerias.

Em 1999 a AAGRA participou das discussões iniciais para a criação da Articulação do Semiárido Brasileiro (ASA), passando a fazer parte como afiliada assim que sua criação foi formalizada. Isso contribuiu para que a organização passasse a ser uma das executoras do Programa para a construção de Um Milhão de Cisternas (P1MC) em Alagoas. Deste período até os dias atuais, a AAGRA veio agregando experiências que a tornaram uma referência na execução de projetos de infraestrutura hídrica em comunidades rurais de diversos municípios do Estado.

Apesar das conquistas desse período, alguns problemas foram percebidos, muitos deles ligados a racionalidade assistencialista e burocrática do PDA. Diante disso, com o convênio celebrado com a Visão Mundial, os agricultores passaram a se associar à AAGRA não mais pelos princípios e valores dos fundadores e sim pelos benefícios que as ações do PDA proporcionavam, sem que houvesse uma compreensão das finalidades da organização e das regras que deveriam ser seguidas.

As ações assistencialistas do PDA eram bastante evidentes nas comunidades. Esse fenômeno não era devidamente problematizado pela organização, como também não existia uma linha divisória entre as finalidades da AAGRA e os objetivos do PDA. Porém, o próprio processo de acesso aos benefícios, guiados por critérios claros e com um sistema de controle social justo e equilibrado, muitos desses associados terminaram se frustrando e abandonando a organização, especialmente aqueles que não eram contemplados pelos critérios.

Esses desafios foram agravados pelo afastamento dos últimos sócios fundadores, que eram os guardiões e disseminadores das finalidades da organização. Essa ruptura possibilitou a assunção nos quadros administrativos, de lideranças que não tinham vivenciado a construção dos princípios organizacionais com a mesma intensidade dos fundadores. Sendo, muitas vezes, os valores defendidos por essas lideranças antagônicos àqueles definidos pelos fundadores da organização.

No entanto, esses problemas eram amenizados pelas constantes reflexões promovidas através de encontros de avaliação e planejamento, assembleias e reuniões. Esses momentos eram pedagogicamente pensados e realizados, utilizando-se de dinâmicas de grupos, místicas e exposições que remetiam às finalidades da organização. Em alguns momentos, os sócios ou técnicos que participaram do processo de mobilização e fundação da AAGRA, eram convidados

estratégicos para resgatar a história da organização, enfatizando os motivos, valores e princípios pelos quais foi criada.

Ligado ao problema anterior, alguns membros da diretoria tentavam utilizar-se do poder de seus cargos para barganha de benefícios pessoais como: tornar-se mais próximo de lideranças políticas locais e com isso, conquistar apoio para projetos pessoais; indicar ou facilitar a contratação de parentes para atuarem como funcionários da organização; tentar cooptar funcionários para burlar processos decisórios e direcionar ações e benefícios desconsiderando critérios já acordados coletivamente.

Outra característica muito presente nessas representações estava ligada à política partidária, sendo que a maioria das lideranças comunitárias atuavam como cabos eleitorais de políticos locais (vereador, prefeito ou deputado estadual). Em alguns momentos essas lideranças tentavam direcionar as decisões da organização, alinhando aos interesses políticos que defendiam, assim como faziam nas associações de suas comunidades.

Esse problema era combatido pela própria dinâmica do processo de gestão participativa, assim como pela ação dos técnicos, de membros da diretoria e conselho fiscal que pautados pela ética e coerência com as finalidades e valores organizacionais, estimulavam reflexões que desencorajavam os comportamentos desses diretores. As reflexões a esse respeito buscavam preservar a autonomia, independência e neutralidade política da AAGRA diante dos problemas e as consequências que determinados posicionamentos e decisões poderiam ocasionar.

Essas mesmas estratégias eram utilizadas para minimizar os comportamentos equivocados e individualistas de alguns sócios e técnicos, estes eram desestimulados pelas decisões coletivas. Para isso, os principais instrumentos eram os espaços democráticos, como as assembleias gerais, as reuniões do conselho comunitário e as reuniões de planejamento e avaliação da equipe técnica. Esses espaços, algumas vezes, se constituíam em verdadeiros embates pessoais e impessoais, envolvendo acusações, defesas e ponderações, que ao final resultaram em decisões justas e coerentes, onde os interesses coletivos prevaleciam em relação aos interesses individuais.

Outro aspecto desafiador foi o caráter sistemático dos controles que conferiam certa rigidez aos instrumentos de planejamento e prestação de contas estabelecidos pela Visão Mundial para gestão do PDA, aspecto que tornava o processo demasiadamente burocrático e dispendioso. Isso, em certa medida, comprometia a dinâmica de execução das atividades, ao tempo que limitava a criatividade e a inovação.

Do ponto de vista estrutural, alguns problemas estavam associados ao poder catalisador do PDA, que envolvia toda a estrutura da organização em função do atendimento a suas regras e exigências. Isso fez com que ações burocráticas e assistencialistas fossem priorizadas em relação às finalidades da AAGRA, ficando esses últimos em segundo plano. No entanto, existe um reconhecimento, principalmente por parte dos técnicos, de que esse foi um “mal necessário”, pois sem essa parceria a AAGRA possivelmente não teria se reestruturado e sobrevivido. Além disso, a rigidez nos processos gerenciais e de controle criou competências organizacionais que foram fundamentais para a barganha e segurança nas relações com outras parcerias.

Com o previsível encerramento do convênio com a Visão Mundial, aspecto que poderia ocasionar a escassez de recursos para a condução dos projetos, a AAGRA, desde meados do período do convênio, por volta de 2000, buscou investir em projetos estruturantes, como aqueles direcionados ao incentivo à criação de caprinos leiteiros, a produção de multimistura e o Fundo para o Desenvolvimento da Agricultura Familiar (FUNDAF). Na execução desses projetos a AAGRA procurou utilizar metodologias que estimulassem o protagonismo, a autonomia e organização dos beneficiários na busca da autossuficiência dos empreendimentos (unidade de beneficiamento de leite, fábrica de multimistura e fundo rotativo), para com isso tornarem-se independentes em termos estruturais.

Outra estratégia foi o envolvimento da AAGRA em fóruns e redes nacionais, regionais, estaduais e territoriais. A rede mais significativa foi a ASA nacional. Além de participar da criação dessa rede, o envolvimento permitiu que a organização fosse contemplada como uma das unidades executoras do PIMC em Alagoas, além de ter assumido a Coordenação da ASA estadual. Esse envolvimento abriu espaço para a melhoria de sua infraestrutura e expansão da área de atuação, alcançando maior número de beneficiários atendidos com tecnologias de convivência com o semiárido.

Outro fórum importante foi o Colegiado de Desenvolvimento Territorial (CODETER) do Agreste Alagoano. Junto a outras organizações da sociedade civil como STRs, Movimento de Pequenos Agricultores (MPA), dentre outros. Nesse fórum, foi possível consolidar uma articulação com outras organizações da sociedade civil do território para equilibrar as disputas com as organizações governamentais que buscavam centralizar os projetos e com isso barganhar a exclusividade dos recursos. Essa participação garantiu que a AAGRA coordenasse alguns projetos com recursos públicos ligados à estratégia de desenvolvimento territorial que só passaram a ser efetivados nos períodos seguintes (após 2005).

5.3 DA ATUAÇÃO COMUNITÁRIA À INTERAÇÃO JUNTO ÀS REDES TERRITORIAL, ESTADUAL E REGIONAL (2005 - 2014)

A partir do término da parceria com a Visão Mundial, as áreas estratégicas sofreram algumas modificações. A principal delas foi a mudança da denominação de áreas estratégicas para a denominação de programas. Além disso, as áreas estratégicas de saúde e apadrinhamento deixaram de existir, sendo que algumas das atividades dessas áreas foram absorvidas pelos novos programas, enquanto as ações de cunho mais assistencialista foram aos poucos sendo extintas.

Nesse sentido, a atuação da AAGRA foi reorganizada em três programas: educação e agroecologia; produção e comercialização; e, gestão de águas. A área de administração passou a ser uma estrutura articuladora entre os programas, assumindo ainda o papel de intermediar as relações entre as equipes executoras, diretoria executiva, assim como as relações com as redes, organizações financiadoras e parceiras.

Como consequência dos trabalhos com crianças e adolescentes a partir das ações do PDA, a AAGRA sentiu a necessidade de criar espaços de articulação desses jovens. Nesse sentido foram criadas duas estratégias. A primeira delas foi a realização de conferências comunitárias e escolares da juventude, derivando daí a formação do Comitê Municipal da Juventude.

A segunda estratégia, foi a criação, em 2008, da Escola de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável. A escola tinha por finalidade “garantir formação continuada e promover ações para uma política de desenvolvimento sustentável para juventude camponesa, com possibilidade de transformação social e protagonismo no meio em que vivem”. (ASSOCIAÇÃO..., 2016, p. 4).

A ideia da escola era formar jovens de comunidades rurais a partir do eixo gerador agroecologia e a partir desse eixo trabalhar outras temáticas como: cidadania, protagonismo, política, cultura, educação ambiental, convivência com o semiárido, produção animal e vegetal e economia solidária.

No que diz respeito à produção e comercialização, foi nesse período que alguns grupos produtivos se consolidaram. Esses grupos que haviam sido estimulados no período anterior passaram a ter mais autonomia nas decisões relacionadas à produção, como foi o caso do grupo de criadores de cabra, grupo de criadores de galinhas caipira e grupo de mulheres produtoras de doces e panificação. Esses grupos passaram a qualificar e organizar suas produções para dar

conta das exigências das políticas de compras governamentais como do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e do Programa de Produção de Alimento (PAA).

O surgimento dessas políticas contribuiu para que a AAGRA pudesse atuar mais sistematicamente na mobilização desses grupos, auxiliando na organização produtiva e atuando como mediadora entre a produção dos agricultores e as políticas públicas, utilizando-se da estratégia da Declaração de Aptidão para Pessoa Jurídica (DAPJ).

No caso do PAA, a AAGRA conseguiu formalizar parceria com a Secretaria Estadual de Agricultura SEAGRI-AL para a distribuição de leite caprino e bovino para famílias em situação de vulnerabilidade social através do Programa do Leite do Estado. A distribuição desse leite era realizada em regiões periféricas dos municípios de Arapiraca e Santana do Ipanema.

No que diz respeito ao PNAE, a AAGRA conseguiu acessar todas as chamadas públicas da Prefeitura Municipal de Igaci, assim como de outros municípios vizinhos. Seguindo a mesma dinâmica do PAA, quanto à articulação entre produção e destino. Segundo informações dos técnicos entrevistados, em alguns períodos a AAGRA chegou a contemplar entre 80% a 90% da demanda de merenda escolar do município de Igaci. De acordo com esses técnicos, isso só foi possível pelo fato do prefeito na época ser natural da zona rural do município e ser sensível à realidade do campo. Além disso, a abertura da gestão municipal facilitou a articulação política por algumas lideranças e técnicos da AAGRA.

No programa de gestão de águas, a AAGRA conseguiu captar recursos para projetos de mobilização social para o desenvolvimento de tecnologias de convivência com o semiárido. Foram executados 15 projetos em parceria com nove organizações públicas, autarquias e institutos. Essa mobilização estava relacionada à construção de cisternas para a captação de água da chuva para consumo e produção de alimentos, através dos programas P1MC e P1+2 respectivamente, ambos criados e mobilizados pela ASA nacional.

Com a realização desses projetos a AAGRA conseguiu expandir as articulações com organizações públicas e privadas da região semiárida do Estado. Isso contribuiu para a ampliação de uma infraestrutura básica para dar suporte na mobilização social e política dos programas ligados à infraestrutura hídrica das comunidades selecionadas.

Com a atuação da AAGRA saindo de uma dimensão comunitária e expandindo-se para uma dimensão territorial, apareceram no quadro social agricultores de outros municípios do território. Da mesma forma que no período anterior, os critérios estabelecidos no estatuto para a admissão de novos associados eram parcialmente levados em consideração. Seguiu-se os requisitos de indicação de sócios efetivos, preenchimento de ficha de inscrição, assinatura de termos de aceite em relação e a utilização de práticas da agricultura agroecológica. No entanto,

não havia uma averiguação e um acompanhamento para essa transição, e os mesmos terminavam sendo aceitos pela assembleia geral.

A AAGRA, com sua postura de acolhimento e de inclusão, buscou investir na sensibilização desses agricultores através de palestras, exposições e debates em reuniões e assembleias. Essa tentativa, apesar de haver sensibilizado muitos agricultores, não conseguiu mudar a cultura produtiva de um grupo considerável de associados. Como exemplo, muitos associados continuam desenvolvendo o cultivo de fumo, atividade onde o uso de agrotóxicos e adubação química são tidas como tecnologias indispensáveis.

Além disso, abriu espaço para a entrada de agricultores com práticas contrárias à agroecologia, defensores do uso de agrotóxicos e de transgênicos, alguns deles empresários rurais, que buscavam utilizar a estrutura e as articulações da AAGRA como suporte para expandirem suas receitas sem nenhuma preocupação com o fortalecimento do grupo e da organização.

Outro aspecto desse período foi uma perda de confiança entre técnicos e membros da diretoria, aspecto que gerava conflitos. Esses eram decorrentes principalmente das diferentes visões em relação aos valores organizacionais entre alguns membros da diretoria e do quadro técnico, em que seus movimentos executivos geravam desconfiança e descontentamento, fato que causava desarmonia na organização.

Esse aspecto foi refletido por Perez e Cobra (2016) quando afirmaram que os membros de uma organização podem expressar movimentos de resistência como reação à insatisfação em relação a normas vigentes ou até mesmo por busca de mudanças. Esses são aspectos que geram conflitos contra os valores tradicionais da organização. De acordo com os mesmos autores, esses conflitos são decorrentes da existência de subculturas atuando dentro de uma organização onde de um lado, existe uma cultura central mantida por um grupo que compartilhou da sua construção, e do outro lado, grupos de membros que entraram posteriormente na organização e não participaram dessa construção, adicionando valores que podem ser antagônicos aos valores originais.

Outro aspecto relacionado a isso diz respeito à comunicação interna, pois a complexidade das ações e projetos em termos quantitativos e qualitativos, torna quase impossível garantir que todos os membros de todos os subgrupos da organização consigam compreender os acontecimentos e seus respectivos processos de forma homogênea. Isso gera desentendimentos em todos os sentidos, causando incompreensões e desacordos.

As soluções para amenizar esses problemas foram baseadas no diálogo através de reuniões periódicas (geralmente semanais) para que cada programa ou projeto pudesse

apresentar os informes ligados às suas atividades, processos e resultados. Outra estratégia foi a criação de perfil organizacional nas principais redes sociais virtuais, onde são publicadas as sínteses dos principais projetos e acontecimentos da organização. Soma-se a isso a circulação de um boletim mensal impresso denominado “Caminho das Águas”, onde as principais informações são publicadas e distribuídas entre sócios, técnicos, colaboradores e público em geral. Outros espaços de comunicação são as reuniões da diretoria e a assembleia geral.

Quanto aos conflitos entre diretoria e técnicos, esse parece ser um fenômeno que vai sempre existir, pois a diversidade de indivíduos e de subgrupos é um fator essencial para garantir o ajustamento da organização ao ambiente interno. A esse respeito, Serva (2003) argumenta que em organizações substantivas existe uma predisposição a aceitar os conflitos como um de seus diferenciais. Esse aspecto traz o entendimento dos conflitos como uma característica natural de organizações como a AAGRA.

5.4 FORTALECIMENTO DAS RELAÇÕES COM OS POVOS DO AGRESTE, SERTÃO E ZONA DA MATA DE ALAGOAS (2015 - 2023)

Esse período foi bastante difícil para a organização e três acontecimentos foram dos mais desafiadores na sua história. O primeiro deles foi o processo de desmantelamento das políticas públicas e das estruturas do governo federal que ocasionaram prejuízos às organizações sociais que possuem ligação com o campo. Desmantelamento esse, causado pelo golpe de estado ocorrido em 2016, onde políticas como PNAE, PAA e de construção de cisternas passaram a ser prejudicadas, especialmente pelas restrições orçamentárias estabelecidas pelo Governo Federal e a criminalização dos movimentos sociais, estimuladas especialmente pela gestão do Governo Bolsonaro.

O segundo problema foi a pandemia da Covid19. As determinações do Ministério da Saúde (MS) e da Organização Mundial da Saúde (OMS) para evitar a disseminação comunitária da doença, fez com que os projetos e articulações da organização fossem paralisados. Dentre as atividades mais prejudicadas destaca-se a paralisação do PNAE e do PAA, pois com o isolamento social as escolas deixaram de funcionar, não havendo necessidade de aquisição de itens da agricultura familiar para a merenda escolar.

Esse aspecto prejudicou a dinâmica dos grupos produtivos que tinham o PAA e PNAE como as únicas estratégias de comercialização de seus produtos. Isso fez com que muitos

agricultores, especialmente aqueles envolvidos com a produção de leite, de ovos e de hortaliças, abandonassem a atividade ou reduzissem consideravelmente sua produção.

Um terceiro acontecimento foi a mudança da gestão pública municipal ocorrida nas eleições de 2020. A gestão anterior vinha consolidando uma relação de parceria com a AAGRA que estava viabilizando a ampliação das ações dos três programas e garantindo atendimento a um maior número de beneficiários das comunidades rurais e urbanas do município de Igaci.

Por outro lado, as respostas da organização a esses problemas possibilitaram o fortalecimento das parcerias como foi o caso da Fundação Banco do Brasil (FBB) e da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Além disso, as redes e fóruns em que a AAGRA estava envolvida tornaram mais intensas as lutas pela garantia de direitos das comunidades e famílias em situação de vulnerabilidade social. Dentre esses espaços, destaca-se o Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA-AL)¹² e a ASA, nas suas dimensões nacional, estadual e municipal.

Cabe destacar que foi também nesse período que as ações da AAGRA se ramificaram de uma dimensão territorial para uma atuação com abrangência estadual. Esse processo de expansão proporcionado pelos ciclos de dificuldades e oportunidades fizeram com que a organização passasse a envolver grupos de agricultores e a integrar produção e consumo de produtos da agricultura familiar em vários municípios.

Esse diálogo com outros grupos de agricultores de outros territórios possibilitou a expansão de aspectos da cultura organizacional da AAGRA para outras regiões do Estado, influenciando na cultura daqueles grupos e ao mesmo tempo sendo influenciada por eles.

Cabe destacar, de antemão, que esse momento fez suscitar de forma mais intensiva práticas culturais utilizadas pelos agricultores no período de fundação da AAGRA. Destaca-se dentre esses, os mutirões utilizados como prática de aprendizagem coletiva. Além disso, algumas finalidades originais da AAGRA, só agora começaram a ser praticadas por novos e antigos atores sociais através do Sistema Participativo de Garantias (SPG).

Nesse período as atividades ligadas aos programas de educação e agroecologia, produção, comercialização e gestão de águas, permaneceram e incorporaram novas dinâmicas

¹² Uma das lutas que o CONSEA-AL, junto aos demais conselhos estaduais, assim como organizações da sociedade civil, dentre outras organizações, era a reativação do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional que foi extinto no Governo Temer. Para isso criaram o movimento “Banquetaço” que organizava banquetes gratuitos em capitais e regiões metropolitanas do país para chamar a atenção da sociedade sobre os impactos da extinção do CONSEA Nacional, assim como para a importância da alimentação saudável produzida por comunidades tradicionais sem uso de agrotóxicos.

e atividades. Com isso, passaram a ser fortalecidos pela própria experiência acumulada ao longo da história e a partir do envolvimento de novas estratégias e de novas parcerias.

No programa de educação e agroecologia, durante esse período foram realizadas a quarta e a quinta turmas do curso de formação em agroecologia e desenvolvimento sustentável, dessa vez financiados pela Fundação Itaú Cultural. O curso seguiu a mesma dinâmica e metodologia das turmas realizadas no período anterior. Essa parceria também resultou na construção do auditório octogonal, estrutura implantada com tecnologia e materiais característicos de bioconstrução, que passou a ser utilizado para a realização de reuniões, cursos, encontros, assembleias e demais atividades coletivas.

Foi por meio da área de educação e agroecologia que houve uma aproximação da AAGRA com a EMBRAPA. Tal parceria aconteceu inicialmente através do projeto Metodologia de Produção Pedagógica de Materiais Multimídia com Enfoque Agroecológico (PEDAGROECO)¹³. Outra conquista importante da organização junto à EMBRAPA foi a minibiblioteca, onde a AAGRA foi contemplada com um kit contendo 120 títulos de publicações impressas e audiovisuais relacionados a tecnologias agropecuárias (EMBRAPA, 2017).

Os dois projetos desenvolvidos pela EMBRAPA junto ao programa de educação e agroecologia da AAGRA abriram espaço para que a EMBRAPA através de sua unidade Alimentos e Territórios, formalizasse parceria com a AAGRA para a realização de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Essas pesquisas são realizadas até hoje junto a agricultores individualmente ou através dos grupos produtivos acompanhados pela organização.

Como visto, esses projetos desenvolvidos pela EMBRAPA dialogam com as ações dos programas desenvolvidos pela AAGRA, sendo o principal deles o SPG. Esse processo foi desencadeado a partir do projeto “Agroecologia: tecendo autonomia alimentar pela vida” iniciado em 2019 em parceria com a Rede Mutum de agroecologia, com recursos Programa de Fortalecimento de Redes de Produção Orgânica, Agroecológica e Extrativismo (ECOFORTE) por intermédio da FBB, do Banco Nacional de desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Ministério da Agricultura, Agropecuária e Abastecimento (MAPA)¹⁴.

¹³ O projeto foi realizado pela EMBRAPA no período de 2017 a 2019, envolvendo jovens dos estados de Alagoas, Sergipe, Paraíba, Bahia, Pernambuco e Piauí.

¹⁴ Informações obtidas no documento “Sistema Participativo de Garantia (SPG)” elaborado pela equipe responsável pelo projeto “Agroecologia: Tecendo autonomia alimentar pela vida”.

O projeto vem, desde 2019, articulando grupos de agricultores no processo de transição agroecológica, auxiliando os agricultores a adequarem suas unidades de produção para a consolidação da produção orgânica e agroecológica, buscando atender às normas da certificação participativa, dando suporte ao processo de implantação do SPG, principal objetivo do projeto¹⁵.

A dinâmica de funcionamento do SPG resgata uma das estratégias que foi utilizada no período de fundação da AAGRA em 1989 que são os mutirões. Como já visto, esses mutirões eram uma prática que já fazia parte da cultura das comunidades rurais. Os técnicos e agricultores fundadores utilizaram essa prática como estratégia para formação continuada dos agricultores e definição de estratégias para superação das dificuldades. No SPG os grupos produtivos mantêm uma rotina de reuniões e trabalhos coletivos, além de assumirem o papel de fiscais de seus próprios grupos no que diz respeito ao cumprimento das normas de produção orgânica através das visitas de pares. Além disso, existem as estruturas de controle social como os Conselhos de Núcleos, formados por representantes dos grupos inseridos nos núcleos de cada uma das regiões do Estado, e o Conselho Gestor do SPG, constituído pelas representações dos Conselhos dos três núcleos regionais.

Com isso, a AAGRA vem buscando tornar seu discurso em defesa da agroecologia mais sólido em experiências que de fato estão proporcionando o processo de transição, pois ao longo de sua existência a agroecologia poucas vezes saiu dos campos do discurso e do incentivo, uma vez que as prioridades foram dadas aos projetos e atividades ligados ao assistencialismo no período de 1995 a 2004, e à construção de infraestrutura hídrica nas comunidades e às compras públicas do PNAE e PAA no período de 2005 a 2014. Isso não significa que não existam agricultores agroecológicos, pois cerca de 30% dos sócios da AAGRA realizam algum tipo de prática agroecológica¹⁶. Já no caso dos agricultores associados que têm suas propriedades em situação avançada de transição agroecológica, esses não chegam a 3% do total de associados.

Ainda no que diz respeito ao programa de produção e comercialização, a AAGRA passou a contar com o apoio da Incubadora de Tecnologias Sociais (ITES) da UFAL. Nessa parceria, a ITES incubou a experiência de fundo rotativo do FUNDAF¹⁷, transformando o mesmo no BCD Olhos D'Água e ligado a ele, a circulação da moeda social Terra.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Informação apresentada durante a reunião de planejamento organizacional com o grupo formado por membros da Diretoria Executiva e Conselho Fiscal da AAGRA.

¹⁷ Foi observado que os recursos acumulados pelo FUNDAF foram investidos na fundação da COOPERAGRE, porém, parte desse recurso ficou sob a responsabilidade do FUNDAF só que depositado na cooperativa de

Os processos envolvidos na comercialização dos produtos da agricultura familiar iniciaram nesse período com bons resultados, garantindo a inserção econômica de um número cada vez maior dos agricultores através do PNAE e do PAA. Porém, os efeitos da pandemia no início de 2020, agravados pela mudança na gestão pública municipal a partir de 2021, romperam com o fluxo das compras públicas, aspecto que desmotivou a dinâmica dos grupos produtivos e da própria AAGRA.

Só a partir de 2022, após o surgimento das vacinas, as organizações públicas começaram a retomar às atividades presenciais e a partir de então o Programas do Leite desenvolvido pelo governo de Alagoas, assim como o PNAE do município de Igaci começaram, aos poucos, a realizar as chamadas públicas para aquisição de itens da agricultura familiar.

Talvez esse tenha sido o período mais desafiador para a organização. Primeiro, pela redução das políticas públicas ocasionados pelos governos Temer e Bolsonaro, assim como pela falta de interesse da gestão pública municipal em dar continuidade às ações públicas de apoio à agricultura familiar do município. Outro aspecto diz respeito à pandemia, que reduziu drasticamente a compra de itens da agricultura familiar, principalmente pelo PNAE durante os anos de 2020 e 2021.

Por outro lado, surgiram oportunidades como a produção de cestas alimentares para entregar a famílias em situação de vulnerabilidade social em parceria com a FBB, através do projeto “Brasileiros pelo Brasil”. Essa estratégia serviu para amenizar os problemas de produção e comercialização da produção da agricultura familiar deixados pelo PAA e PNAE durante o período da pandemia. A partir desse projeto, a AAGRA contribuiu com a organização produtiva e comercialização da produção de aproximadamente 50 famílias de agricultores, as quais forneceram mais de 70 toneladas de alimentos que foram distribuídos para 2.486 famílias em 22 municípios alagoanos que estavam em situação de vulnerabilidade social.

As mudanças ocorridas no ambiente institucional ao longo da história influenciam na captação de recursos através de parcerias com vários tipos de organizações financiadoras, as quais apresentam regras próprias e critérios de seleção de parcerias que foram prontamente aceitos pela organização. Isso fez com que a AAGRA, ao longo de sua história, precisasse ajustar sua dinâmica de funcionamento para se adequar às exigências e critérios das organizações parceiras.

crédito. Pelo acordado, o FUNDAF continuaria existindo como Organização Social preservando sua metodologia que não era compatível com as normas e dinâmica da COOPERAGRE. As limitações da cooperativa em operacionalizar esses recursos mantendo a mesma metodologia de funcionamento do FUNDAF fez com que o FUNDAF investisse seus recursos através do BCD, aspecto que gerou uma série de problemas de relacionamento entre AAGRA, FUNDAF e COOPERAGRE.

Essas mudanças nem sempre eram bem vistas pelos agricultores, especialmente aqueles que estão na organização há mais tempo, pois, nos últimos anos as atividades da AAGRA estiveram distribuídas em diversos municípios do Estado e menos focada nos agricultores e comunidades do município de Igaci. Essa mudança de foco ocorreu principalmente pelas demandas dos novos projetos, como aqueles financiados pela FBB e pelo Governo do Estado de Alagoas que exigiam uma atuação que contemplasse públicos fora do município e na maioria das vezes fora do próprio território do agreste onde a AAGRA encontra-se sediada.

No entanto, alguns técnicos relataram que muitos agricultores de Igaci ficaram acostumados com a comodidade que a AAGRA historicamente havia proporcionado, através das ações assistencialistas junto às comunidades. De fato, o teor assistencialista da maioria das ações do PDA potencializou uma relação de dependência nas interações entre agricultores e a organização.

Com a expansão para a atuação estadual, a organização passou a revelar agricultores dispostos a contribuir de forma mais engajada com os programas e projetos, que dispunham de melhores condições de conduzir suas atividades respeitando os princípios da agroecologia e da solidariedade. De acordo com informações levantadas nas entrevistas e reuniões, isso se fortaleceu pela ideia de que, como os agricultores de outras regiões do Estado nunca tiveram acesso aos serviços prestados pela AAGRA, encontraram na organização o acolhimento e o apoio necessário para terem acesso a serviços não ofertados pelas prefeituras e pelo Governo do Estado, para apoiar a produção e comercialização de seus produtos, serviços dos quais sempre foram excluídos.

Ligado ao quadro social, o desafio da adesão de novos sócios a AAGRA segue os mesmos problemas dos períodos anteriores, sem que haja uma ação dos responsáveis pela admissão e demissão desses associados. A esse respeito, permanecem as mesmas observações já apresentadas nos períodos anteriores.

No entanto, as responsabilidades assumidas pela AAGRA para atuar como uma unidade certificadora do SPG a colocam em uma situação que exige maior comprometimento com os processos de incentivo, monitoramento da transição e manutenção das tecnologias que garantam imparcialidade na concessão das garantias para produtos obtidos através da produção orgânica e agroecológica.

6 ADVERSIDADES DO CONTEXTO E AS INFLUÊNCIAS NA RESSIGNIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA AAGRA

Assim como os organismos, as organizações convivem em troca constante com seus ambientes. Essas trocas geram ciclos de estímulos que proporcionam transformações internas. As respostas a esses estímulos são cruciais para a sustentação do organismo, assim como do sistema organizacional (Morgan, 2002). Pelo fato das organizações estarem dentro de um ambiente em constantes transformações, estas precisam buscar, ao longo de sua existência, mecanismos para se adaptarem, ou pelo menos amenizar esses impactos para garantir sua sobrevivência nesse ambiente ao longo do tempo (MORGAN, 2002; SCHEIN, 2009).

No caso da AAGRA, assim como na maioria das organizações, é impossível a sua existência sem uma interação estratégica com o ambiente. O próprio surgimento da organização aconteceu como consequência dos desafios impostos pelo ambiente, onde agricultores e técnicos construíram um ideal organizativo na tentativa de superar as dificuldades que limitavam o acesso a uma vida digna para suas famílias e comunidades rurais em que residiam, e que eram influenciadas pelas transformações políticas e econômicas mais amplas.

A esse respeito, Vargas (2014) destaca que toda organização é constituída por pressupostos, valores e objetivos. No entanto, quando passam pelos diferentes ciclos de vida criam uma personalidade e um caráter organizacional. Com isso, são consideradas como microsociedades que têm seus próprios processos sociais, suas normas e sua própria história de formação cultural. Portanto, cultura é um sistema dinâmico da organização que pode modificar as atitudes dos membros, através de um processo de sensibilização e mudança.

Diante disso, cada mudança ocorrida no ambiente ao longo da história da AAGRA contribuiu para que a mesma passasse a adotar estratégias que garantissem a manutenção do seu equilíbrio. Quanto mais complexas foram as mudanças, mais elaboradas foram as estratégias adotadas pela organização, refletindo, dessa forma, em seus aspectos instrumentais, simbólicos, ideológicos, normativos e políticos.

Nesta seção, serão abordadas as transformações ocorridas na missão organizacional, no estatuto social e na estrutura e forma de governança. Enquanto a missão está relacionada aos aspectos ideológicos, o estatuto relaciona-se com a identidade formal e regimental da organização. A estrutura de governança, por sua vez, expressa a concretude das articulações geradas nas fases apresentadas na seção anterior.

6.1 RESSIGNIFICAÇÕES DA MISSÃO, DOS PRINCÍPIOS E VALORES

A primeira elaboração da missão da AAGRA se deu em 2003, a partir das reflexões de seus membros em processo de avaliação e planejamento institucional. O que existia antes disso e que se assemelha a missão organizacional eram as finalidades que já foram apresentadas no Quadro 3.

Quando buscou conceituar cultura organizacional, Schein (2009) afirmou que a cultura de uma organização tem suas origens nas estratégias definidas pelos próprios membros do grupo para solucionar problemas em comum. Diante disso, no contexto da AAGRA, as finalidades constituem a expressão formal dos pressupostos basilares de sua cultura que, a partir desse momento, passariam a ser testados e, se validados, transmitidos para novos membros como cultura organizacional.

Na parceria com a Visão Mundial, no período entre 1995 e 2005, dentre os requisitos estabelecidos predominava a visão de que a parceria deveria institucionalizar os princípios que iriam orientar as ações do PDA. Esses princípios poderiam ser conceituais e metodológicos, como apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Princípios propostos pela Visão Mundial para nortear as ações do PDA

Princípios Conceituais	Princípios Metodológicos
<ul style="list-style-type: none"> ● Autogestão comunitária. ● Equidade na representação (equilíbrio de representação e participação entre as diferentes forças que interagem no PDA). ● Qualidade e legitimidade da representação comunitária. ● Busca de autonomia sem prejuízo à mobilização político-organizativa. ● Controle social. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Administração voltada para objetivos e resultados. ● Sistemas significativos e simplificados. ● Transparência dos processos administrativos e sistemas operacionais. ● Interdisciplinaridade da equipe gerencial. ● Recursos compartilhados, a partir das necessidades grupais.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de documentos da AAGRA.

Esses princípios passaram a influenciar as reflexões, os discursos e as práticas da AAGRA, sendo incorporados no conjunto de elementos que definiam a ideologia organizacional, embrionados na fundação da organização e formalizados nas finalidades estatutárias. A busca constante de guiar-se por esses princípios, em certa medida hibridizados,

fez com que muitas dessas ideias fossem aos poucos sendo incorporadas à cultura da organização.

Além disso, esses princípios foram aplicados intencionalmente na condução das ações e projetos ligados ao PDA. Isso fez com que estes permanecessem na cultura da organização até os dias atuais, alguns com mais intensidade como a autogestão comunitária, a equidade das representações, o controle social, a transparência dos processos administrativos e a interdisciplinaridade da equipe gerencial. Os demais princípios são também considerados nos dias atuais, porém em menor intensidade.

Em 2003 a AAGRA realizou um encontro para refletir sobre a sua identidade organizacional. Nessa atividade foram construídos a missão, valores e os princípios organizacionais, contando com a participação de diretores, técnicos, sócios, assim como de representantes e lideranças das comunidades rurais da área de abrangência da organização.

Um dos principais resultados desse seminário foi a definição da missão organizacional, conforme apresentado no Quadro 5. Chama a atenção o fato de que, além da definição de uma missão geral, o grupo também elaborou missões específicas contemplando os aspectos sociais, econômicos, políticos e ambientais.

Quadro 5 – Missão geral e específicas da AAGRA elaboradas em 2003

MISSÃO GERAL	
Busca constante da melhoria na qualidade de vida e do desenvolvimento local sustentado, do conhecimento, organização, planejamento e investimento na produção e comercialização de produtos e serviços com qualidade ampla, investindo na preservação e conservação da natureza e formando cidadãos com autonomia e poder, auto valorizados e comprometidos com as reivindicações da classe trabalhadora.	
MISSÃO SOCIAL	MISSÃO ECONÔMICA
Busca constante da melhoria da qualidade de vida no meio rural, especialmente na educação, saúde, infraestrutura social, básica e ambiente.	Organizar, planejar e investir na produção e na comercialização de artigos e serviços agropecuários, alimentícios ou insumos industriais, naturais, com qualidade ampla, de forma participativa e fraterna.
MISSÃO POLÍTICA	MISSÃO AMBIENTAL
Organizar, formar e instrumentalizar os agricultores alternativos para obter autonomia e poder socioeconômico, valorizando a identidade, valores e princípios dos sócios, exigindo das autoridades governamentais o cumprimento da lei e do direito dos trabalhadores.	Defesa dos recursos naturais (terra, água, planta, animal, homem, vermes), valorização da natureza como o todo do qual fazemos parte, o corpo feminino e visível de Deus. A mãe de todas as mães humanas, animais, vegetais. Herança de nossos filhos. Promover constantemente o uso de tecnologias alternativas, sejam biológicas, biodinâmicas, ecológicas, orgânicas, apropriadas, etc., que defendam e protejam o ambiente da depredação e poluição com resíduos nocivos aos elementos da natureza.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de documentos da AAGRA.

É possível identificar, nessas definições, o uso de expressões como “desenvolvimento local sustentado”, “organização”, “planejamento e investimento”, “autonomia e poder”, “auto valorizados e comprometidos com as reivindicações da classe trabalhadora”. Essa primeira versão, apesar de expressar ainda aspectos que representam as reflexões e lutas dos agricultores antes e no momento de fundação da AAGRA, buscou atualizar a ideologia organizacional aos debates econômicos, sociais e políticos do momento em que foi construído.

Na definição da missão geral, o que os membros da AAGRA buscavam delimitar era uma referência da razão de existência da organização, aproveitando as contribuições deixadas pela Visão Mundial, resgatando as finalidades e definindo uma perspectiva de futuro. No caso das missões secundárias, estas estão escritas como se fossem objetivos estratégicos ligados a segmentos que deveriam guiar as lutas da organização.

Observou-se, ainda, que existe uma generalização nessa missão, onde expressões como agricultura e agroecologia não apareceram, assim como expressões mais genéricas, como classe trabalhadora e meio ambiente, passaram a ter mais relevância.

Cabe destacar que esse período coincide com os debates ligados ao desenvolvimento local sustentável proporcionado pelo Fórum de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (FDELIS), e no momento da política estadual de Arranjos Produtivos Locais (APL) e com os primeiros anos do primeiro governo Lula. Isso, talvez, justifique a utilização dos termos destacados da missão, evidenciados no parágrafo anterior.

O seminário realizado em 2003 gerou ainda um conjunto de frases nominadas como identidade, além dos valores e princípios da AAGRA, como apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Identidade, valores e princípios da AAGRA elaborados em 2003

(Continua)

IDENTIDADE DA AAGRA

- Somos uma associação de pessoas físicas, um órgão da sociedade civil, não temos fins lucrativos.
- Nós somos uma organização de agricultores e agricultoras familiares periféricos, empobrecidos pelo sistema de produção vigente, que não nos valoriza, e nos explora através da transferência de lucro, da produção que vendemos no mercado, e pela baixa remuneração da mão de obra rural, pela aquisição dos produtos da indústria, e pelo desvio (não retorno) dos impostos que pagamos.
- Residimos em comunidades rurais do município de Igaci, estado de Alagoas.
- Embora tenhamos funções afins, não somos associação comunitária, sindicato dos trabalhadores rurais, cooperativa, microempresa ou partido político.
- Somos alternativos ao sistema de produção de capital, aos valores e princípios capitalistas.
- Nossa alternativa é a construção de um sistema de produção onde o trabalho seja mais importante do que o capital, o ser humano mais que o sistema financeiro, e a natureza, mais do que as máquinas.

Quadro 6 – Identidade, valores e princípios da AAGRA elaborados em 2003

(Conclusão)

<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nossa identidade: o ser humano, o associado, a agricultura familiar. ● A agricultura alternativa: natural, saudável, participativa, local, com qualidade ampla, planejada. ● A educação apropriada a realidade rural (formal, informal e não-formal). ● Proteção à natureza, conservação dos recursos existentes: terra - água, plantas, animais, e ser humano. ● Utilização de tecnologias e equipamentos que protegem o ambiente natural (adubação orgânica, curvas de nível, banco de sementes, plantio direto etc.). ● Trabalho coletivo, mutirão.
<p>PRINCÍPIOS</p> <p>Sabedoria, conhecimento através do aprendizado coletivo; direção coletiva; união entre as pessoas e a organização; parceria com outras organizações e movimentos sociais; vinculação permanente com as comunidades; disciplina; crítica e autocrítica; planejamento participativo com divisão de tarefas; busca da qualidade / fazer com amor.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de documentos da AAGRA.

Conversando com algumas lideranças e técnicos que participaram do encontro, os mesmos informaram que a parceria com a Visão Mundial havia gerado uma crise de identidade organizacional, onde as finalidades iniciais foram suprimidas pelo conjunto de atividades desenvolvidas que tinham, em sua maioria, viés assistencialista.

É possível observar no Quadro 6 que as finalidades iniciais da AAGRA ficaram diluídas na identidade, nos valores e princípios, porém, ressignificados, especialmente a partir da atuação com base nos princípios norteadores do PDA. Além disso, foram acrescentados outros elementos que não apareceram nas finalidades originais da AAGRA, como por exemplo, o reconhecimento da educação rural adequada à realidade.

Na definição da identidade, o grupo procurou deixar claro para as pessoas envolvidas com a organização e, oportunamente, para a sociedade, o que de fato era a AAGRA, evitando assim, interpretações equivocadas tanto dos seus membros como da sociedade, que concebiam a organização como órgão público, sindicato, cooperativa, dentre outros tipos de organização. Essa necessidade de reafirmar a identidade foi percebida diante da adesão de grande número de sócios que não conheciam a história da organização e que enxergavam apenas os benefícios proporcionados pelas ações do PDA.

Apesar de estarem definidas formalmente e a maioria dos valores serem incorporados no imaginário dos membros da organização, principalmente aqueles ligados aos quadros administrativos e executivos (diretores, conselheiros e técnicos), muitos desses permanecem

apenas nos discursos e por vezes não são compreendidos, ou até mesmo são desconhecidos da maioria dos sócios da AAGRA.

A esse respeito, Argyris e Schön (1978 apud Schein, 2009) afirmam que nem todas as crenças e valores iniciados pelos fundadores e líderes são validados pela organização. Isso significa que se estas crenças e valores não estiverem baseados em aprendizagens anteriores, poderão refletir apenas aquilo que as pessoas dizem em situações variadas, nas quais crenças e valores deveriam estar operando. Uma organização poderá explicitar e defender determinadas crenças e valores e em suas práticas cotidianas agirem no sentido contrário daquilo que está sendo divulgado.

Durante o período de 2005 a 2015, a AAGRA passou por uma reelaboração da sua missão. Considerando o conjunto de missões que se articulam e interdependem da missão mais ampla, em outros documentos posteriores foi possível identificar uma declaração mais reduzida da missão geral da organização. Isso foi percebido na descrição apresentada em alguns documentos como um folder comemorativo dos 25 anos da AAGRA datado de 2016, e uma apresentação em PowerPoint elaborada pela Coordenação de Produção e Comercialização, que foi apresentada em um evento com organizações parceiras em 2015. No Quadro 7 estão apresentadas as versões da missão de cada um dos dois períodos.

Quadro 7 – Comparação entre as versões de 2003 e 2015 da missão da AAGRA

MISSÃO DA AAGRA ELABORADA EM 2003	MISSÃO DA AAGRA ELABORADA EM 2015
Busca constante da melhoria na qualidade de vida e do desenvolvimento local sustentado, do conhecimento, organização, planejamento e investimento na produção e comercialização de produtos e serviços com qualidade ampla, investindo na preservação e conservação da natureza e formando cidadãos com autonomia e poder, auto valorizados e comprometidos com as reivindicações da classe trabalhadora.	Promover a melhoria da qualidade e nível de vida dos agricultores e agricultoras familiares através da produção e comercialização de seus produtos alternativos, conservando os recursos naturais, resgatando os valores culturais e garantindo a construção da cidadania.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de documentos da AAGRA

É possível identificar, nessa nova definição, a exclusão de expressões significativas como “desenvolvimento local sustentado”, “organização, planejamento e investimento”, “autonomia e poder”, “autovalorizados e comprometidos com as reivindicações da classe trabalhadora”. Essa nova versão traz um aspecto modernizador ao tempo que ameniza o

discurso político e ideológico marcante desde o momento da criação da AAGRA. Isso talvez, represente uma adaptação ao novo momento vivenciado pela organização diante de um cenário mais favorável ao atendimento das demandas socioeconômicas através das políticas públicas.

Outra observação que se faz em relação a essa mudança é o abandono do termo classe trabalhadora que era pertinente a uma visão ideológica classista, talvez marxista, de luta de classe. Na reelaboração de 2015 a missão organizacional incorporou a igualdade de gênero. Isso pode estar relacionado com a emergência dos temas identitários em relação às questões de classe no momento político daquele período.

Após o período de afastamento social causado pela pandemia, muitas ações e programas precisaram ser rearticulados e reconstituídos. Os acontecimentos contribuíram para que a AAGRA refletisse, mais uma vez, sobre sua ideologia. Nesse sentido, a missão e os princípios da AAGRA foram reelaborados e aprovados na primeira Assembleia Geral Ordinária de 2022. O Quadro 8 mostra a missão e princípios reelaborados.

Quadro 8 – Missão e princípios da AAGRA aprovado em AGO em 2022

<p>MISSÃO DA AAGRA</p> <p>Construir uma sociedade em busca do bem viver a partir de uma agricultura de base agroecológica que harmonize os anseios dos agricultores familiares, camponeses, comunidades tradicionais e diferentes atores sociais do campo e da cidade, que em constante integração com o território se consolide através da luta por direitos sociais, ambientais, culturais, políticos e econômicos, norteados pelas relações de reciprocidade, justiça e compaixão.</p>
<p>PRINCÍPIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeito à liberdade de expressão. • Respeito à diversidade de ideias, crenças e saberes. • Justiça nas interações socioeconômicas. • Equidade nas relações de gênero. • Luta pelos direitos de crianças e adolescentes. • Valorização da diversidade geracional. • Preservar a natureza e as diversas formas de vida. • Soberania, segurança alimentar e nutricional. • Valorização da cultura popular local e territorial. • Defesa da água como essência da vida e como bem essencial da humanidade. • O semiárido como meio digno de convivência. • Política como garantia de direitos e bem estar da sociedade. • Solidariedade como principal instrumento nas interações econômicas. • Resistência contra as desigualdades. • Defender a soberania e segurança alimentar nutricional. • A coletividade como instrumento de luta.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir dos documentos da AAGRA.

Quando comparados às elaborações anteriores, é a primeira vez que o termo agroecologia aparece, antes o que aparecia era algo como agricultura alternativa ou agricultura natural. Isso pode estar relacionado a um desapego a alguns termos e a atualização com termos mais presentes nos fóruns e redes em que a organização participa.

É também, a primeira vez que a AAGRA amplia a sua compreensão de público a ser atendido, saindo de uma visão que envolvia apenas agricultores familiares, passando a envolver outras categorias como camponeses, assentados da reforma agrária, indígenas e quilombolas, assim como o envolvimento de atores sociais do campo e da cidade nas lutas por garantia de direitos e acesso a políticas públicas.

Essas mudanças foram influenciadas também pela interação da organização com outras comunidades de outros territórios do estado. Pois, a partir do momento em que a AAGRA saiu de uma atuação municipal e passou para uma atuação estadual, outros atores, grupos, comunidades com suas demandas e referências culturais específicas, passaram a influenciar nos programas e conseqüentemente na ideologia da organização.

Da mesma forma que na mudança ocorrida no período anterior, às finalidades originais da organização estão presentes, mesmo que em outras nomenclaturas como o trabalho coletivo, a prática de agricultura natural e a criação de estratégias coletivas para construção ou cobrança de políticas públicas, assim como a implantação de projetos que potencializam a produção, o beneficiamento e a comercialização da produção.

6.2 AS MUDANÇAS ESTATUTÁRIAS

As mudanças ocorridas no ambiente em que a AAGRA está inserida influenciaram também nas regras formais da organização, como o estatuto social. Durante os 34 anos de vida da organização foram identificadas pelo menos cinco atualizações estatutárias, cada uma delas refletindo as mudanças que foram necessárias para adaptar-se às transformações de cada uma das épocas. As principais mudanças envolveram as finalidades, a estrutura social e a estrutura administrativa.

6.2.1 Mudanças nas finalidades

Considerando que a versão original do estatuto é datada de 19 de outubro de 1989, dia que representa o nascimento oficial da organização, após a fundação da AAGRA, o Estatuto passou por alterações em abril de 2001, dezembro de 2010, agosto de 2012, abril de 2020 e outubro de 2022. Para se ter uma ideia da evolução dessas mudanças, torna-se importante conhecer a descrição das finalidades da AAGRA contidas em seu estatuto original, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Finalidades da AAGRA conforme Estatuto original datado de 19 de outubro de 1989

<p>I - Cultivar e divulgar a agricultura alternativa e comercializar seus produtos.</p> <p>II - Estimular o trabalho coletivo em mutirão, promover atividades produtivas, ecológicas, culturais, educativas entre os sócios e suas respectivas comunidades.</p> <p>III - Desenvolver projetos coletivos e individuais que venham a contribuir no desenvolvimento socioeconômico dos seus associados.</p> <p>IV - Prestar assistência técnica e ou financeira aos seus associados, bem como, favorecer o intercâmbio entre as comunidades de produtores alternativos a nível estadual ou regional.</p> <p>V - Criar os meios necessários para o armazenamento e a comercialização da produção agrícola de seus associados, bem como adquirir e distribuir outros produtos necessários a seus associados.</p> <p>Parágrafo Único: A associação poderá instituir os necessários departamentos para assumirem a efetivação das atividades, podendo, se necessário, contratar assessoria externa.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de documentos da AAGRA.

A primeira modificação ocorrida em 2001 foi influenciada principalmente pela parceria com a Visão Mundial através do PDA. Isso contribuiu para que em suas finalidades, a AAGRA inserisse informações que abrangessem as atividades ligadas à saúde, educação e atividades culturais que não apareciam na versão anterior do estatuto. Outro aspecto que pode ser destacado é a introdução do termo agricultura orgânica na finalidade I, mudança que pode ter sido influenciada pela recorrência do termo nos ciclos de discussão proporcionados pela própria parceria com a Visão Mundial.

Em 2010, na relação das finalidades foi acrescentado mais um item, ampliando as capacidades para atuar na implantação de infraestrutura rural ligada à reforma e construção de moradias populares rurais, cisternas de placas, assim como a criação e gestão de fundos rotativos e comunitários.

De acordo com membros da administração da organização, essa mudança foi necessária tendo em vista as exigências dos órgãos públicos e fundações que financiavam projetos desse tipo no semiárido, especialmente a construção de cisternas, e que dentro dos critérios estabelecidos para o credenciamento de organizações executoras dos recursos, exigiam que essas atividades estivessem expressas nos objetivos ou finalidades da organização.

Outra alteração percebida nas finalidades em 2010 atingiu o Parágrafo Único, onde foi excluído o trecho que previa a contratação de assessoria extra para atuar em programas de saúde, educação e atividades culturais. Essa mudança veio no sentido de transferir para o regimento interno um maior detalhamento dos critérios e necessidades de contratação dessa assessoria.

Na mudança de 2020, após um longo período de engajamento com as redes estaduais e regionais, e a experiência acumulada na gestão e execução de projetos de vários tipos de financiadores, possibilitaram a ampliação de seu leque de finalidades visando, inclusive, desenvolver ações a partir da captação de recursos do poder público em seus níveis municipal, estadual e federal.

É possível perceber que foram mantidas as mesmas finalidades com apenas uma alteração na finalidade IV, que assumiu a seguinte redação: “Prestar assistência técnica e extensão rural e/ou financeira aos seus associados, bem como, possibilitar a formação técnica e educacional fortalecendo assim as comunidades de produtores alternativos, a nível estadual e regional.¹⁸” Além disso, foram acrescentadas outras finalidades além daquelas existentes no período anterior.

Em 2022, a busca de credenciamento da AAGRA para atuar como Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade (OPAC) no SPG, fez com que seu estatuto fosse alterado no sentido de atender às exigências do MAPA. Diante disso, houve o acréscimo de mais uma finalidade, dessa vez relacionada ao envolvimento da organização como OPAC no SPG.

Para tal credenciamento a AAGRA deve obedecer às exigências contidas no Decreto 6.327, de 27 de dezembro de 2007 que em seus artigos 40 a 44 estabelece certos critérios e dentre estes, que a organização interessada em atuar como OPAC deverá apresentar em seu estatuto social informações que lhe qualifique para tal responsabilidade. As modificações ocorridas a partir do estatuto original até a finalização da análise documental em 2022 estão apresentadas no Quadro 10.

¹⁸ Texto retirado da versão de 2020 do estatuto social da AAGRA.

Quadro 10 – Finalidades da AAGRA após a mudança de 20 de abril de 2022

- f) Criar, implementar e difundir tecnologias que contribuam com a melhoria econômica e social das famílias e associados dentro de sua realidade local o semiárido alagoano, a saber: construção e reforma de habitações populares rurais, construção de cisternas de placas, criação e fortalecimento de fundos rotativos institucional e comunitários e disponibilização de crédito alternativo.
- g) Melhorar a qualidade de vida das pessoas, através da implementação de tecnologias sociais.
- h) Promover a implementação de infraestruturas que contribuam para a segurança hídrica e alimentar das famílias;
- i) Promover o desenvolvimento local sustentável pautado pela agroecologia e sócio agrobiodiversidade;
- j) Realizar feiras, exposições e intercâmbios que vise à promoção dos seus objetos sociais;
- k) Promover a economia solidária, bem como beneficiamento e estocagem dos produtos da agricultura familiar;
- l) Desenvolver e executar projetos de educação contextualizada;
- m) Sistematizar experiências dos agricultores e ações da instituição para divulgação;
- n) Promover parcerias com entes públicos ou privados na área de energia renovável;
- o) Firmar parcerias com organizações nacionais e estrangeiras, com intuito de fortalecer ações institucionais;
- p) Promover e executar Assistência Técnica e Extensão Rural na agricultura familiar e na reforma agrária, nos termos da Lei nº 12.188, de 11 de janeiro de 2010;
- q) Promover a assistência social para proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência, a políticas de gênero, ao idoso, a pessoa com deficiência, aos desempregados e excluídos;
- r) Apoiar e participar da formação de redes sócio produtivas e culturais;
- s) Na firmação dos instrumentos jurídicos, a AAGRA, representará os associados coletivamente, agindo como sua mandatária.
- t) Promover o Sistema Participativo de Garantias (SPG Bem Viver), a Avaliação da Conformidade Orgânica, criar e assumir a responsabilidade formal pelo Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade Orgânica (OPAC), assumindo a responsabilidade pelo conjunto de atividades desenvolvidas pelos grupos de produtores rurais e colaboradores, relacionados a certificação participativa, conforme a legislação vigente, a partir de orientações do Manual de Procedimentos Operacionais e do Regimento Interno do OPAC da AAGRA.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de documentos da AAGRA.

6.2.2 Mudanças relacionadas à estrutura social

No que diz respeito às mudanças ligadas ao quadro social, estas ocorreram na definição dos requisitos para associar-se à AAGRA e nas penalidades para quem descumprisse as normas estatutárias. Enquanto na versão original do Estatuto o Conselho de Representantes de mutirão seria o responsável por julgar e deliberar sobre o desligamento dos sócios infratores, a versão de 2001 deixava essa responsabilidade em aberto, tendo o Regimento Interno como guia para isso.

No que diz respeito à exclusão de associados, as versões de 1989 e 2001 abordaram a questão estabelecendo como limite o descumprimento das finalidades ou das decisões coletivas. A versão de 2010 passou a incluir, além das questões anteriores, os seguintes critérios: a) lesar o patrimônio; b) furto; c) agressão física, verbal e moral; d) utilizar indevidamente o nome e a marca da AAGRA em benefício próprio; e, e) denegrir a imagem da instituição.

De acordo com algumas lideranças e técnicos entrevistados, o estabelecimento desses critérios veio no mesmo período em que a AAGRA estava expandindo suas expressões ideológicas e políticas para outros municípios, dentro e fora do território, aspecto que interferia nas vaidades e intencionalidades de algumas lideranças da organização, revelando a insurgência de deliberações personalistas que podiam comprometer a idoneidade da organização, assim como desarmonia das relações internas.

Além disso, a ampliação do patrimônio e infraestrutura deixava muitos utensílios e equipamentos vulneráveis a desvios, perdas ou mau uso. Somado a isso houve um aumento no fluxo de técnicos, agricultores, lideranças e beneficiários. Nesses casos, a inserção de dispositivos estatutários visava formalizar regras para evitar constrangimentos e lesões ao patrimônio físico e moral da organização.

Desde o estatuto original havia a previsão de elaboração de um regimento interno, isso pode estar relacionado ao fato de deixar o Estatuto o mais objetivo e direto possível. Nesse sentido, o regimento interno deveria ser um documento mais abrangente e detalhado em termos de informações, regras e procedimentos de controle social. O fato é que, até o momento de finalização desse estudo, esse regimento não havia sido elaborado, apesar de ser referenciado em todas as versões estatutárias.

Isso dialoga com as ideias de Rothschild-Whitt (1979) que afirma que em organizações substantivas as regras são minimizadas e simplificadas. Além disso, a autora argumenta que essas organizações buscam tomar decisões baseadas na ética, em apelos pessoais e morais, legitimando o uso do controle social.

A composição do quadro social, até a mudança de 2020 era constituída de duas categorias, os sócios fundadores, que são aqueles que assinaram a Ata de fundação; os sócios efetivos, que são aqueles agricultores que atendendo aos princípios da agricultura alternativa, preenchem a ficha de afiliação e passam pela aprovação da Assembleia Geral Ordinária. Em 2020 foi acrescentada mais uma categoria de sócios, os colaboradores, que são pessoas físicas ou jurídicas que, independente de praticarem a agricultura ou não, desejam contribuir com a AAGRA de alguma forma. Lembrando que ao sócio colaborador é vetado o direito de votar e ser votado.

Já na modificação estatutária realizada em 2022, a filiação na AAGRA de agricultores envolvidos no SPG foi facultada, isso significa que os agricultores acompanhados através do SPG, mesmo sendo beneficiados com a certificação, não são obrigados a associar-se à organização, porém, mesmo participando das Assembleias Gerais (ordinárias ou extraordinárias), não terão direito a voto.

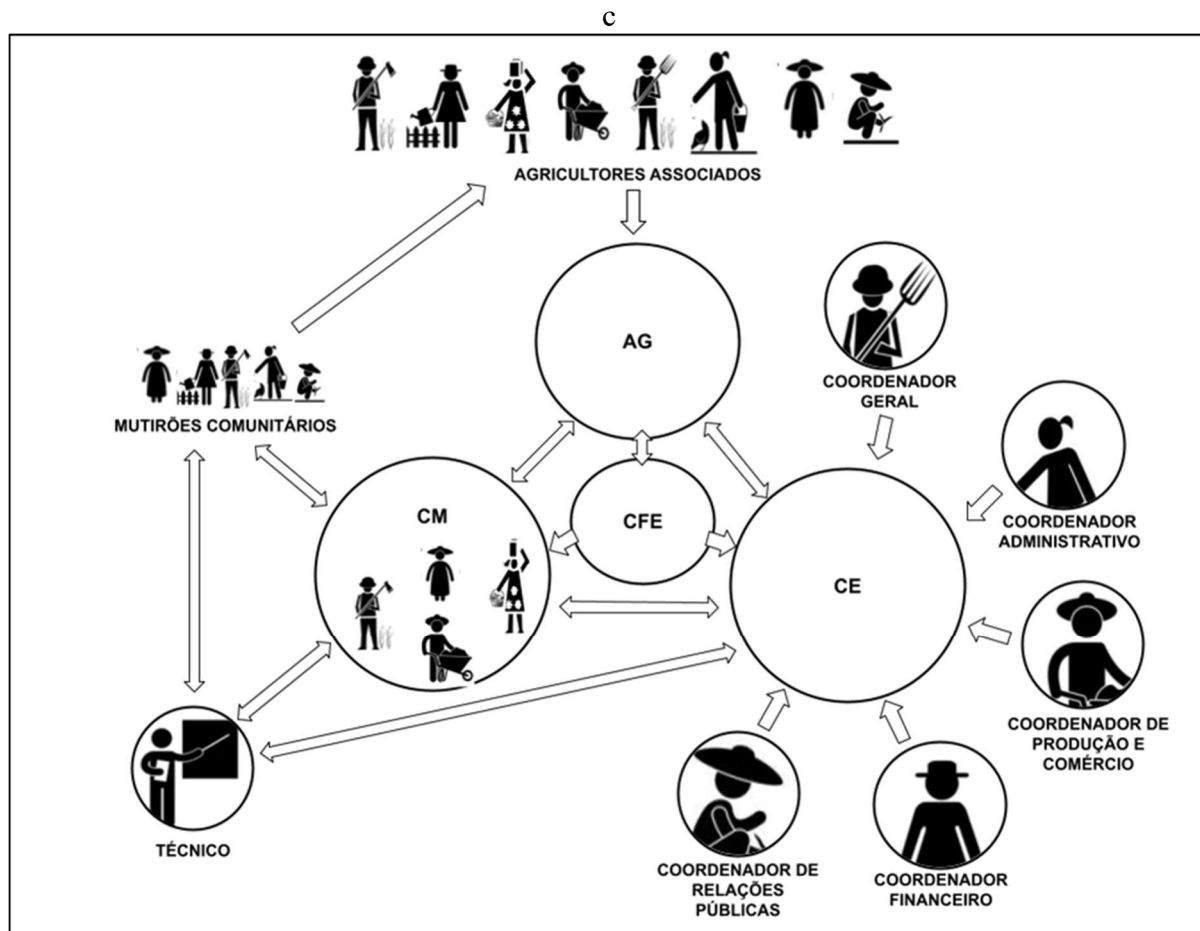
Outro aspecto relacionado às mudanças diz respeito aos direitos e deveres dos associados. Na versão original de 1989, o Estatuto não contemplava os direitos e nem deveres dos associados. Na alteração de 2001 foram acrescentados os deveres, porém os direitos não foram definidos. Diferentemente das edições anteriores, em 2010 os direitos foram acrescentados enquanto os deveres foram ampliados, dando mais clareza aos benefícios, limites e responsabilidades que deveriam ser considerados pelos agricultores quando resolvessem associar-se. Apesar disso, muitos agricultores só passam a conhecer seus direitos e deveres algum tempo depois de sua filiação ter sido aprovada em Assembleia Geral.

6.3 MUDANÇAS NA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO

A AAGRA, por coerência com suas finalidades, sempre teve e tem ainda, uma estrutura administrativa formada por agricultores. Pelas informações levantadas, principalmente nas entrevistas com fundadores, não existiam no período de fundação das diferenças significativas entre os agricultores que compunham o quadro social, sendo o interesse pela agricultura alternativa, despertado pelo processo de sensibilização baseada em mutirões e ajuda mútua os aspectos que os tornavam iguais.

De acordo com a primeira versão do estatuto social, e complementada pelas entrevistas com os fundadores, a administração da AAGRA estava dividida em quatro categorias: Conselho de Mutirões; Coordenação Executiva; Assembleia Geral; Conselho Fiscal e de Ética. Observa-se que a denominação “Diretoria” não existia, essa foi substituída por “Coordenação Executiva”. De acordo com alguns entrevistados, essa mudança, assim como a categoria “Conselho de Representantes dos Mutirões” buscava diferenciar a AAGRA das demais associações comunitárias existentes, cuja forma de atuação não atendia aos objetivos que os agricultores pretendiam alcançar com a criação da organização. Além disso, buscava instrumentalizar as práticas culturais ligadas à reciprocidade e ao mutirão que são características das comunidades rurais. A Figura 2, expressa esquematicamente a estrutura administrativa da organização.

Figura 2 – Representação esquemática da estrutura administrativa da AAGRA (1989 – 1994)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de documentos da AAGRA.

LEGENDA: AG - Assembleia Geral; CFE - Conselho Fiscal e de Ética; CM - Conselho de Mutirões; CE - Coordenação Executiva.

A base de atuação da AAGRA nesse período eram os mutirões comunitários. A ideia era que esses mutirões fossem formados por pelo menos dois ou três agricultores de uma mesma comunidade ou de comunidades vizinhas. Cada um desses mutirões deveria escolher um de seus membros para compor o Conselho de Mutirões. Esse órgão tinha como responsabilidade fiscalizar a conduta dos demais conselheiros diante dos princípios organizacionais e das regras estabelecidas em regimentos ou regulamentos. Além disso, era papel desse conselho apresentar e aprovar as propostas de trabalho junto à Coordenação Executiva. Além disso, era papel desse órgão, informar sobre a dinâmica dos mutirões e aprovar o regimento interno da organização.

A Coordenação Executiva era constituída por cinco membros: coordenador geral; coordenador de finanças; coordenador administrativo; coordenador de produção e comércio; e, coordenador de relações públicas. Essa coordenação tinha suas ações diretamente ligadas ao Conselho de Mutirões, acolhendo e conduzindo as suas propostas. Além disso, esse órgão era responsável pela nomeação e demissão de funcionários que por ventura viessem a ser contratados.

Apesar de cada uma das coordenações apresentarem funções específicas, as responsabilidades eram compartilhadas, cabendo ao coordenador geral o papel de presidir as reuniões e representar a AAGRA judicial e extrajudicialmente, além de ser responsável, junto ao coordenador de finanças, pelo controle financeiro da organização.

Além da estrutura administrativa, a AAGRA possuía uma estrutura de controle, o Conselho Fiscal e de Ética, formada por três membros eleitos bienalmente em Assembleia Geral Ordinária. Esse conselho tinha como função fiscalizar e aprovar as contas da organização; fiscalizar o cumprimento das normas estatutárias e regimentais pelos sócios, membros da Coordenação Executiva e do Conselho de Mutirões. Além disso, era responsabilidade do referido conselho, fiscalizar os agricultores no que diz respeito à produção com base nos princípios da agricultura alternativa.

A Assembleia Geral, órgão soberano, era constituída por todos os agricultores associados, sendo estes participantes dos mutirões ou não. Em sua versão ordinária acontecia anualmente e enquanto a extraordinária sempre que houvesse necessidade. Cabia a esse órgão deliberar sobre problemas e decisões políticas da organização, assim como a escolha democrática dos membros da Coordenação Executiva e do Conselho Fiscal e de Ética para que estes pudessem conduzir a organização por um período de dois anos.

Apesar dos entrevistados terem evidenciado a existência dessa estrutura administrativa, não foi possível obter informações sobre a dinâmica de funcionamento desses órgãos na prática. Talvez isso se explique pelo fato de que após a fundação em 1989 essa estrutura permaneceu até o seu fechamento em 1991, sendo esse tempo muito pouco para que o funcionamento dessas estruturas fosse experimentada e validada pelo grupo. Quando a AAGRA foi rearticulada em detrimento da parceria com a Visão Mundial, essa estrutura administrativa foi modificada, como será mostrado na fase seguinte.

Pelas informações levantadas nas entrevistas com os sócios e técnicos fundadores, não havia a figura de um líder no grupo e sim um grupo de agricultores com as habilidades inerentes à liderança. As principais referências do grupo eram os quatro agricultores que participaram do

curso no CECAPAS. No entanto, o papel do técnico que acompanhou o grupo antes, durante e momentos após a fundação da AAGRA foi fundamental para manter o grupo articulado.

Isso significa que apesar dos quatro agricultores terem perfil de liderança, suas vivências em solucionar problemas coletivos enquanto AAGRA não foram suficientes para que houvesse a insurgência de um líder entre eles, aspecto que não limitou seus papéis de referência em suas comunidades. Contudo, essa função de liderança era exercida pelo técnico, tanto que com seu afastamento, o grupo não conseguiu continuar atuando. A partir do momento em que esse técnico se afastou da organização houve uma desarticulação desses agricultores ocasionando a paralisação das atividades da AAGRA que só foi reativada em 1995 estimulada pela busca de parceria com a Visão Mundial.

A atuação através do PDA em parceria com a Visão Mundial e a rearticulação da AAGRA que havia sido paralisada no período de 1989 a 1994, precisou lidar com um novo arranjo na sua estrutura de governança. Tal arranjo não mudou significativamente a forma como a AAGRA abordava suas deliberações políticas. No entanto, precisou aderir a uma nova estrutura que seria necessária a coordenação das ações do PDA.

Esse novo formato de coordenação foi adotado para se adequar às exigências estabelecidas pela Visão Mundial para formalização da parceria, que tinha como um de seus requisitos básicos a gestão dos recursos e atividades de forma participativa, democrática e transparente, como apresentado a seguir.

A representação das forças que compõem o PDA deve ocorrer sempre de forma paritária (representação de todos os grupos envolvidos). A gestão deve ser efetuada através de comitês locais, delegados por comitê, Conselho diretor e Assembleia Geral de acordo com o contexto local (quantidade de comunidades ou grupos representados, distância e representação de cada grupo). Pode haver assento da ONG que gerencia o projeto, com ou sem voto. Os representantes da ONG não poderão ao mesmo tempo representar alguma outra comunidade (VISÃO MUNDIAL, 2007, p. 14).

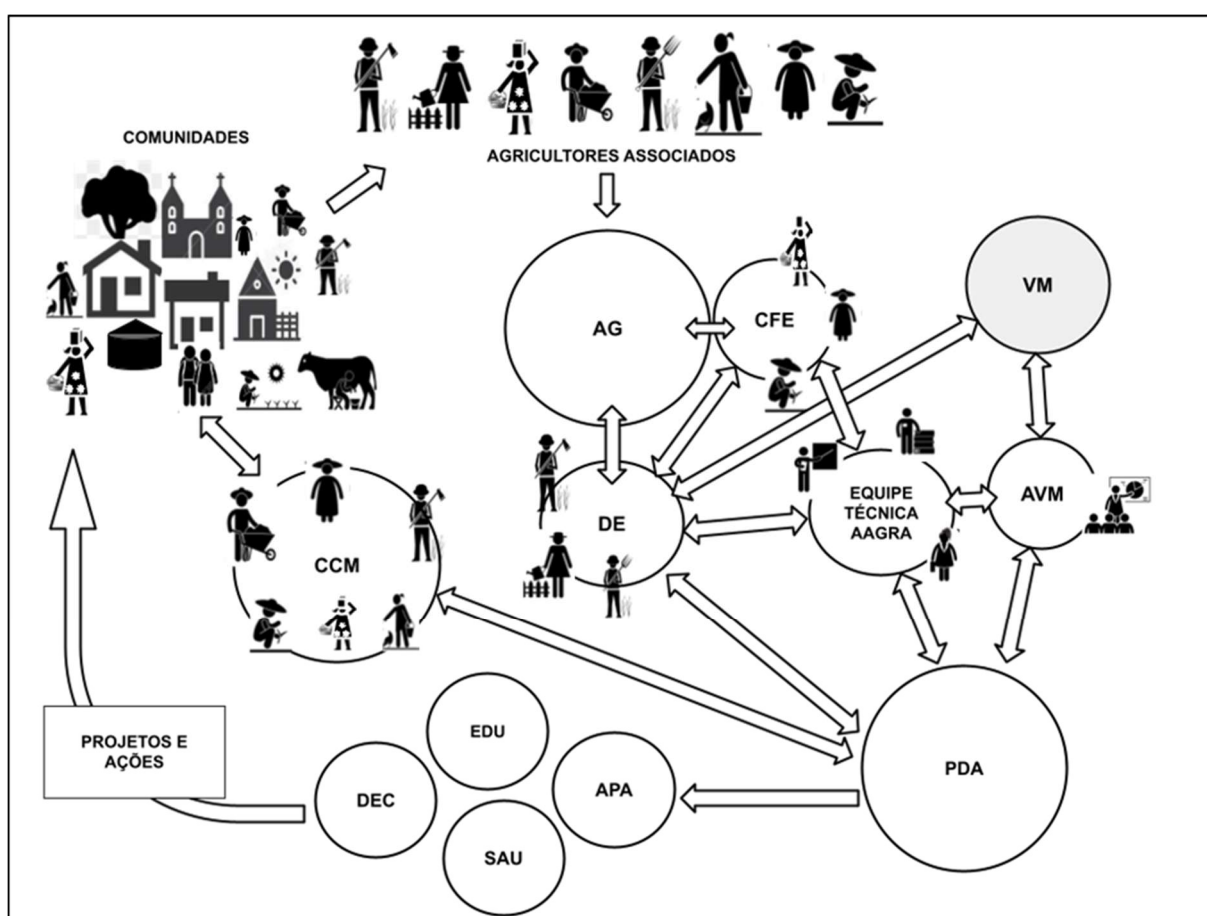
Essa exigência determinada pela Visão Mundial, não estava relacionada à administração política da AAGRA, aspecto que poderia configurar ingerência. Estava sim, relacionado a gestão do PDA. Diante disso, o Conselho Comunitário era constituído por dois representantes (1 titular e 1 suplente) de cada uma das comunidades onde haviam crianças apadrinhadas ou onde o PDA tivesse atuação.

O Conselho Comunitário era um órgão consultivo e deliberativo, que se reunia mensalmente para acompanhar o andamento das atividades relacionadas ao PDA, apresentar as demandas emergentes surgidas nas comunidades e deliberar sobre problemas que

potencialmente poderiam comprometer a realização das ações. Além disso, os membros desse conselho deveriam participar dos encontros de avaliação e planejamento anual das atividades.

O novo formato de coordenação está representado na Figura 3. É possível perceber nesse novo desenho, que as estruturas dos mutirões comunitários e o conselho de mutirões foram suprimidas, assim como a coordenação executiva, chegando a ser extintas do estatuto social em 2001. Tais estruturas foram substituídas pela dinâmica do Conselho Comunitário.

Figura 3 - Representação esquemática da estrutura administrativa da AAGRA (1995 – 2004)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de documentos da AAGRA.

LEGENDA: AG - Assembleia Geral; DE - Diretoria Executiva; CFE - Conselho Fiscal e de Ética; VM - Visão Mundial; AVM - Assessores ligados a Visão Mundial; PDA - Programa de Desenvolvimento de Área; CCM - Conselho Comunitário; APA - Área de atuação Apadrinhamento; EDU - Área de atuação Educação; SAU - Área de atuação Saúde; DEC - Área de atuação Desenvolvimento Econômico.

Os conselheiros comunitários eram os porta-vozes da comunidade, além de levarem as demandas das comunidades, esses atores eram responsáveis por levar as informações do

PDA até a comunidade. Além disso, exerciam a mobilização das comunidades e organizavam os espaços onde seriam realizadas as atividades coletivas quando estas existiam.

Estes conselheiros tinham poder de voz e de voto, assim como o presidente da AAGRA. As decisões eram tomadas a partir da maioria simples dos votos, considerando os conselheiros titulares. Os suplentes podiam participar dessas reuniões com direito a voz, só podendo ter direito a voto na ausência dos seus respectivos titulares. Da mesma forma, na ausência do presidente da AAGRA nessas reuniões, seguiam-se as normas de substituição estabelecidas em estatuto.

Nas reuniões do Conselho Comunitário os técnicos assim como os assessores da Visão Mundial, quando presentes, não tinham poder de voto, apenas de voz, sendo os responsáveis pela apresentação dos relatórios das atividades de suas áreas de atuação, assim como apresentação de dificuldades enfrentadas para realização de suas tarefas e solicitação de providências quando as situações demandavam decisão do Conselho Comunitário.

Nessas reuniões era apresentado pelo técnico responsável pela contabilidade, a situação financeira do PDA. Nessa prestação de contas eram expostas a movimentação financeira, a conciliação bancária, as contas a pagar, as compras feitas e as que deveriam ser realizadas. Após a apresentação, era aberto um espaço para manifestação dos conselheiros que poderiam questionar, impugnar ou acatar a prestação de contas. Esse processo buscava valorizar o caráter participativo na execução e gestão das atividades e dar transparência na utilização dos recursos financeiros.

Além da reunião do Conselho Comunitário, existiam outras reuniões como a reunião da Diretoria Executiva e a reunião da equipe técnica. Para as reuniões da diretoria, não existia um calendário fixo, no entanto era comum esses membros se encontrarem todas as terças feiras para deliberar sobre pagamentos, acompanhamento contábil, dentre outros.

Já a equipe técnica tinha como rotina a participação de reuniões semanais de planejamento e avaliação. Além disso, essas reuniões eram momentos de trocas de informações gerais, elaboração de agenda de atividades e dos mapas de atividades que seriam realizadas nas comunidades. Por vezes, nesses momentos eram realizados estudos relacionados a temáticas diversas ligados à gestão, educação, agroecologia, tecnologias de convivência com semiárido, dentre vários outros.

Outra reunião que acontecia ordinariamente a cada três meses eram as Assembleias Gerais. Cabe lembrar que no período anterior, as assembleias ordinárias aconteciam anualmente, no entanto, o aumento do fluxo de atividades e de recursos demandados pelo PDA,

contribuíram para o aumento das necessidades de se tomarem decisões políticas justificando a necessidade de que as assembleias fossem realizadas trimestralmente.

Na versão ordinária da Assembleia Geral, além dos ritos normais, tinham como finalidade discutir, além das ações realizadas pelo PDA, aquelas que envolviam a articulação política da AAGRA assim como sua representatividade em fóruns, conselhos municipais, comitês, federações, dentre outras. Esse era o único momento em que a maioria dos sócios compareciam à organização.

No período de 2005 a 2014, o encerramento do PDA e o surgimento de novas relações de parceria contribuíram para um redimensionamento das estruturas de governança. A principal delas, foi a reconfiguração do Conselho Comunitário que ao longo dos anos, foi aos poucos perdendo o seu sentido de existência. Nesse sentido, a organização manteve suas principais estruturas de tomada de decisão como a Assembleia Geral, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal e de Ética. Além disso, houve o surgimento de uma nova estrutura denominada Coordenação Colegiada de Programas.

Cada um dos programas estava organizado em pequenos núcleos de coordenação, encarregado de planejar, executar e avaliar as atividades. Para isso, contava com um coordenador, um assistente financeiro e uma equipe de agentes de campo. Os núcleos desses programas eram articulados pela Coordenação Colegiada de Programas que funcionava como uma estrutura que integrava todos os programas desenvolvidos pela organização, conforme representado na Figura 4.

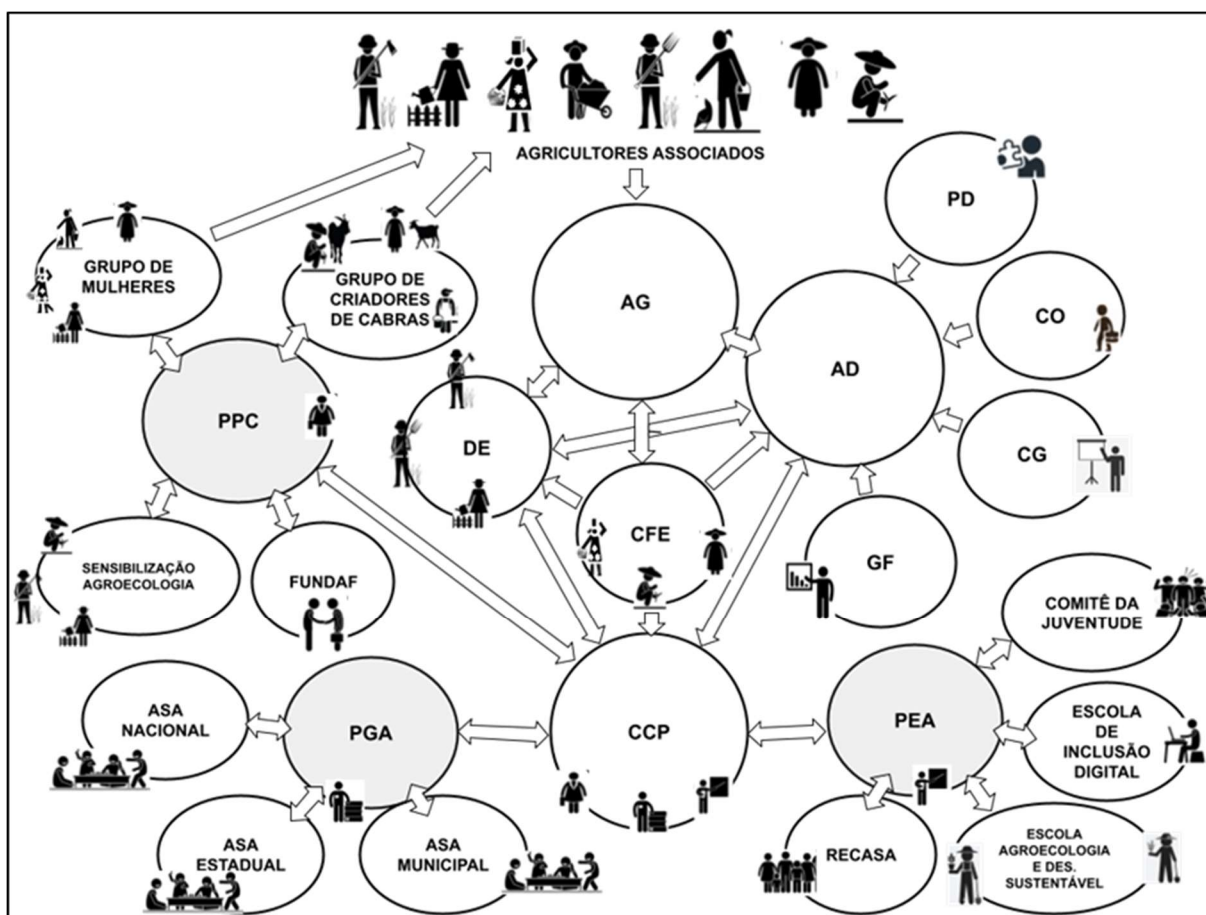
A Coordenação Colegiada de Programas era constituída pelos coordenadores e assistentes financeiros dos programas, de representantes da Diretoria e do Conselho Fiscal e de Ética. Essa estrutura era coordenada pela gerente geral da organização. Apesar dessa composição básica, todos os técnicos, diretores e conselheiros eram convidados a participar das reuniões desse colegiado.

A Coordenação Colegiada de Programas tinha como finalidade criar um espaço rotineiro de diálogo entre os diversos programas e as instâncias decisórias da organização, instituindo um espaço onde as pessoas envolvidas em determinado programa se inteiravam do que os outros programas estavam realizando. Contudo, passou a ser utilizado como um espaço de discussão das principais dificuldades encontradas e construção de estratégias de enfrentamento.

O ponto central da governança era a Administração, constituída de uma equipe formada por uma Coordenação Geral, um Gestor Financeiro, uma Controladoria e uma Coordenação de Pesquisa e Desenvolvimento. Essa estrutura atuava em consonância com a

Diretoria Executiva que era a estrutura que representa legalmente a organização diante das parcerias. Além disso, as ações realizadas pela Administração estavam subordinadas às deliberações da Assembleia Geral, assim como poderiam ser acompanhadas e fiscalizadas pelo Conselho Fiscal e de Ética.

Figura 4 - Representação esquemática da estrutura administrativa da AAGRA (2005 – 2014)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de documentos da AAGRA.

LEGENDA: AG - Assembleia Geral; DE - Diretoria Executiva; CFE - Conselho Fiscal e de Ética; AD - Administração; PD - Pesquisa e Desenvolvimento; CO - Controladoria; CG - Coordenação Geral; GF - Gestão Financeira; CCP - Coordenação Colegiada dos Programas; PEA - Programa de Educação e Agroecologia; PGA - Programa de Gestão de Águas; PPC - Programa de Produção e Comercialização.

No entanto, cada um dos programas assumia a governança junto a estruturas específicas que representam os grupos de beneficiados. Nesse sentido, o Programa de Produção e Comercialização coordenava os grupos produtivos (criadores de cabras, mulheres) além das ações ligadas a sensibilização em agroecologia e aquelas relacionadas ao FUNDAF.

O Programa de Educação e Agroecologia, por sua vez, era responsável pela articulação do Comitê Municipal da Juventude, e pela coordenação das escolas de Inclusão Digital e de Agroecologia. Além disso, competia a esse programa a mobilização da Rede de Educação Contextualizada do Semiárido (RECASA), rede que ao final desse período passou a ter autonomia de articulação, tendo a AAGRA como sua principal parceira.

O Programa de Gestão de Águas, dialogava com pelo menos três níveis de Articulação do Semiárido Brasileiro: a ASA nacional, a ASA estadual e as ASAs municipais. Além disso, cada uma das comunidades selecionadas para receber o programa de cisternas se tornava, mesmo que temporariamente, uma estrutura que o programa deveria sensibilizar e mobilizar.

Cada uma dessas estruturas de base dialogava com esses programas que por sua vez dialogavam com a Coordenação Colegiada de Programas que representava o espaço instrumental da governança organizacional. Nesse sentido, as informações, demandas, soluções e deliberações estavam em fluxo constante. Cabe destacar que as existências desses processos de governança não eram automáticas e nem aconteciam de forma mecânica. Muitas vezes, em alguns desses fluxos existiam fragilidades de comunicação, além de resistência por parte dos beneficiários ou mudanças de prioridades dentro das próprias estruturas de coordenação.

Cabia a Assembleia Geral a função de vanguarda, sua modalidade ordinária continuou acontecendo trimestralmente entre o primeiro e segundo sábado do mês. O rito padrão girava em torno da acolhida dos associados, leitura da ata da reunião anterior, prestação de contas das contribuições sociais, apresentação e aprovação de novos sócios. Além disso, era dedicado um espaço para que os programas e Coordenação Colegiada de Programas pudessem apresentar os acontecimentos, as ocorrências e demandas que precisavam ser informadas ou deliberadas pela Assembleia Geral. A modalidade extraordinária era o espaço utilizado para decisões urgentes ou para os casos de mudanças estatutárias ou aprovação de regras específicas de funcionamento dos programas, ou aprovação de parcerias e convênios para realização de novos projetos.

No período de 2015 a 2022 não ocorreram mudanças significativas na estrutura de governança. Órgãos como Assembleia Geral, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e de Ética, Administração, Coordenação Colegiada de Programas e programas estratégicos permaneceram, seguindo as mesmas características do período anterior. No entanto, mudanças foram percebidas no formato dos programas em que alguns tiveram seus projetos e ações redimensionados, enquanto outros foram ampliados com o surgimento de novos projetos ou conjunto de ações. Tais ocorreram principalmente nos últimos quatro anos, influenciado pela redução orçamentária ocasionado pela pandemia e pelo surgimento de novas parcerias como a FBB e a EMBRAPA.

As mudanças mais significativas ocorreram no Programa de Produção e Comercialização, que a partir da parceria com a Rede Mutum, FBB e EMBRAPA passou a organizar as estruturas do programa e da própria organização para atender aos requisitos do Sistema Participativo de Garantias. Essa nova demanda, contribuiu para o envolvimento de mais de 20 grupos de agricultores, das três microrregiões do Estado, aumentando consideravelmente a demanda de atividades e de pessoal para atender as ações do processo de SPG.

Ao assumir a responsabilidade de atuar como OPAC no SPG, a AAGRA precisou adequar o estatuto social no intuito de respaldar as exigências do Ministério da Agricultura Pesca e Abastecimento, aspecto que foi. O desafio possibilitado por essa nova abordagem do Programa de Produção e Comercialização vem influenciando no seu desmembramento dando origem a outro programa institucional, aspecto que até o final de 2022 ainda encontrava-se em discussão e definição dos objetivos, metas e estrutura do novo programa.

Cabe destacar que, o sistema de SPG por sua dinâmica, constituído por pequenos agrupamentos de agricultores que mantém rotinas de discussão e de execução de atividades coletivas, assim como de fiscalização entre pares, lembra a estrutura dos mutirões que foram característicos na fundação e nos primeiros anos da AAGRA. No entanto, ficam mantidos os processos de funcionamento dos demais programas, tendo em vista que a maioria dos associados não estão aptos ou não estão interessados na produção orgânica/agroecológica. A representação da estrutura de governança da AAGRA pode ser observada na Figura 5.

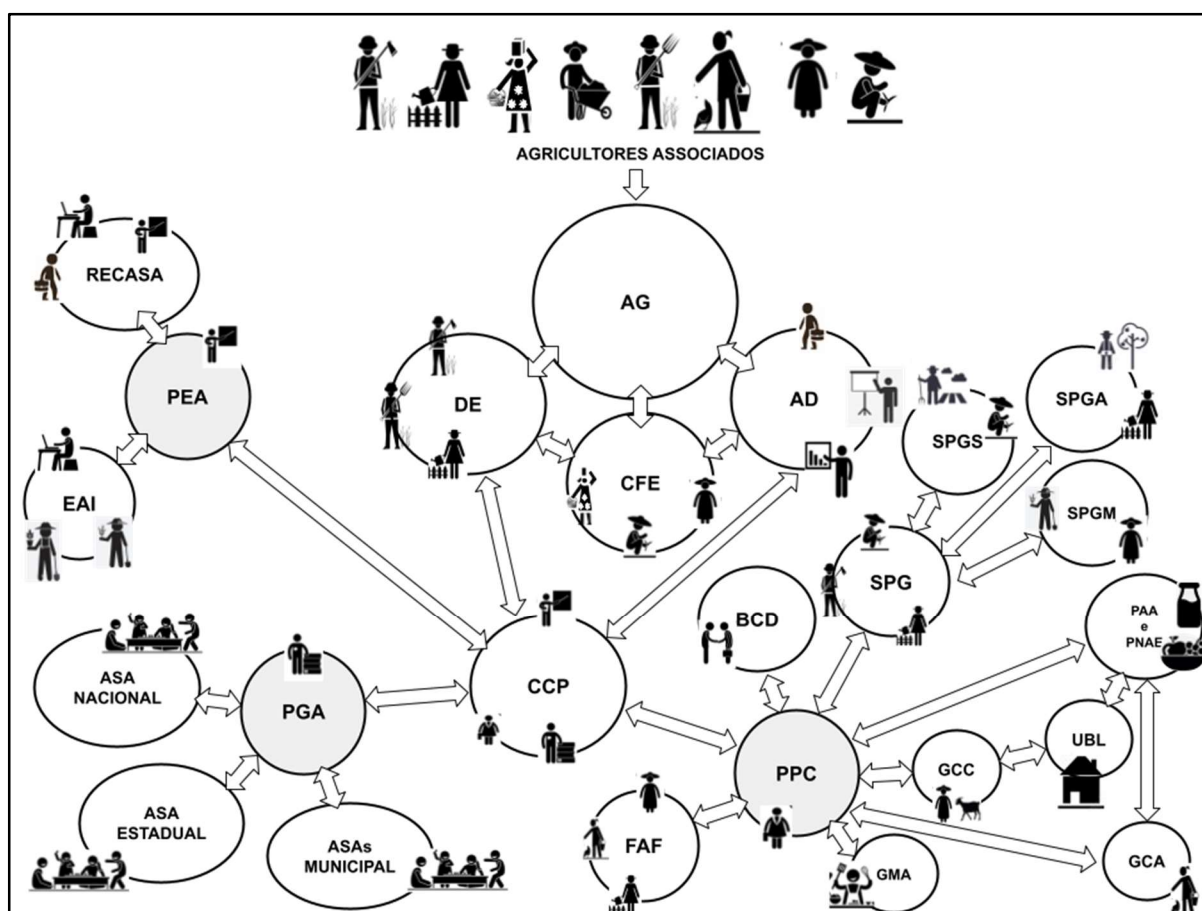
Existe aqui um paradoxo, no mesmo período em que a AAGRA tem limitado os seus recursos financeiros, os programas, especialmente o Programa de Produção e Comercialização ampliou consideravelmente seus projetos e ações envolvendo novas dinâmicas como as ações do SPG. Esse aspecto torna-se ainda mais desafiador pela redução do quadro de técnicos causado pela redução dos recursos.

Para que isso acontecesse, a AAGRA precisou reduzir a sua atuação em alguns projetos como por exemplo, as atividades do Banco Comunitário de Desenvolvimento que teve sua mobilização e fluxo de empréstimos reduzido. Outros projetos que ficaram comprometidos foi o acompanhamento aos grupos produtivos (criadores de cabras, criadores de aves e feira da agricultura familiar) que com a redução da equipe técnica passou a funcionar sem o acompanhamento direto da AAGRA.

Pelo histórico da organização, destaca-se que essa composição da Diretoria Executiva é a mais representativa de toda sua história, representando a diversidade de atores sociais do território. Nesse sentido, os cargos mais importantes da Diretoria (presidência, vice-presidência

e tesouraria) são formados por mulheres, sendo a presidente de religião evangélica, criadora de cabras e residente em uma comunidade rural do município de Limoeiro de Anadia. O cargo de secretário é ocupado por um indígena representante da aldeia Xucuru Kariri, do município de Palmeira dos Índios; a tesoureira é uma agricultora do município de Igaci; e, o diretor de educação, cultura, esporte e lazer é um agricultor de uma comunidade quilombola de Igaci.

Figura 5 – Representação esquemática da estrutura administrativa da AAGRA (2015 – 2022)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de documentos da AAGRA.

LEGENDA: AG - Assembleia Geral; DE - Diretoria Executiva; CFE - Conselho Fiscal e de Ética; AD - Administração; CCP - Coordenação Colegiada dos Programas; PEA - Programa Educação e Agroecologia; PGA - Programa Gestão de Águas; PPC - Programa Produção e Comercialização; BCD - Banco Comunitário de Desenvolvimento; FAF - Feira da Agricultura Familiar; GMA - Grupo de Mulheres Agricultoras; GCA - Grupo de Criadores de Aves; GCC - Grupo de Criadores de Cabras; UBL - Unidade de Beneficiamento de Leite; PAA - Programa de Aquisição de Alimentos; PNAE - Política Nacional de Alimentação Escolar; SPG - Sistema Participativo de Garantias; SPGS - Sistema Participativo de Garantias núcleo Sertão; SPGA - Sistema Participativo de Garantias núcleo Agreste; SPGM - Sistema Participativo de Garantias núcleo Mata; EAI - Escola de Agroecologia e Inclusão; Recasa - Rede de Educação Contextualizada para o Agreste e Semiárido.

Seguindo a lógica da representatividade, a composição do Conselho Fiscal e de Ética é constituída por dois agricultores agroecológicos e uma agricultora representante das comunidades remanescentes de quilombolas, ambas do município de Igaci. Além disso, a representatividade é percebida em termos geracionais, pois a vice-presidente e um dos membros do Conselho Fiscal e de Ética possuem menos de 30 anos, enquanto dois dos membros apresentam mais de 60 anos.

6.4 OUTRAS MUDANÇAS IMPORTANTES

A experiência acumulada ao longo dos anos foi, em cada período, ampliando as habilidades da AAGRA em termos de captação de parcerias e de recursos, de gestão de projetos e de mobilização social. Isso foi e continua dando visibilidade à organização em um ambiente, em muitos aspectos, diferente daquele que lhe deu origem. Esse fato vem cada vez mais chamando a atenção de políticos, de organizações públicas, empresas privadas e até mesmo de outras organizações sociais. Essa visibilidade tem atraído muitas oportunidades de parceria, assim como o surgimento de muitos inimigos velados e até mesmo declarados que buscam identificar nas fragilidades da AAGRA elementos que podem contribuir com tentativas de boicotes ou até mesmo de desmoralização pública.

Diante dessas situações, a AAGRA vem nos últimos anos mantendo coerência em honrar as relações de parcerias através da transparência e honestidade na execução dos projetos, sem perder de vista o seu compromisso social. Por esses e outros motivos, nas últimas mudanças estatutárias, as finalidades, normas e responsabilidades se tornaram muito mais densas e sólidas, buscando respaldar a história e a identidade organizacional.

Dentre as principais mudanças nesse sentido, foi percebido na edição de 2020, a inclusão de um capítulo denominado de Princípios da Ação, onde a AAGRA afirma seu compromisso com a ética, a moralidade e a responsabilidade diante da sociedade, deixando claro que não compactua com injustiças e com a ilegalidade.

Na modificação de 2022, a organização buscou institucionalizar o seu compromisso e responsabilidade a fim de consolidar um movimento estadual em torno da produção agroecológica e orgânica, organizando diversos grupos sociais de produtores nos diferentes territórios do estado, para assim construir o sistema de certificação orgânica participativa, o SPG. Por isso, além das alterações já identificadas nas finalidades, quadro social e estrutura

administrativa, a AAGRA inseriu dois capítulos voltados para normatização da sua atuação como OPAC.

Além dessas mudanças, no estatuto social, a descrição detalhada das funções, atribuições e responsabilidades ligadas aos sócios, cada um dos membros da diretoria executiva e do conselho fiscal, busca estabelecer os limites e possibilidades de cada uma dessas funções dentro de uma organização justa e democrática, onde as responsabilidades são constantemente estimuladas.

7 A ÁRVORE SAGRADA DO SERTÃO: EXPRESSÕES ATUAIS E SIGNIFICADOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA AAGRA VISTA PELA METÁFORA DOS ORGANISMOS

É a árvore sagrada do sertão. Sócia fiel das rápidas horas felizes e longos dias amargos dos vaqueiros. Representa o mais frisante exemplo de adaptação da flora sertaneja. Foi, talvez, de talhe mais vigoroso e alto — e veio descaindo, pouco a pouco, numa interdecadência de estios flamívomos e invernos torrenciais, modificando-se à feição do meio, desinvoluindo, até se preparar para a resistência e reagindo, por fim, desafiando as secas duradouras, sustentando-se nas quadras miseráveis mercê da energia vital que economiza nas estações benéficas das reservas guardadas em grande cópia nas raízes. (Euclides da Cunha)

A utilização de metáforas ou imagens para se compreender aspectos ligados às organizações são bem conhecidas e utilizadas nas abordagens e análises organizacionais. A esse respeito, Smircich (1983) indica que os pesquisadores buscavam inferir as teorias da organização a partir de aspectos cognitivos e simbólicos, corroborando com a abordagem cultural para se interpretar as organizações.

Para essa autora, os pesquisadores abordam o tema da cultura e da organização de maneiras diferentes, apesar da existência de argumentos de que todos os cientistas criam conhecimento a partir de diferentes *insights* metafóricos para seu objeto de estudo, referenciando autores como (Pepper, 1942; Kaplan, 1964; Brown, 1977; Morgan, 1980). Além disso, a autora afirma, com base em (Lakoff e Johnson, 1980) que o processo metafórico ao estimular a interpretação de uma coisa em função de outra é essencial para o pensamento humano que se utiliza desses artifícios para compreender o mundo.

Morgan (2002) define a metáfora como “uma força primária através da qual os seres humanos criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro” (p. 20)". Diante disso, o autor afirma que, por essência, toda a teoria e prática da organização está baseada em metáforas e que isso auxilia na compreensão de situações organizacionais de maneira mais eficaz.

Esse autor destaca, ainda, o poder contido no uso da metáfora para se estudar uma organização. Um primeiro aspecto desse poder está relacionado a quebra da monotonia e estática características dos estudos que buscam descrever as coisas como elas realmente são. O segundo aspecto está na oportunidade proporcionada pela metáfora em alargar o pensamento e aprofundar o entendimento dos fenômenos, contribuindo para ver e agir sobre as coisas de novas maneiras. Além disso, a metáfora exerce uma influência formativa na linguagem, na ciência, no modo de pensar, de agir e de se expressar no dia-a-dia (MORGAN, 2002).

Máquinas, organismos, cérebros, cultura, sistema político, prisão psíquica, fluxo e transformação, instrumento de dominação. Esses são os exemplos de metáforas apresentadas por Morgan para serem aplicadas aos estudos sobre as organizações. No entanto, nesta tese foi utilizada a metáfora dos organismos por considerar ser essa a mais adequada para explicar as expressões culturais da organização estudada.

Isso pode ser justificado pelo fato de que os estudos que usam a metáfora dos organismos para compreender as organizações levam à compreensão da existência de um ambiente onde estão presentes várias espécies de organização, que se interrelacionam e que se adaptam melhor a determinado tipo de ambiente, onde estabelece seus padrões evolutivos. Além disso, deve-se levar em conta que organizações nascem, crescem, se desenvolvem, se adaptam a novas circunstâncias, podendo até declinar ou morrer (MORGAN, 2002).

Abordar a organização a partir da metáfora do organismo, é dentre várias outras possibilidades, o de estimular a compreensão da organização lutando pela sobrevivência em um ambiente de constantes mudanças onde são observados os processos de coordenação, as interdependências e as trocas entre os limites do sistema (TRIST; BAMFORTH, 1951; BURNS; STALKER, 1961; LAWRENCE; LORSCH, 1967 apud SMIRCICH, 1983).

Dentro das especificidades das análises da organização sob a metáfora dos organismos devem ser levadas em consideração a definição das necessidades sociais e psicológicas de seus membros, assim como a integração dessas necessidades com aquelas da organização. Além disso, pelo fato das organizações estarem dentro de um ambiente em constantes transformações, estas buscam a todo tempo desenvolverem mecanismos para adaptar-se, mobilizando mudanças em sua estrutura interna (MORGAN, 2002).

No intuito de descrever a cultura organizacional da AAGRA a partir da metáfora dos organismos como proposto por Morgan (2002), adotou-se a imagem da árvore do imbuzeiro. Essa escolha relaciona-se ao fato dessa árvore ser um símbolo presente no imaginário dos membros da organização, que muitas vezes se expressa nos artefatos, nos relatos da história, assim como em diversos momentos formativos e reflexivos.

Além disso, essa escolha levou em consideração que a AAGRA foi implantada em um ambiente desafiador e foi cultivada em um solo onde aspectos culturais relevantes ligados à ação coletiva, à preservação dos recursos naturais e à adaptação às adversidades climáticas foram selecionados, potencializados e transformados em pressupostos basilares da organização.

O imbuzeiro é uma das principais e mais representativas das plantas do semiárido brasileiro, tendo sua importância socioeconômica ligada ao uso doméstico e comercial de seus frutos e derivados, assim como pelo seu simbolismo para a cultura nordestina. Uma das suas

principais características está relacionada à capacidade adaptativa, tendo sua anatomia e fisiologia ajustadas em um longo processo evolutivo para adaptar-se às adversidades limitantes, estabelecidas pelo ambiente semiárido.

O imbuzeiro¹⁹ (*Spondias tuberosa A.*), também conhecido como umbuzeiro, está presente em toda extensão da Caatinga. Pertencente à família *Anacardiaceae*, é a planta frutífera que melhor representa o Nordeste brasileiro, assim como as regiões Norte e Nordeste de Minas Gerais. Seu nome em tupi-guarani é "y-mb-u", que traz como significado "árvore que dá de beber". Seus frutos são também conhecidos como umbu, imbu, ambu e ombu (BARRETO; CASTRO, 2010 grifos do autor).

O imbuzeiro é considerado pelos agricultores familiares, povos e comunidades tradicionais do Nordeste como um símbolo de resistência cultural, especialmente por seu significado sagrado e por armazenar água em suas raízes. A prática de coleta dos frutos começa ainda na infância por influência dos pais e avós. Os frutos são utilizados como estratégia alimentar e econômica, complementando a renda que tem como base o cultivo de lavouras de sequeiro, como milho, feijão e mandioca, e a criação de caprinos e ovinos (BARRETO; CASTRO, 2010).

Para os povos indígenas, considerados os primeiros moradores do sertão, os tubérculos formados pelas raízes do imbuzeiro tinham utilidade medicinal, sendo utilizados para o tratamento de diarreias e controle de verminoses, prática utilizada até os dias atuais pelas populações nativas. Além disso, a capacidade de armazenamento de água nesses tubérculos era, muitas vezes, utilizada pelos vaqueiros para matar a sede nas longas jornadas na caatinga (BARRETO; CASTRO, 2010).

Para além da resistência, o imbuzeiro também é um símbolo de resiliência. De acordo com Lima Filho (2011), além de sobreviver às condições de aridez e às altas temperaturas do clima semiárido, consegue produzir quantidade significativa de frutos, principal fonte de renda para a maioria dos agricultores da região que comercializam o imbu durante os períodos de safra.

No contexto da AAGRA, o simbolismo do umbuzeiro está em sua essência original. Muitas são as evidências que refletem o imaginário que se expressa através dos significados

¹⁹ A opção pelo uso dos termos imbuzeiro e imbu ao invés de umbuzeiro e umbu, busca dar coerência com a forma utilizada pelas populações rurais da região semiárida do estado de Alagoas para denominar a árvore e seu fruto. Apesar de o segundo termo ser dominante na literatura científica, esta forma não se constitui unânime. Além disso, para a literatura científica não fará diferença o uso de qualquer um dos termos tendo em vista que ambos são nomes populares que variam de acordo com cada Estado ou território.

dados a determinados símbolos e acontecimentos que tomam como base a complexidade de características de resiliência e adaptação existente no imbuzeiro. Isso dentro de um ambiente marcado pelas sazonalidades climáticas onde o imbuzeiro cria, com muita elegância, suas próprias estratégias de existência e perpetuação.

No momento das tantas reuniões de mobilização para criação da AAGRA, assim como nos dias atuais, na maioria das comunidades rurais do município de Igaci, a sombra do imbuzeiro era um dos poucos locais onde era possível reunir pessoas sem o incômodo dos raios solares e das altas temperaturas da região. Isso ficou no imaginário das pessoas que vivenciaram esse processo ou que participaram de alguma atividade embaixo dessa árvore. Esse simbolismo está representado na nota de T\$ 5,00 (cinco Terras), moeda social utilizada recentemente pela AAGRA como instrumento para fortalecimento da economia local, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Nota de cinco Terras utilizada pelos agricultores beneficiários do banco comunitário Olhos D'Água e na Feira da Agricultura Familiar coordenados pela AAGRA



Fonte: Obtida pelo autor durante o trabalho de campo.

Cabe destacar que a definição das imagens que foram impressas em cada uma das notas de Terras foi estabelecida de forma participativa, através de oficinas envolvendo técnicos, professores e estudantes universitários, lideranças e agricultores. A princípio, o símbolo

escolhido por esses participantes para ilustrar a moeda foi o associativismo, sendo representado por um grupo de pessoas reunidas sob a sombra do imbuzeiro.

Partindo do processo de mobilização que culminou com o surgimento da AAGRA muitas reuniões entre técnicos, agricultores e lideranças comunitárias aconteceram, e acontecem até hoje, sob a sombra de imbuzeiros, conforme apresentado na Figura 7, que consiste em um registro fotográfico da reunião do Coletivo Beija Flor, um dos grupos acompanhados pela AAGRA através do processo de SPG.

Figura 7 – Registro fotográfico de uma reunião do coletivo Beija Flor realizada sob a sombra de um imbuzeiro na propriedade de um dos agricultores participantes do coletivo



Fonte: Imagem obtida pelo o autor durante a observação participante.

Além disso, o simbolismo do imbuzeiro se expressa como instrumento pedagógico nos processos de formação em agroecologia e de sensibilização que acompanham a mobilização social para implantação das tecnologias de convivência com o semiárido, como no caso das cisternas. Nesses casos, o imbuzeiro é utilizado não só como símbolo de resistência, mas também como exemplo para o planejamento das famílias sertanejas diante da escassez hídrica, que é, em certa medida, previsível. Justamente por isso devem ser criadas as estruturas para captação e armazenamento de água nas épocas de chuvas, para ser utilizada nos períodos de escassez. Essa consiste em uma das grandes lições que podem ser aprendidas com o imbuzeiro.

Nesse sentido, é possível perceber certa semelhança entre a estrutura radicular do imbuzeiro, constituída pelos xilopódios, e a estrutura de fundação das cisternas de placa. Ambas estão no subsolo e apresentam como função o armazenamento de água, conforme mostrado na Figura 8, onde a imagem da esquerda mostra a escavação da área onde se localiza a estrutura radicular de um imbuzeiro, enquanto a imagem da direita mostra a estrutura base de uma cisterna de placa para armazenamento de água das chuvas.

Figura 8 – Comparação entre o sistema radicular do imbuzeiro constituído de xilopódios e a fundação para a construção de cisterna de placas



Fonte: Imagem A - CAVALCANTI; RESENDE (2006); Imagem B, ARAUJO et al., (2018).

Diante disso, quando se busca realizar o estudo de uma organização na perspectiva da metáfora de um organismo, nesse caso de estudo o imbuzeiro, torna-se necessário estabelecer algumas relações entre as partes da árvore com estruturas da organização estudada. Nesse sentido, o Quadro 11, expressa um grupo de analogias que podem ser tomadas entre a AAGRA e o imbuzeiro.

Quadro 11 – Analogia entre as estruturas anatômicas do imbuzeiro e as estruturas organizacionais da AAGRA

(Continua)

ESTRUTURA DO IMBUZEIRO		ANALOGIA COM A AAGRA	
Estrutura anatômica do umbuzeiro	Funções básicas na planta	Estrutura organizacional	Expressões culturais

Quadro 11 – Analogia entre as estruturas anatômicas do imbuzeiro e as estruturas organizacionais da AAGRA

(Conclusão)

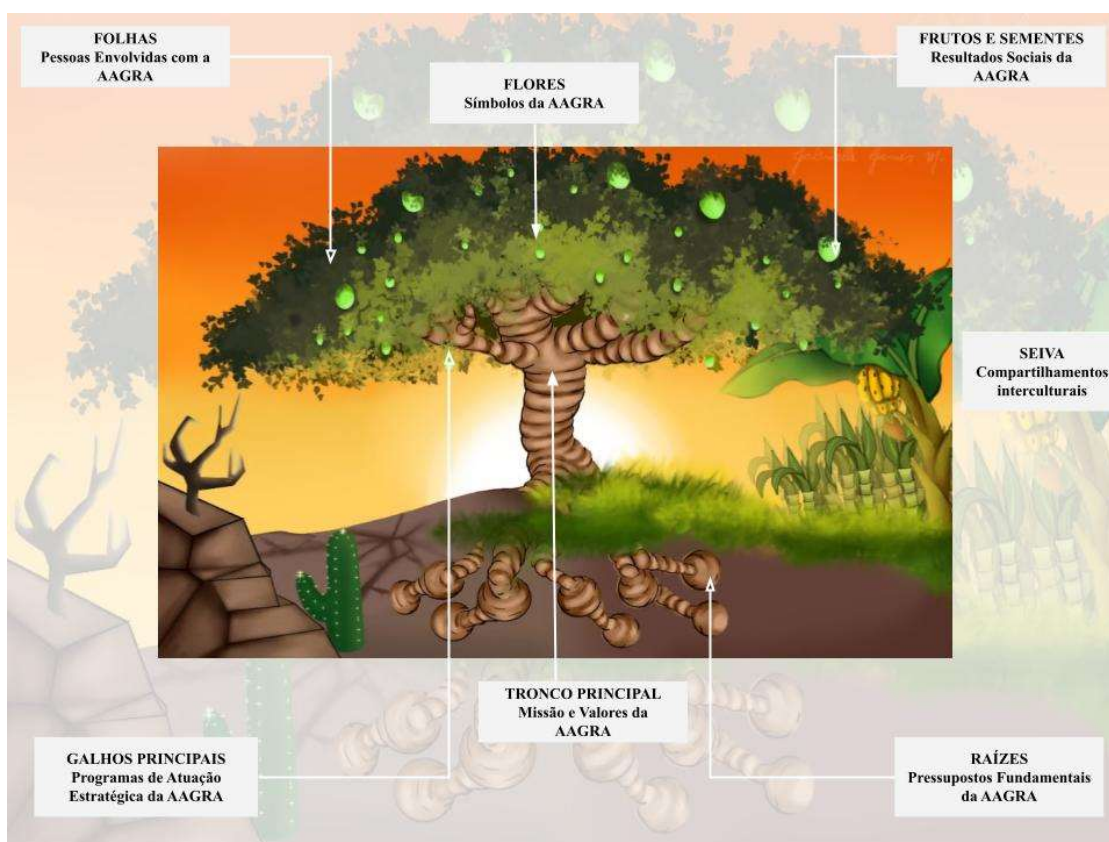
Xilopódios (raízes)	Nutrição, absorção de nutrientes do solo essenciais ao seu desenvolvimento; armazenamento de nutrientes e água; sustentação no solo.	Pressupostos fundamentais	Agricultura ecológica; segurança alimentar; gestão participativa; participação política e garantia de direitos; educação contextualizada; proteção de crianças e adolescentes; o semiárido como espaço de vida; a água como essência da vida.
Tronco Principal (Caule)	Dar sustentação à planta; servir como eixo e base para a projeção dos ramos.	Filosofia e identidade organizacional da AAGRA.	Missão e valores da organização
Galhos secundários (ramificações do caule principal)	Expansão da copa, desenvolvimento aéreo, maior absorção de CO ₂ e maior produção foliar e frutífera.	Programas estratégicos da AAGRA	Produção e comercialização; educação e agroecologia; gestão de águas; gestão organizacional.
Folhas	Fazer a fotossíntese, evapotranspiração.	Membros da organização.	Agricultores associados, técnicos, diretores e lideranças articulados em seus respectivos grupos.
Flores	Previsão dos frutos; atração de polinizadores	Elementos culturais que atraem parceiros, colaboradores e novos sócios.	Conjuntos simbólicos como: Estrutura e <i>design</i> organizacional; moeda social Terra; as mandalas; e, a logomarca.
Frutos e sementes	Resultados do sucesso da adaptação da planta ao ambiente; perpetuação da própria espécie; alimentar a fauna nativa e os humanos.	Benefícios socioeconômicos conquistados pela AAGRA para seus públicos.	Patrimônio construído; projetos concluídos; mudanças socioeconômicas surgidas na comunidade/sociedade; público atendido.
Seiva	Transportar nutrientes da raiz para as demais estruturas da planta; transportar substâncias capturadas no ambiente e sintetizadas nas folhas para raiz	Fluxos de transmissão e compartilhamento da cultura organizacional entre as estruturas e membros da organização.	Compartilhamento e dinâmica da cultura organizacional entre os membros internos.

Fonte: Elaborada pelo autor a partir das interpretações dos significados dos elementos culturais da AAGRA.

Na tentativa de buscar estabelecer uma imagem que represente a metáfora da AAGRA na perspectiva do imbuzeiro, foi elaborada uma ilustração que representa a organização e sua

relação com o ambiente. Conforme ilustrado na Figura 9, além das estruturas apresentadas no quadro anterior, as camadas horizontais representam os diferentes ciclos ou fases vivenciadas pela AAGRA ao longo de sua existência. Já os cortes verticais representam a sombra, ou seja, a área de abrangência das ações desenvolvidas pela organização ao longo do tempo, partindo de uma atuação comunitária e avançando até alcançar uma atuação a nível estadual.

Figura 9 – Representação da AAGRA através da metáfora do imbuzeiro



Fonte: Ilustração digital produzida por Gabrielle Gomes Moreira a pedido do autor.

O processo de sensibilização e mobilização social que culminou com a fundação da AAGRA, sua biografia, assim como as mudanças do ambiente social, político e econômico foram importantes para o processo de construção de sua cultura. As mudanças acontecidas em cada uma das fases apresentadas na seção anterior contribuíram para que a AAGRA passasse a adotar estratégias que garantissem a manutenção do seu equilíbrio.

7.1 AS RAÍZES: PRESSUPOSTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

De uma forma geral, as raízes de uma árvore apresentam como funções: promover a fixação da planta no solo; absorver do solo as quantidades necessárias de água e minerais para garantir a sobrevivência do organismo vegetal. No caso de plantas como o imbuzeiro, as raízes apresentam outra importante característica, que é a formação de tubérculos denominadas xilopódios que funcionam como estruturas responsáveis pelo armazenamento de água e carboidratos que suprem as necessidades básicas da planta em termos de água e nutrientes, em períodos de escassez hídrica (JUDD et al. 2009).

Na AAGRA, essas estruturas representam seus pressupostos básicos fundamentais. Esses foram estabelecidos pelo grupo a partir de aspectos da cultura e do contexto locais intencionalmente selecionados e potencializados no período de mobilização dos agricultores, agricultoras e técnicos que culminou com a fundação da organização.

As reflexões que culminaram com a fundação da AAGRA em 1989 resultaram em um conjunto de finalidades que podem ser interpretadas por pressupostos básicos fundamentais. Esses foram estabelecidos pelo grupo a partir de aspectos da cultura e do contexto locais, intencionalmente identificados e potencializados no período de mobilização dos agricultores, agricultoras e técnicos, que culminou com a fundação da organização.

Os pressupostos básicos, de acordo com Schein (2009), são gerados quando o grupo, ao tentar solucionar coletivamente determinados problemas, selecionam estratégias que se tiverem efeitos positivos, passarão a ser utilizados de forma repetida, fazendo com que essa experiência torne-se padrão a ser aplicado em situações iguais ou semelhantes.

De acordo com Freitas (2012), os pressupostos são considerados os elementos fundamentais da cultura organizacional. A principal característica desses pressupostos está ligada à sua capacidade de influenciar as tomadas de decisão, tendo em vista que a visão de mundo proporcionada pelas experiências coletivas cria mapas cognitivos e hipóteses sobre a realidade. Em síntese, a cultura de uma organização nada mais é do que um conjunto de pressupostos que estão em constante formação, a partir das aprendizagens sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar o equilíbrio das relações internas.

Nesse sentido, para compreender os pressupostos que fundamentam a cultura organizacional da organização AAGRA tornou-se necessário buscar as origens desses pressupostos nos motivos que causaram o seu surgimento. Diante disso, foi percebido que a AAGRA surgiu a partir da mobilização de agricultores e agricultoras que buscavam solucionar ou amenizar o sofrimento das famílias que enfrentavam limitações de sobrevivência, sendo as

principais relacionadas à escassez de água e alimento. Esses agricultores, incentivados por lideranças e técnicos, buscaram solucionar esses problemas a partir de atividades e tecnologias desenvolvidas pelas famílias em suas comunidades.

Diante dos desafios, lideranças foram capacitadas para atuar em um processo de mobilização em busca de estratégias de superação, processo que culminou com a constituição de uma associação, caminho mais simples e funcional adotado por esses agricultores para solucionar seus problemas. No entanto, o que se buscava era construir uma organização que se diferenciasse do associativismo estimulado pelo Estado, que tinham como finalidade adaptar os agricultores aos interesses dominantes ligados ao desenvolvimento rural.

Com as rupturas e reformulações estatutárias, administrativas e ampliação da área de atuação que ocorreram ao longo dos 34 anos da organização, influenciados pelas dinâmicas do ambiente organizacional, o conjunto de pressupostos não perdeu sua importância e permanecem ativos e funcionais até os dias atuais. Esse aspecto dialoga com os argumentos de Freitas (2012) quando afirma que o processo evolutivo da cultura organizacional não muda os pressupostos que tornam estáveis a vida do grupo, fazendo com que a organização estabilize sua integração interna e se adapte a um ambiente externo e em constante mudança.

Ainda de acordo com Freitas (2012), esses pressupostos se tornam verdades que dificilmente serão questionadas e problematizadas pelo grupo, ficando muitas vezes congeladas no tempo e no espaço, como se fossem imunes às constantes mudanças de contexto ao longo da história.

Esses argumentos são compatíveis com a realidade da AAGRA, pois, nos momentos de observação deste estudo, eram comuns os relatos que acusavam agricultores e técnicos que estavam atuando em desacordo com as ideias ligadas aos pressupostos e, nesses momentos, a maioria dos participantes criticaram enfaticamente a postura desses atores, considerando como prejudiciais aos princípios organizacionais.

De acordo com Schein (2009), as conexões cognitivas de um grupo mostram ser mais fácil criar novos pressupostos do que mudar os mecanismos de defesa dos indivíduos em relação a estes pressupostos. Por representarem as raízes da cultura organizacional, qualquer aprendizagem nova, modificações ou crescimento que sejam necessários, deverão acionar as bases ideológicas mais profundas para garantir a adaptação às novas condições do ambiente, aspectos que limitam as possibilidades de mudanças nos pressupostos básicos da organização.

Nesse sentido, com o passar dos anos a organização vivenciou experiências que possibilitaram novas reflexões, novos desafios e como consequência o surgimento de novos pressupostos. Um desses pressupostos surgiu durante o período onde ocorreu a parceria com a

Visão Mundial através do PDA, onde ações ligadas à educação promoveram uma série de reflexões sobre metodologias e processos formativos que valorizassem o saber e a cultura rural, ambiente natural das crianças assistidas.

As experiências e as reflexões relacionadas à educação infantil eram permeadas por problemas sociais que atingiam as crianças e adolescentes das comunidades em que a AAGRA atuava, aspecto que estimulou a criação de estratégias que auxiliassem na garantia dos direitos desse público.

Outro paradigma surgiu a partir do envolvimento da AAGRA nas discussões regionais sobre o processo de desertificação que estava ameaçando a região do semiárido brasileiro. Esse debate mobilizou os movimentos sociais, ONGs, e organizações populares da região Nordeste em torno da ASA. Essa articulação deu início a um processo de construção de ideologias e estratégias baseadas nas experiências populares e no uso de tecnologias sociais que possibilitaram dignidade aos povos sertanejos, rompendo com o velho paradigma de combate à seca e introduzindo um novo paradigma de convivência com o semiárido.

Nesse sentido, as entrevistas mostraram que as estratégias estabelecidas e praticadas pela organização ao longo de sua história para solucionar esses problemas constituíram os elementos fundamentais da cultura organizacional da AAGRA. Esses elementos aparecem nos documentos formais da organização (estatuto, projetos, relatórios, programas, dentre outros), e foram constatados nos discursos dos técnicos e das principais lideranças da organização durante os momentos de observação.

Nesse sentido, os pressupostos básicos da AAGRA construídos desde a sua fundação foram: agricultura de base ecológica; soberania e segurança alimentar e nutricional; solidariedade como sistema de práticas e trocas socioeconômicas; gestão participativa, representativa e democrática; participação política como instrumento de garantia de direitos e bem estar da sociedade; educação construtivista, contextualizada e libertadora; luta pelos direitos de crianças e adolescentes; o ambiente semiárido como espaço de vida digna; água como essência da vida e bem essencial da humanidade. Esses pressupostos serão detalhados a seguir.

7.1.1 Agricultura de base ecológica

A utilização das práticas ecológicas foi estimulada como alternativa às práticas inadequadas de cultivo, onde os solos eram degradados pela eliminação da sua cobertura

natural, pelas queimadas rotineiras, pela ausência de rotação de cultivos, dentre outras práticas que degradavam o solo e os recursos naturais. Além disso, por atividades pecuárias inapropriadas que tinham em sua base a bovinocultura, atividade que por ser praticada sem considerar os limites de lotação, vinham causando degradação do solo pelo super pisoteio em áreas de minifúndios.

Por outro lado, eram cada vez mais crescentes as atividades de monocultivos como a cultura do fumo, atividade que gerava dependência no do uso de adubos químicos e de agrotóxicos, causando contaminação do solo, do ar e da água, reduzindo a biodiversidade e colocando em risco a saúde dos agricultores e suas famílias. Além disso, as formas tradicionais de cultivos de lavouras como milho e feijão vinham sendo substituídos pelos pacotes tecnológicos a partir do uso de sementes híbridas que iludiam os agricultores com a falsa ideia de super produtividade.

Os maiores problemas que esse processo vinha ocasionando era a perda de diversidade de variedades das espécies cultivadas, especialmente aquelas crioulas, já adaptadas às condições de solo e clima; a perda das referências das práticas tradicionais como os cultivos consorciados e os policultivos; perda de autonomia produtiva causada pela dependência de tecnologias, insumos e serviços externos à unidade de produção; e, degradação dos recursos naturais, como solo, água, ar e biodiversidade.

Diante disso, o pressuposto de ter uma agricultura de base ecológica adotado pela AAGRA naquela época, buscava estabelecer um sistema produtivo diferenciado que rompesse com as práticas degradantes que vinham causando dependência e inviabilizando a sobrevivência das famílias. Por outro lado, a ideia era que os agricultores utilizassem práticas alternativas que garantissem a melhoria das condições produtivas e a reprodução social de suas famílias, restabelecendo o equilíbrio ecológico de suas unidades produtivas e desenvolvendo uma agricultura saudável e sustentável.

7.1.2 Soberania, segurança alimentar e nutricional

Esse pressuposto vem acompanhando a AAGRA desde o início de sua história e constituindo uma das principais bandeiras de luta contra a fome e desnutrição que atingiam as comunidades e as famílias dos próprios fundadores. Esse foi um dos motivos que fez com que Padre Farias enviasse os agricultores para a formação no CECAPAS. Além disso, esse pressuposto guarda relações com um dos princípios da cultura camponesa onde, de acordo com

Cândido (2010), se prioriza o consumo da família e venda de excedentes como estratégia de reprodução social da família.

Esse pressuposto recebe outros significados nos dias atuais, especialmente pelo crescimento alarmante da fome no país e no Estado em decorrência da pandemia e, principalmente, pelo desmantelamento das políticas públicas de assistência social, assim como a desarticulação do PAA, PNAE e outras políticas públicas ocasionados pelo governo Bolsonaro.

Além disso, tem se percebido que cada vez mais a sociedade vem aumentando o consumo de alimentos com altos teores residuais de agrotóxicos, assim como de alimentos artificiais e ultraprocessados, ao ponto de despertar a preocupação de profissionais e órgãos de saúde pública e privada. Diante disso, a AAGRA defende fortemente que lutar pela produção agroecológica e orgânica é lutar pelo direito das pessoas terem acesso a um alimento saudável com qualidade nutricional e sanitária garantidas.

7.1.3 Solidariedade como sistema de práticas e trocas socioeconômicas

As práticas de solidariedade, reciprocidade e caridade sempre fizeram parte da cultura das comunidades rurais nordestinas. A partir da implantação de formas associativistas eurocêtricas pela força do modelo de desenvolvimento rural adotado no Brasil, esses comportamentos foram, ao longo do tempo, perdendo seu sentido ou sendo ressignificados para as relações mercantis. Contudo, longe de serem extintos, esses comportamentos são sempre resgatados em momentos em que essas comunidades são desafiadas (Sabourin, 2011).

Nesse sentido, reestabelecer essas formas tradicionais de relações socioeconômicas como pressuposto cultural da AAGRA, visa estimular uma relação mais humanizada e fraterna entre os agricultores. Esse sistema de relacionamento foi em grande medida influenciado pelo catolicismo, que era a base espiritual e religiosa das comunidades rurais na época, onde as orientações teológicas enfatizavam a libertação dos oprimidos através da Teologia da Libertação.

Além de fortalecer os significados originais desses comportamentos nas comunidades, o grupo busca materializá-los através dos processos formativos, produtivos e econômicos. Na perspectiva produtiva, a solidariedade deveria se expressar através dos mutirões e da ajuda mútua entre agricultores vizinhos. Com isso, os agricultores tinham acesso a complemento de

mão-de-obra, garantindo maiores rendimentos de trabalho ao tempo em que tinham seus esforços reduzidos ou pelo menos aliviados.

No início da AAGRA esses mutirões tinham uma funcionalidade que ia além dos benefícios da produção coletiva. Esses eram utilizados pelo grupo como estratégia de produção e compartilhamento de conhecimentos. Essas trocas aconteciam, na maioria das vezes, através das conversas entre agricultores e técnicos no momento do trabalho, ou em intervalos, geralmente nas horas mais quentes do dia, onde eram realizadas demonstrações de práticas de conservação de solo, compostagem, defensivos naturais, dentre outros.

Essa prática do mutirão como estratégia formativa foi suspensa no período de 1991 a 1995 em decorrência da paralisação das atividades da AAGRA. No período de 1995 a 2018 essas práticas foram retomadas como metodologia dos cursos de formação em agroecologia. Mais recentemente esses mutirões foram ressignificados através dos coletivos de produção orgânica e agroecológica, no processo de SPG iniciado em 2018.

Além disso, a solidariedade é a base dos grupos organizados em torno das atividades produtivas como o grupo de criadores de cabra, o grupo de criadores de aves em sistema caipira, o grupo da feira da agricultura familiar, o grupo de mulheres envolvidas com panificação, dentre outros. Esses grupos, apesar de estarem articulados com a AAGRA, possuem regimentos e fundos financeiros próprios que os tornam interdependentes e ao mesmo tempo articulados entre si.

7.1.4 Gestão participativa, representativa e democrática

A participação social sempre foi um pressuposto básico da organização, servindo como exercício para estimular o envolvimento dos agricultores nos espaços de controle social das políticas públicas através dos conselhos municipais. Os processos de mobilização social para fundação da AAGRA, assim como os espaços de participação internos criados e mantidos até os dias atuais, foram e são fundamentais para despertar nos agricultores habilidades de liderança e de protagonismo nas lutas por direitos e inclusão socioeconômica.

Mesmo existindo a presença de técnicos atuando como assessores e mediadores do grupo e subsidiando as discussões, as decisões foram sempre tomadas pelos agricultores. Além disso, as mudanças que ocorreram nos processos de governança da organização, não comprometeram a garantia da soberania dos agricultores associados diante das tomadas de decisão.

Em termos de representatividade, a AAGRA por muito tempo, teve maioria dos cargos administrativos ocupados por homens. Porém, nos últimos anos, a presença de mulheres nesses cargos tem aumentado consideravelmente, principalmente nas funções majoritárias como a presidência e tesouraria.

Ainda relacionado a representatividade, a presença de idosos acima de 65 anos e jovens abaixo de 30 anos também é percebida. Antes os idosos eram estimulados a participar do conselho fiscal devido sua maior sensatez e experiência, enquanto os jovens, estes mal participavam das reuniões. Mas, atualmente, estes chegam a ocupar os cargos de diretoria. A representatividade também é percebida na participação de indígenas e quilombolas ocupando esses cargos, representando a diversidade cultural do estado de Alagoas.

7.1.5 Participação política como instrumento de garantia de direitos e bem-estar da sociedade

A AAGRA surgiu em um período onde as políticas públicas voltadas para o campo e para os agricultores familiares eram escassas e quando existiam eram mais prejudiciais do que benéficas. No entanto, sua fundação ocorreu um ano depois da aprovação da nova Constituição Federal em 1988, documento que oficializou uma nova fase na história política e social no Brasil, ampliando os espaços democráticos e de participação popular.

Diante disso, a articulação dos agricultores de Igaci e Palmeira dos Índios em uma organização coletivista/substantiva, buscava fortalecer as bases e despertar lideranças para junto de outras organizações e movimentos sociais do campo, estabelecer as frentes de luta por políticas públicas adequadas, justiça e dignidade no campo. Apesar dessa intencionalidade não aparecer nas finalidades do estatuto, essa aparece nos discursos dos técnicos e agricultores fundadores entrevistados, que relataram o envolvimento do grupo em debates e manifestações de luta pela terra nos níveis local, estadual e regional.

Ao longo de sua história a AAGRA vem ocupando espaços que por lei são reservados à sociedade civil, como a participação nos conselhos municipais, colegiados e fóruns territoriais e estaduais. Esse envolvimento contribuiu para conquistas importantes em termos de projetos, definição e acesso às políticas públicas.

Ainda no que diz respeito ao envolvimento nesses conselhos e fóruns, ocupar esses espaços colegiados de controle social ligado à ação pública requer uma atuação articulada junto a outras organizações sociais do campo. De acordo com as lideranças e técnicos entrevistados,

essa estratégia tem sido fundamental para enfrentar uma disputa injusta com setores industriais e empresariais do campo, historicamente privilegiados pelo poder público.

7.1.6 Educação construtivista, contextualizada e libertadora

Esse pressuposto parte da ideia de que os processos educativos, sejam eles formais ou informais, devem considerar os sujeitos em interação com o seu meio social, econômico, político e ambiental; que o processo educacional é desencadeado a partir do despertar da consciência dos sujeitos em sua relação com o mundo; valorizando sua identidade, sua cultura e despertando seu protagonismo diante dos desafios.

No momento da fundação da AAGRA, essa ideia esteve ligada aos mutirões, prática que agregava trabalho e aprendizado coletivo, onde se partia do compartilhamento das experiências de vida dos próprios agricultores para solucionar problemas ligados à produção agrícola. Após a parceria com a Visão Mundial, as reflexões e práticas de educação construtivista passaram a fazer parte das escolas de referência em educação infantil nas comunidades assistidas.

A partir de 2005 com a criação da RECASA, esse pressuposto ultrapassa os limites da organização, passando a ser refletido em uma rede de educadores ligados a várias organizações e níveis de ensino público do Estado. Porém, tanto a abordagem quanto as práticas ligadas a educação contextualizada e libertadora permeiam em maior ou menor grau todas as atividades coletivas e formativas da organização.

7.1.7 Luta pelos direitos de crianças e adolescentes

Até 1995 a AAGRA não tinha ações direcionadas às crianças e adolescentes, todas as ações eram voltadas aos chefes de família, porém, com impactos previstos para todos os seus membros. A partir da parceria com a Visão Mundial, a maioria das ações tinham como prioridade o bem-estar das crianças e adolescentes.

Os problemas sociais que afetavam as famílias até o início dos anos 2000, como a fome, a desnutrição, a falta de acesso à educação, a exploração da mão de obra infantil, dentre outras transgressões, demandava ações que deveriam ser conduzidas pela AAGRA em dois sentidos. Por um lado, buscava atender emergencialmente essas necessidades através de ações

assistencialistas de atendimento à saúde, alimentação, educação e orientação à família. O segundo conjunto de estratégias consistia em pressionar os órgãos públicos, através dos conselhos e fóruns, para a adoção de medidas que garantissem a dignidade, a proteção e o amparo social dessas crianças.

Nas comunidades rurais as crianças e os adolescentes ainda são invisibilizados no que diz respeito ao acesso aos seus direitos, sendo ainda comum a existência de problemas ligados ao acesso à alimentação, à educação básica de qualidade e à saúde. Muitas vezes essas crianças estão suscetíveis a vários tipos de abusos, dentre estes o sexual.

Nesse sentido, a AAGRA em alguns momentos, tem realizado projetos que buscam sensibilizar as comunidades e as famílias sobre os cuidados com a infância e sobre os processos e espaços de garantia e luta por esses direitos. Com as crianças, esses temas são abordados de forma transversalizada através de atividades lúdicas, recreativas e esportivas, que além de sensibilizar, busca despertar o protagonismo dessas crianças e dos adolescentes na compreensão e acesso a esses direitos.

7.1.8 O ambiente semiárido como espaço para vida digna

Com esse pressuposto a AAGRA busca romper com o imaginário do semiárido como uma região pobre, onde as secas são justificativas para perpetuação da miséria e da manutenção do poder político que gera dependência, comodismo e desvalorização da identidade local. Em contraponto, defende a ideia do semiárido como uma região rica em recursos naturais e culturais que podem e devem ser potencializados para a construção de novas perspectivas de desenvolvimento que articulem dignidade, justiça, equidade e sustentabilidade.

Apesar da existência de estratégias populares de convivência com as estiagens no período da fundação da AAGRA, essas práticas só foram potencializadas a partir do seu envolvimento com a ASA. Além da implantação de infraestrutura hídrica, essa articulação vem contribuindo com reflexões nas comunidades que passam a compreender que o semiárido é uma região rica e que é possível viver com dignidade.

7.1.9 A água como essência da vida e como bem essencial da humanidade

Assim como a alimentação, a água é essencial para todas as formas de vida. Isso torna-

se desafiador quando os grupos sociais vivem em uma região de semiaridez, onde os principais recursos hídricos são privados; a evapotranspiração supera os índices pluviométricos, sendo esses últimos concentrados em poucos meses dos anos; e, onde as condições físicas e geológicas dos solos não permitem o armazenamento de água por muito tempo nos reservatórios naturais e artificiais. Essas características deixam as famílias e as comunidades rurais em situação de vulnerabilidade social e econômica.

Apesar dos agricultores do semiárido alagoano, assim como dos demais estados do Nordeste, terem, ao longo do tempo, desenvolvido suas próprias experiências e tecnologias de captação e armazenamento de água, e considerando, ainda, os aprimoramentos e ampliação dessas tecnologias pelas ações da sociedade civil organizada e posteriormente pelas políticas públicas, a preservação, distribuição e conservação dos poucos recursos hídricos de uso coletivo devem ser motivo de luta.

Por isso, para a AAGRA, a defesa e garantia do acesso a à água é soberano, trata-se de um pressuposto que se materializa através de um programa organizacional que garante a sensibilização e implantação de infraestrutura hídrica para milhares de famílias do semiárido alagoano. Essa infraestrutura hídrica envolve a captação e armazenamento de águas das chuvas que serão utilizadas pelas famílias para o consumo doméstico e para as atividades produtivas de cultivo e criação.

7.2 O TRONCO PRINCIPAL: MISSÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS

O caule do imbuzeiro ou seu tronco principal, consiste na parte lenhosa e mais robusta que emerge da superfície do solo onde está diretamente ligado às raízes. De acordo com Judd et al (2009), o caule é considerado o eixo das plantas, apresentando como função dar estrutura para que esta possa expor suas folhas à luz solar, as flores para os polinizadores e os frutos para os dispersores.

A estrutura da AAGRA que é análoga ao caule é a filosofia organizacional, especialmente sua missão e seus valores. Esses elementos culturais têm a função de orientar todas as ações que a organização se propõe a realizar, assim como orientar o comportamento das pessoas envolvidas, sejam elas agricultores, técnicos, colaboradores e voluntários. Além disso, a missão e os valores são estratégicos para garantir o envolvimento de novos apoiadores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, assim como novos associados ou beneficiários.

Schein (2009) considera as crenças e valores como a filosofia da organização. Na maioria das vezes, esses elementos são o reflexo dos valores originais dos fundadores, representando o sentido do que deve ser. As crenças e os valores são guiados pelos pressupostos básicos da organização, incorporados inconscientemente ou conscientemente no comportamento dos indivíduos, determinando sobre o que é certo ou errado, o que funciona ou não funciona nos processos executivos e gerenciais da organização.

As crenças e os valores, de acordo com Freitas (2012), representam aquilo que deve guiar o comportamento organizacional, indicando, por exemplo, o que deve ser importante nos processos decisórios, tendo ainda como função, comunicar para o ambiente externo o que se pode esperar da organização. Além disso, os valores se relacionam com os sentimentos das pessoas, aspectos que potencializam o comprometimento, a autoconfiança e o comportamento ético, além de construir compatibilidade com a filosofia e com os objetivos da organização.

A missão e os valores são tidos como construções idealizadas do que se espera como referências morais para guiar os comportamentos e as ações dos indivíduos em todos os processos que ocorrem dentro e fora da organização. Porém, existe a compreensão de que são muitas as influências dos valores culturais da sociedade geral que constituem o imaginário dos membros que integram a organização.

Esses valores originais influenciam seus comportamentos dentro do grupo, e nem sempre são coerentes com aqueles defendidos pela organização. Nesse sentido, alguns desses valores devem ser percebidos dentro de um processo de transição e justamente por isso, podem não expressar a realidade em sua totalidade.

As mudanças ocorridas ao longo da história da AAGRA representaram a expansão da sua área de atuação que, partindo da sua origem nos municípios de Igaci e Palmeira dos Índios, foi aos poucos avançando de uma abrangência comunitária até atuar em uma dimensão estadual.

Diante disso, essa expansão passou a absorver, também, valores de outras identidades culturais como indígenas, quilombolas e assentados da reforma agrária dos diferentes territórios do Estado. Além disso, a AAGRA sempre se relacionou com grupos e organizações urbanas, incluindo órgãos ligados ao poder público e às empresas privadas.

Esses são aspectos que contribuíram e vêm contribuindo de forma significativa para as constantes mudanças da missão organizacional que busca acolher e defender a inclusão socioeconômica de comunidades rurais e urbanas, especialmente aquelas não alcançadas ou esquecidas pelas políticas públicas ou que têm seus acessos restringidos.

A missão e os valores da AAGRA trazem informações relacionadas a sua base cultural, ao tempo em que tentam expressar e disseminar a essência de sua identidade, fazendo com que,

tanto seus integrantes internos como a sociedade possam conhecer sua filosofia. Além disso, determinam o eixo cultural que deve guiar todas as suas estratégias. As expressões atuais da missão podem ser observadas no Quadro 12.

Quadro 12 – Missão atual da AAGRA

MISSÃO DA AAGRA
Construir uma sociedade em busca do bem viver a partir de uma agricultura de base agroecológica que harmonize os anseios dos agricultores familiares, camponeses, comunidades tradicionais e diferentes atores sociais do campo e da cidade, que em constante integração com o território se consolide através da luta por direitos sociais, ambientais, culturais, políticos e econômicos, norteados pelas relações de reciprocidade, justiça e compaixão.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos documentos da AAGRA.

A missão e os valores da AAGRA apresentados estão presentes em alguns documentos como relatórios, folders de divulgação, dentre outros. Os valores identificados nesses documentos são: respeito à diversidade e a liberdade de ideias, crenças e saberes; equidade nas relações de gênero; respeito à diversidade geracional; respeito a à natureza e as às diversas formas de vida; e, justiça nas interações socioeconômicas.

No entanto, nas observações durante os momentos coletivos (reuniões, oficinas, assembleias), assim como nos espaços de descontração, identificou-se a existência de outros valores como: a cooperação e integração na execução das atividades; produção e compartilhamento de conhecimentos por meios dialógicos; responsabilidade e transparência no uso de recursos; impessoalidade nas decisões e direcionamento dos benefícios; acolhimento; e, repulsa a à politicagem. Cada um desses valores está detalhado no Quadro 13.

Quadro 13 - Valores culturais da AAGRA

(Continua)

Respeito à diversidade e a liberdade de ideias, crenças e saberes	Esse é um dos valores que vem evoluindo com o tempo. No início da AAGRA, sua estrutura social era homogênea, formada em sua maioria por homens de tradições produtivas e formas de relacionamento comunitários muito parecidos. Com o passar do tempo e com a expansão das atividades, a organização passou a envolver como associados, além dos agricultores, outras categorias sociais como mulheres, idosos e jovens. Mais recentemente, passou a envolver representantes de comunidades indígenas, quilombolas e assentados da reforma agrária.
--	---

Quadro 13 - Valores culturais da AAGRA

(Continuação)

	<p>Esses atores, ao participarem das atividades, principalmente das formativas e deliberativas, produzem críticas e ideias que influenciam diretamente nos projetos e nas decisões tomadas pela organização.</p> <p>A liberdade de expressão é um princípio constitucional e extensamente valorizado nas organizações da sociedade civil. Na AAGRA esse é um dos valores que sempre esteve presente nas dinâmicas da organização sendo, inclusive, um dos direitos do associado garantido no estatuto social. Trata-se de um dos principais instrumentos para preservar e estimular a ampla participação, não só nas decisões como nas construções de estratégias organizacionais. Diante disso, é concedido aos membros o direito de manifestar suas ideias, crenças e posicionamento político, obedecendo os limites do respeito e do direito.</p>
Equidade nas relações de gênero	<p>Por estar fortemente ligado aos aspectos culturais da sociedade, que tem suas bases no patriarcado fortalecido pelo conservadorismo político e religioso, que geram injustiças e invisibilidade nas relações familiares e sociais. Esse talvez seja um dos valores mais desafiadores da organização. Apesar disso, no contexto da AAGRA, avanços foram percebidos, pela presença das mulheres nas instâncias decisórias.</p> <p>Como declarado por uma das técnicas entrevistadas, “a AAGRA é essencialmente feminina” (ENTREVISTADO 26). Disse isso com base nos espaços ocupados por mulheres na organização, como a coordenação geral; duas das três coordenações dos programas; a presidência, a vice-presidência e a tesouraria, que são cargos ocupados por mulheres atualmente. Além de outros setores da AAGRA onde as mulheres exercem posição de protagonismo.</p>
Respeito à diversidade geracional	<p>Na AAGRA, os projetos e ações não restringem a participação dos idosos e jovens. Muitos estão envolvidos nos grupos produtivos, colaborando com suas experiências ou buscando obter novos conhecimentos para a condução de suas atividades, como foi observado no grupo da feira da agricultura familiar e com o grupo de criadores de cabra, onde jovens e idosos desempenham papel ativo.</p> <p>Outro aspecto dessa valorização pode ser percebido nos espaços de governanças e coordenação, onde alguns idosos e jovens ocupam cargos na diretoria executiva e no conselho fiscal, tendo papel importante nas decisões. Além disso, nas AGOs, apesar da predominância de associados com idades entre 30 e 65 anos, a participação de jovens e idosos é cada vez mais percebida.</p>
Respeito à natureza e as às diversas formas de vida	<p>Esse é um dos valores mais importantes da organização, tendo profundas relações com suas origens. A AAGRA foi fundada na perspectiva de se construir um conjunto de estratégias que reverterem o processo de degradação dos solos e dos recursos naturais, aspecto que vinha gerando desequilíbrio e baixa produtividade. Para os agricultores e técnicos daquela época e alguns dos dias atuais, a relação com a terra²⁰ vai além da posse ou produção, existe uma relação de afeto que se aproxima daquelas dos povos indígenas, reconhecendo a interdependência que rege o homem, as plantas e os animais em seus ecossistemas (ver epígrafe dos resultados e discussão desta tese).</p>
Justiça nas interações socioeconômicas	<p>Esse é um outro valor que sempre esteve presente na AAGRA. Trata-se de uma postura assumida principalmente pelas lideranças envolvidas na administração e pelos técnicos, onde praticamente todas as decisões envolvem interesses pessoais ou disputas. Essas decisões são sempre balizadas pelo senso de justiça, optando, na maioria das vezes, por soluções que serão benéficas para a maioria ou para a parte mais vulnerável.</p> <p>No entanto, esse é um dos valores mais desafiadores para a organização, tendo em vista que os comportamentos oportunistas, de esperteza e falta de empatia, fazem parte de uma cultura mais ampla onde as ações de sensibilização, as regras e as normas ainda não</p>

²⁰ A palavra terra é o termo em que os agricultores comumente utilizam para denominar o solo.

Quadro 13 - Valores culturais da AAGRA

(Continuação)

	alcançaram a devida eficiência no controle desses comportamentos.
Cooperação e integração na execução das atividades	<p>As experiências da AAGRA vivenciadas ao longo de seus 33 anos legitimam a eficiência desse valor na cultura organizacional. Muitos dos benefícios sociais e econômicos conquistados pelas famílias dos agricultores e suas comunidades, só foram possíveis devido a sua participação efetiva ou de seus representantes nas definições estratégicas e envolvimento nas mobilizações sociais realizadas pela organização.</p> <p>Essa cooperação é bastante evidente no cotidiano da organização. Algumas atividades que demandam ações emergenciais e ágeis, são muitas vezes realizadas através da interação entre técnicos, diretores, lideranças, voluntários e representantes dos beneficiários ou das organizações parceiras.</p>
Produção e compartilhamento de conhecimentos por meios dialógicos	<p>No que diz respeito ao processo de produção de conhecimentos, essa prioriza os resultados da experimentação dos próprios agricultores e técnicos, sozinhos ou em grupo, na tentativa de solucionar problemas ligados à produção. O compartilhamento consiste na utilização de espaços de diálogo onde esses experimentos são refletidos, testados e referendados pelo grupo que enfrentam aquele problema.</p> <p>A organização considera como uma estratégia importante o intercâmbio e a troca de experiências entre agricultores em diferentes contextos e níveis geográficos. Essas estratégias foram importantes no momento da fundação da AAGRA e que hoje é bastante utilizada pelos coletivos envolvidos no processo de SPG e demais grupos de produção. Além disso, são utilizados como estratégia de compartilhamento de conhecimentos, materiais e tecnologias produzidos por organizações de referência ligadas à agroecologia, economia solidária, convivência com o semiárido e educação popular.</p>
Responsabilidade e transparência do uso de recursos	<p>Os membros da AAGRA, especialmente os responsáveis pela gestão dos projetos, passaram, ao longo da história, por uma série de adaptações à sistemática burocrática das normas de uso e gestão de recursos definidos pelas organizações financiadoras, condição necessária para formalização dos convênios. Isso fez com que a organização passasse a dominar habilidades ligadas à eficiência em termos de gestão de projetos e, acima de tudo, constituindo sua própria personalidade gerencial.</p> <p>Além disso, a responsabilidade e transparência no uso desses recursos foi cada vez mais sendo fortalecido pelo processo de gestão participativa onde as ações e despesas são constantemente avaliadas nas instâncias coletivas como as AGOs e as reuniões da gestão colegiada. As causas e efeitos das inconsistências, quando ocorrem, são corrigidas em franco diálogo com as instâncias de controle das organizações patrocinadoras.</p>
Impessoalidade nas decisões e direcionamento dos benefícios	<p>Todos os projetos e serviços prestados pela AAGRA são conduzidos a partir de critérios que são estabelecidos coletivamente, envolvendo participação de representantes dos associados ou beneficiários. Em alguns casos, a própria organização patrocinadora determina esses critérios. No entanto, à medida em que o grupo percebe fragilidades ou perda de aplicabilidade nesses critérios, esses passarão a ser avaliados e redimensionados a partir de decisões democráticas.</p> <p>Algumas vezes, esses critérios são omitidos ou esquecidos por algum técnico, beneficiário ou diretor, motivo que gera conflitos e constantes debates coletivos na busca de corrigir a situação evitando maiores prejuízos. Por não estarem inteirados ou por não compreenderem sua lógica, alguns sócios ou lideranças comunitárias questionam ou recusam esses critérios, aspecto que estimula a organização a adotar estratégias de sensibilização, esclarecimento e algumas vezes a mudança dos critérios.</p>
Acolhimento	Quando foi fundada em 1989, a AAGRA buscava incluir os agricultores nas dinâmicas socioeconômicas locais a partir de abordagens alternativas ligadas à produção, comercialização e relações sociais. Desde então, sua dinâmica acabou sendo direcionada

Quadro 13 - Valores culturais da AAGRA

(Conclusão)

	<p>a categorias sociais do campo (mulheres, homens, jovens, crianças e adolescentes) marginalizadas ou excluídas de benefícios sociais e econômicos.</p> <p>Diante disso, a organização tem traçado suas estratégias tentando atender esses diversos segmentos, aspecto que a torna uma unidade de acolhimento e apoio à inclusão. Isso faz com que a organização seja referência para grupos sociais excluídos, servindo como alternativa para ter acesso a crédito solidário, produção sustentável, beneficiamento e comercialização da sua produção.</p>
Repulsa a politicagem	<p>Para a AAGRA, a política é compreendida como um campo de disputa onde os diversos grupos sociais competem por políticas públicas que atendam seus interesses, tendo mais benefícios aqueles que têm mais acesso ou maior poder de barganha. Por isso, acredita que os grupos sociais marginalizados precisam estar articulados e instrumentalizados.</p> <p>No entanto, a maioria dos técnicos e lideranças da AAGRA não concorda com o jogo sujo de políticos mal intencionados que tentam se aproveitar das fragilidades das organizações e dos grupos sociais marginalizados para torná-los cativos de seus interesses politiqueros. Por isso, o assédio de políticos que buscam se aproximar da estrutura da organização tentando impor seus interesses sempre foi abominado.</p> <p>Mesmo que seus membros tenham suas pretensões políticas e considerando suas liberdades de expressão, existe a compreensão quase unânime dos técnicos, diretores e associados de que os interesses da AAGRA podem até ser compatíveis com as finalidades do poder público, atuando em parcerias formais quando for o caso, porém ela busca ter resguardada a sua autonomia, independência e coerência com os pressupostos e valores que defende.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de documentos da AAGRA, das entrevistas e da observação participante.

7.3 OS GALHOS - RAMIFICAÇÕES DO TRONCO PRINCIPAL: OS PROGRAMAS DE ATUAÇÃO ESTRATÉGICA

Em árvores como o imbuzeiro, os galhos são ramificações que buscam dar mais amplitude ao tronco principal, possibilitando que estruturas essenciais como as folhas fiquem mais expostas aos raios solares, possibilitando a fotossíntese; que as flores fiquem mais expostas aos polinizadores; e que os frutos fiquem disponíveis aos dispersores ou consumidores. Além disso, a expansão desses galhos amplia a sua área de sombreamento.

No contexto da AAGRA, os galhos são representados pelos programas estratégicos. Estes, por sua vez, são a materialização dos pressupostos fundamentais representados pelas raízes. Esses programas são: a) produção e comercialização; b) educação e agroecologia; c) gestão das águas, e, d) gestão organizacional.

Apesar dos galhos apresentarem direcionamentos diferentes, estes se entrecruzam e se complementam na formação da copa. Além disso, estão ligados a um mesmo tronco principal que por sua vez, está ligado às raízes que nutrem e mantêm vivo o imbuzeiro. Da mesma forma,

os programas estratégicos da AAGRA estão ligados à missão e aos valores organizacionais que por sua vez estão ligados aos elementos culturais que foram selecionados e potencializados durante sua formação.

Cabe destacar que, assim como na árvore onde os ramos ajudam a ampliar a área de exposição das flores e dos frutos, facilitando o acesso dos polinizadores e dispersores, é através das linhas estratégicas de atuação que a AAGRA faz com que a organização se aproxime de seus apoiadores e que as ações cheguem até as famílias beneficiadas em suas comunidades rurais e urbanas.

No Quadro 14 é possível identificar os programas desenvolvidos atualmente pela AAGRA. Além dos galhos ligados ao tronco principal, existem as ramificações em galhos secundários, terciários e assim sucessivamente, que são representados pelos projetos e ações. Esses galhos se ramificam em várias outras estruturas, que por sua complexidade e amplitude não foram aprofundados nesta tese.

Quadro 14 – Programas de atuação e projetos desenvolvidos pela AAGRA na atualidade

(Continua)

Áreas de atuação estratégica	Projetos e ações
Produção e comercialização	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoio a organização e mobilização dos agricultores e agricultoras em grupos produtivos; ● Organização da produção e apoio ao beneficiamento e comercialização dos produtos dos agricultores e agricultoras; ● Apoio aos fundos rotativos ligados aos grupos produtivos; ● Gestão do Banco Comunitário de Desenvolvimento e da moeda social Terra; ● Coordenação e manutenção das roças coletivas; ● Organização e mobilização de bancos comunitários de sementes; ● Articulação do Sistema Participativo de Garantias (SPG); ● Elaboração de projetos inerentes à produção e comercialização; ● Coordenação e articulação projetos ligados à produção e comercialização; ● Participação da coordenação colegiada organizacional.
Educação e agroecologia	<ul style="list-style-type: none"> ● Escola de formação em agroecologia e desenvolvimento sustentável; ● Escola de agroecologia e inclusão; ● Formação de educadores sociais; ● Apoio a realização de oficinas ligadas a gestão de águas junto às comunidades assistidas; ● Participação em fóruns, conselhos e articulações envolvendo a educação, cultura e direitos da criança e adolescente; ● Articulação da Rede de Educação Contextualizada do Semiárido (Recasa); ● Elaboração de projetos inerentes à educação e agroecologia; ● Coordenar e articular projetos ligados à educação e agroecologia; ● Participação da coordenação colegiada organizacional.

Quadro 14 – Programas de atuação e projetos desenvolvidos pela AAGRA na atualidade

(Conclusão)

Gestão de águas	<ul style="list-style-type: none"> ● Mobilização social para implantação de estruturas hídras adaptadas à região semiárida. ● Logística de materiais para construção dessas estruturas; ● Construção de estruturas hídras (cisternas, microssistemas, dentre outros); ● Monitoramento da execução das obras hídras nas comunidades beneficiadas; ● Participação das reuniões e encontros realizados pelas Asas municipal, estadual e nacional; ● Sensibilização da comunidade em gestão de recursos hídricos; ● Elaboração de projetos inerentes à gestão das águas; ● Coordenar e articular projetos ligados à gestão das águas; ● Participação da coordenação colegiada organizacional.
Gestão organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Articulação das instâncias decisivas da organização (assembleia geral, diretoria executiva, conselho fiscal); ● Articulação das instâncias executivas da organização (gestão executiva, coordenações de programas, coordenação colegiada, conselho comunitário). ● Articulação e comunicação com as organizações parceiras e convênios; ● Manutenção da estrutura física (prédios, equipamentos, veículos, dentre outros); ● Administração financeira da organização (fundo social, contas ligadas aos convênios); ● Administração de pessoal remunerado; ● Prospecção de novas parcerias e convênios; ● Participação em fóruns, conselhos e articulações políticas que garantam a representatividade dos agricultores e agricultoras.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos documentos da AAGRA, das entrevistas e das observações participantes.

Cabe destacar que cada um dos programas estratégicos está ligado a vários pressupostos fundamentais, estabelecendo relações de forma mais ou menos intensiva. Isso se expressa, na maioria das vezes, através das ações articuladas entre técnicos, diretores, colaboradores e associados na execução dos projetos e gestão, numa perspectiva multidimensional e multidisciplinar.

7.4 AS FOLHAS: PESSOAS DIRETAMENTE ENVOLVIDAS

As folhas são apêndices presentes nas ramificações do caule. Essa estrutura apresenta superfície plana e achatada, possibilitando maior superfície de contato com o ambiente, permitindo a realização com eficiência de suas funções fisiológicas como a fotossíntese, trocas gasosas e transpiração (ALMEIDA; ALMEIDA, 2018).

A fotossíntese consiste em um processo físico-químico que permite transformar energia luminosa, o dióxido de carbono e a água, em energia química acumulada na forma de

glicose e/ou outras moléculas orgânicas, estabelecendo as reservas necessárias para a manutenção, desenvolvimento e reprodução da planta. As outras duas funções, que são as trocas gasosas e transpiração, são realizadas por um conjunto de células diferenciadas presentes na epiderme das folhas, denominadas estômatos. Essas estruturas possibilitam uma interação direta da planta com o ambiente (ALMEIDA; ALMEIDA, 2018).

As folhas do imbuzeiro, conforme ilustrado na Figura 10, podem ser caracterizadas como folhas compostas, pecioladas, alternas, imparipenadas, com folíolos oblongos ovalado com base obtusa ou cordada, ápice agudo ou obtuso com margens serrilhadas ou inteiras lisas (GOMES, 1990; PIRES, 1990 apud LIMA FILHO, 2011).

Figura 10 – Detalhe da folha composta do imbuzeiro



Fonte: Obtida pelo autor durante os momentos de observação participante.

Por suas funções e pelas características apresentadas, as folhas representam as pessoas diretamente envolvidas com a organização pois, são as pessoas que interagem diretamente com o ambiente organizacional. Outra analogia que é possível ser realizada entre a estrutura organizacional e a folha, pode ser inserida a partir do formato da folha do imbuzeiro que é composta, formada por vários folíolos. Essa estrutura lembra a forma como os membros da AAGRA se articulam, consistindo em um modelo de gestão e execução coletiva constituídos por subgrupos de pessoas organizadas nas diferentes áreas estratégicas, quadros administrativos e grupos produtivos, como já foram representados nas figuras da seção 4.

Por isso, as diversas ações e projetos da organização são realizados por equipes com número variável de participantes, a depender do conjunto e complexidade de atividades desses projetos. Nesse sentido, é possível identificar como subgrupos a diretoria, o conselho fiscal, a equipe gestora, a equipe do programa de educação, o programa de produção e comercialização, os grupos dos sócios organizados em grupos de produção, dentre outros. Todos esses grupos atuam como as folhas do imbuzeiro que são constituídas por um conjunto de folíolos.

A relação dessas pessoas e subgrupos com o ambiente externo tem sido a principal responsável pela dinâmica da cultura organizacional, pois, ao estarem ligados à AAGRA e ao mesmo tempo interagindo com a sociedade em geral, as pessoas exercem duas funções importantes. A primeira diz respeito à introdução ou atualização de aspectos culturais presentes no contexto socioeconômico para o interior da organização, impactando a sua dinâmica cultural interna. Na segunda função o processo é invertido, onde a cultura construída e validada no interior da AAGRA é transportada para o ambiente externo, não somente através das ações e projetos desenvolvidos pela organização como também pelos comportamentos das próprias pessoas envolvidas em seus grupos sociais e sociedade.

Cabe destacar que os resultados dessa interação podem influenciar tanto positiva como negativamente, especialmente no sistema cultural interno da organização. No caso da AAGRA, expressões positivas dessa interação podem ser percebidas na persistência dos sócios fundadores, que desafiaram seus limites na construção de uma organização que seria benéfica para eles e para sociedade que estava sendo induzida a um projeto de desenvolvimento rural destrutivo do ponto de vista ambiental e social. Esse comportamento de empatia é constantemente renovado pela adesão de novos membros na organização (agricultores associados, diretores e técnicos) que vivenciam em seus círculos sociais, debates que estimulam formas mais humanizadas de conceber a agricultura, o espaço rural e a sociedade como um todo.

Por outro lado, aspectos profundamente estruturados na cultura do contexto não são facilmente rompidos e conseguem penetrar a cultura organizacional, como é o caso do oportunismo, o individualismo, o machismo, dentre outros. Isso faz com que a dinâmica interna seja confundida com a externa, mesmo considerando as estratégias reflexivas e combativas adotadas pela organização.

7.5 AS FLORES: OS CONJUNTOS SIMBÓLICOS QUE REFLETEM OS PRESSUPOSTOS E VALORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

De uma forma geral, as flores nada mais são do que folhas modificadas. Em plantas angiospermas (onde as sementes são envolvidas pelos frutos) tais modificações ocorrem para definir uma estrutura responsável pela reprodução da espécie (Judd et al., 2009). As folhas se modificam originando peças florais estéreis que possuem como finalidade proteger o botão floral até a abertura da flor. Além disso, as flores funcionam como atrativo de polinizadores a partir das cores e odores que auxiliam na fecundação, desencadeando o processo de formação dos frutos e das sementes (ALMEIDA; ALMEIDA, 2018).

A função de atrair polinizadores das flores pode ser comparada aos conjuntos simbólicos da AAGRA que tem funcionado como atrativo para novos membros ou agentes que poderão contribuir com o seu desenvolvimento. No entanto, a principal função desses símbolos é promover a sensibilização dos membros e deixar evidente os valores e pressupostos da organização para com isso fortalecer a identidade e a coesão dos seus membros.

A esse respeito, Hofstede et al., (2010) destacam que os símbolos representam as manifestações mais superficiais da cultura e que junto a outros artefatos valorizam os aspectos mais profundos dessa cultura organizacional. De acordo com o autor, os símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular que é reconhecido como tal apenas por aqueles que compartilham a cultura. De acordo com Dias (2003) os símbolos têm a função de reforçar os valores organizacionais.

Durante as três assembleias ordinárias, acompanhadas no processo de observação participante, em 2022 foram apresentados, em cada um desses eventos, pelo menos três novos agricultores associados. Ao questionar alguns desses agricultores sobre porque estavam se associando e o que os motivou, esses apresentaram como motivos, aspectos relacionados à estrutura física (rusticidade, harmonia entre plantações, criações e natureza) e as tecnologias (criação de galinhas, fabricação de tijolos ecológicos, energia fotovoltaica), dentre outros.

Ainda durante os momentos de observação, alguns símbolos se expressaram com grande relevância como: o *layout* da área onde estava situada a sede; a moeda social Terra; o formato circular das estruturas e dos espaços; a logomarca; as mandalas construídas nos centros dos círculos de reuniões.

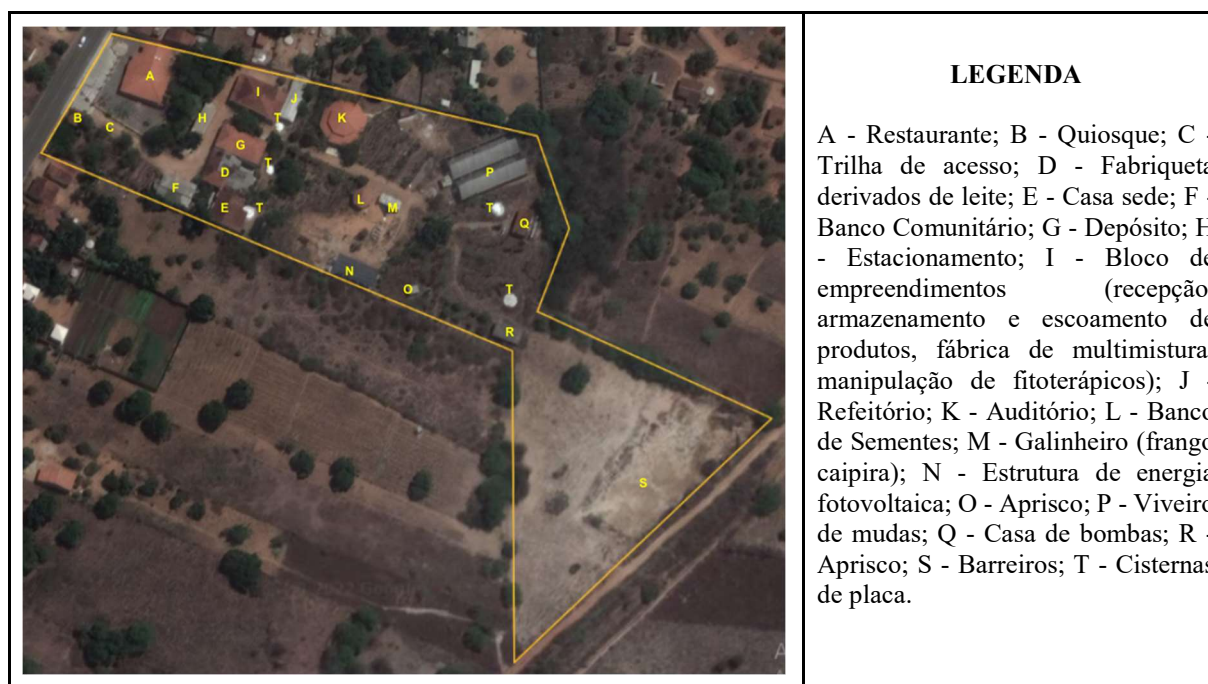
Observou-se ainda, que esses símbolos se expressavam como conjuntos simbólicos por trazerem mais de um elemento em sua composição. Por exemplo, o auditório além de ser circular simbolizando a interação horizontal foi construído em tijolo ecológico produzido pelos

próprios membros da organização em forma de mutirão. As mandalas trazem vários símbolos que remetem a diversidade cultural representando os vários grupos contemplados pela organização. Nesse sentido, cada conjunto simbólico pode expressar um ou vários significados que precisaram ser refletidos a partir do olhar dos membros da organização.

Nesse sentido, a AAGRA está sediada em um imóvel próprio, localizado em uma comunidade rural. Desde a sua aquisição como terra nua, este imóvel passou a ser estruturado como uma unidade de produção que simula as propriedades rurais da maioria dos agricultores associados. Isso, de acordo com alguns técnicos, está relacionado ao direcionamento pedagógico que foi dado à estrutura física da AAGRA desde a aquisição da área, construção e definição de seu *layout*.

Conforme expressa a Figura 11, a área onde a AAGRA está instalada envolve uma complexidade de empreendimentos, que servem como instrumento para sensibilização dos agricultores no que diz respeito à implantação ou transformação de suas propriedades em sistemas agroflorestais. Além disso, o espaço possui estruturas de apoio à produção, beneficiamento e comercialização desses agricultores, como é o caso da unidade de beneficiamento de leite, o banco comunitário Olhos D'água, auditório, assim como o centro de recebimento e despacho da produção dos agricultores para o PAA e PNAE.

Figura 11 – Imagem aérea da distribuição das estruturas físicas da AAGRA



Fonte: Adaptada do Google Earth (2022).

Ainda em relação à estrutura, todos os espaços da AAGRA que não são preenchidos com prédios e estruturas, são utilizados para cultivos de frutíferas, olerícolas, lavouras anuais, plantas medicinais, forrageiras, plantas nativas, ornamentais, dentre outras. Esses cultivos são integrados formando um SAF.

Outro símbolo de grande relevância é a logomarca da AAGRA. Essa foi criada no início dos anos 2000 por uma empresa de design a partir das finalidades presentes no estatuto social. Ao completar 25 e 30 anos, a AAGRA lançou as versões comemorativas com pequenas alterações em relação à primeira logomarca elaborada, conforme apresentado na Figura 12.

Figura 12 -. Evolução da logomarca da AAGRA desde sua elaboração nos anos 1990 até os dias atuais



Fonte: Obtidas pelo autor a partir dos documentos da AAGRA.

A logomarca está plotada na identificação dos prédios e nos veículos da organização. Também estão impressos nos documentos oficiais, no fardamento dos membros e nos materiais pedagógicos e de divulgação. Não foi possível levantar junto aos membros da organização os significados envolvidos nesse símbolo. No entanto, pela cor verde, pela presença das folhas e da curvatura da letra “g” simulando uma raiz fixando-se ao solo, pode-se especular que a logomarca busca expressar a existência de uma relação com a identidade agroecológica defendida como pressuposto cultural da organização.

Outro símbolo que passou a ser utilizado mais recentemente foi a moeda social Terra. A moeda foi criada em 2016 a partir de um trabalho articulado entre AAGRA, ITES da FAL, Federação das Associações Comunitárias de Igaci (FACOMIG), FUNDAF, Cooperativa de Crédito do Agreste (COOPAGRESTE) e Secretaria Municipal de Indústria e Comércio.

Essa moeda foi criada com a finalidade de dinamizar a economia local, a partir do uso do pagamento na feira da agricultura familiar e em empreendimentos no comércio local. O valor da moeda Terra é igual ao valor do Real e como já discutido neste trabalho, apesar da mesma

ser utilizada com a finalidade de promover a economia solidária local, o que justifica a sua utilização é o fato dela representar a identidade da AAGRA, assim como elementos que remetem a cultura da agricultura familiar e do município.

Isso foi percebido através das entrevistas com os técnicos e com agricultores que utilizavam a moeda. De acordo com um dos entrevistados, quando a moeda foi lançada, as pessoas ficavam empolgadas em utilizar a moeda e se mostravam orgulhosas pelo fato de ser uma moeda que circulava só no município. Porém, com o tempo foi perdendo o estímulo e as pessoas foram deixando de negociar com a moeda Terra.

O orgulho também foi relatado por outro entrevistado, o mesmo afirmou que alguns parentes que moram no sudeste do país quando vem ao município em períodos de férias, fazem questão de levar exemplares da moeda Terra como lembrança ou para mostrar para as pessoas de seu convívio a moeda como símbolo do seu lugar de origem.

Já para um dos técnicos entrevistados e que acompanhou a evolução da moeda Terra, o uso da moeda é simbólico e ao mesmo tempo pedagógico. Para esse entrevistado, o uso de uma moeda alternativa faz as pessoas compreenderem que a economia não se limita a uma moeda como o Real e que existem outras formas de troca, de compartilhamento e de interações socioeconômicas que podem ocorrer fora dos circuitos econômicos dominados pelo capitalismo.

Conforme mostrado na Figura 13, a moeda social Terra fortalece a identidade e a cultura organizacional, por trazer impresso em cada um de seus valores elementos que representam a agricultura familiar e ou da cultura do município. O próprio nome dado a moeda expressa a identidade econômica do município respaldando a base e o meio essencial para que os agricultores familiares possam produzir e viver dignamente.

Os elementos e as representações de cada uma das notas da moeda podem ser observados no Quadro 15. Cabe lembrar que a escolha desses símbolos foi feita pelos próprios agricultores e agricultoras como parte do processo de mobilização na criação da moeda e do banco comunitário.

Durante os momentos de observação, mais precisamente nas reuniões ampliadas, assembleias, encontros e momentos formativos foi percebido o formato circular em que as pessoas ficam sentadas e as mandalas montadas nos centros dos círculos. Essas mandalas eram constituídas por um conjunto de elementos do cotidiano ou representativos da identidade organizacional, dos grupos étnicos, dos programas ou projetos, assim como representativos da cultura do município ou do território do agreste. Estas mandalas estiveram presentes na maioria

dos eventos acompanhados e podiam ser mais ou menos elaborados a depender da abrangência do evento.

Figura 13 - Conjunto simbólico expresso nas moedas sociais Terra



Fonte: Obtida pelo autor durante o trabalho de campo.

Quadro 15 - Elementos e representações presentes na moeda social Terra

(Continua)

Valor da moeda T\$	Denominação	Símbolos	Significados
T\$ 0,50	Cinquenta centavos de Terra	Padre Luiz Farias Torres	Principal responsável pelo surgimento da AAGRA. Líder espiritual e referência na proteção da infância, combate à fome e acesso à educação. Criador, nos anos 1980, de uma experiência da moeda social “Denário” utilizada como instrumento pedagógico em uma escola rural do município de Igaci.
T\$ 1,00	Uma Terra	Mulher Artesã	Expressões da cultura local. Artesanato que utilizam como base o couro, argila, madeira, cipó e pipiriri ²¹ , dentre outros.

²¹ Planta da família das ciperáceas, em que as folhas e colmos são utilizadas no fabrico de esteiras, cestos, dentre outros, cujo nome científico é: *Cyperus giganteus*.

Quadro 15 - Elementos e representações presentes na moeda social Terra

(Conclusão)

T\$ 2,00	Duas Terras	Sementes Crioulas	Representam as formas tradicionais de poupança e trocas não monetárias não só relacionadas às sementes como também animais, água, alimentos, ferramentas, dentre outros. Guarda profunda relação com a preservação dos recursos naturais e da biodiversidade alimentar e sustentabilidade.
T\$ 5,00	Cinco Terras	Associativismo	Representa a diversidade de organizações sociais do município de Igaci onde o associativismo é bastante expressivo. As pessoas organizadas sob a árvore buscam remeter ao processo de mobilização inicial da AAGRA em que na falta de espaço físico as pessoas se reuniam sob a sombra de árvores como o imbuzeiro.
T\$ 10,00	Dez Terras	Agricultura Familiar	Representa a base econômica do município e principalmente o público mais expressivo da AAGRA em termos quantitativos. Busca ainda, expressar o protagonismo desse público na condução de estratégias de fortalecimento da produção agroecológica e de promoção da economia solidária no município.
Todas as notas	Todas as notas	Águas de Igaci	Represamento de trecho do Rio Coruripe formando uma lagoa e que em seu vertedouro, em épocas de cheia, foram quedas d'água em forma de cachoeira. Representa os vários recursos hídricos, inclusive as fontes de água que deram origem ao nome do município de Igaci. Guarda relações com as lutas pela água em ambiente semiárido.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas com técnicos e agricultores usuários da moeda.

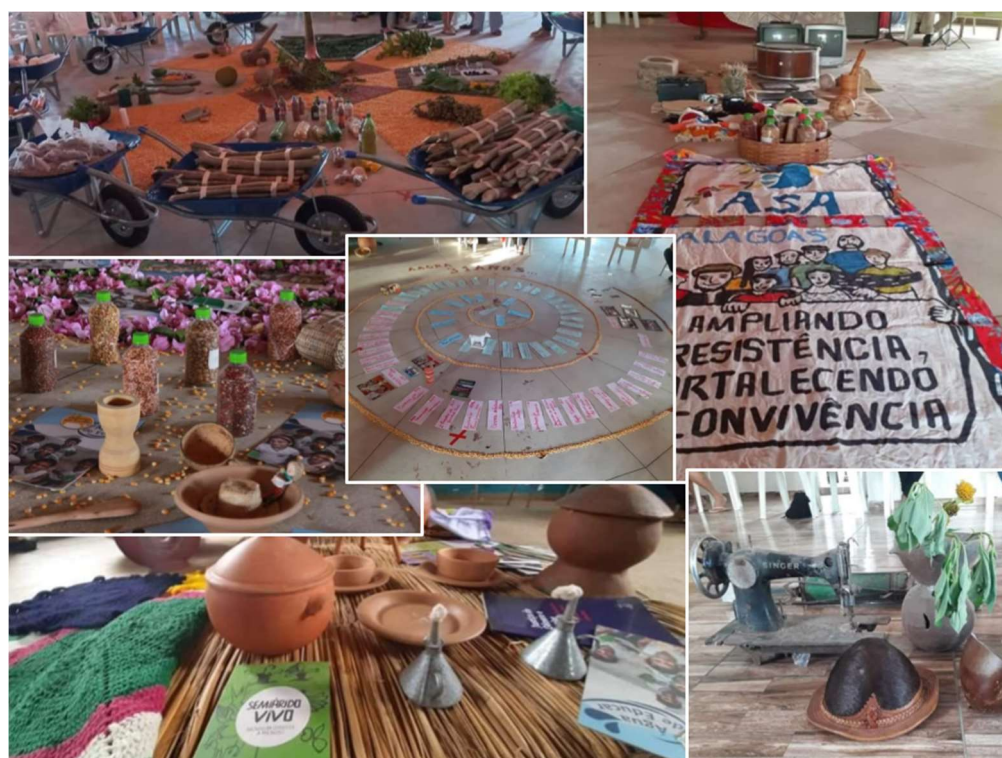
Durante os momentos de observação, mais precisamente nas reuniões ampliadas, assembleias, encontros e momentos formativos foi percebido o formato circular em que as pessoas ficam sentadas e as mandalas montadas nos centros dos círculos. Essas mandalas eram constituídas por um conjunto de elementos do cotidiano ou representativos da identidade organizacional, dos grupos étnicos, dos programas ou projetos, assim como representativos da cultura do município ou do território do agreste. Estas mandalas estiveram presentes na maioria dos eventos acompanhados e podiam ser mais ou menos elaborados a depender da abrangência do evento.

Dentre estes elementos predominam o uso de sementes de espécies variadas utilizados pelos agricultores ou de uso da flora nativa local e regional; cartilhas, panfletos, folderes e cartazes produzidos pela própria organização ou utilizado por ela em seus processos formativos;

plantas, galhos, flores e frutos recolhidos do Sistema Agroflorestal (SAF) da própria organização; instrumentos de trabalho agrícola (enxada, carro-de-mão, arado, pá e etc.); instrumentos musicais; artesanato de diversas naturezas de materiais (palha, argila, madeira, metal, penas e etc.), representando a diversidade cultural do território e dos povos indígenas, quilombolas, camponeses, pescadores artesanais.

A Figura 14 apresenta um painel montado a partir de imagens coletadas em diversos momentos coletivos realizados pela AAGRA. É possível perceber a variedade de elementos em cada uma das mandalas, assim como a tematização de acordo com a temática do evento.

Figura 14 - Painel de imagens de mandalas construídas em diferentes momentos coletivos realizados pela AAGRA



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de imagens coletadas nas redes sociais da AAGRA.

Cabe destacar que em alguns desses momentos observados, essas mandalas foram improvisadas como parte reflexiva da atividade, onde os próprios participantes expressam os significados desses elementos para suas vidas e ou refletindo as suas interrelações com o contexto, com o assunto que será discutido e até mesmo com as expectativas individuais e coletivas.

Ao questionar sobre os significados dessas mandalas para um dos técnicos mediadores de um desses encontros, o mesmo destacou que os elementos que compõem esse conjunto simbólico, além de terem um viés celebrativo remetem a identidade, a história e a realidade dos participantes. Essas lembranças estão ligadas às memórias afetivas que tornam agradáveis e reflexivos os momentos em que as pessoas se encontram juntas, além de trazer conforto e promover o envolvimento do grupo naquilo que será abordado no encontro.

7.6 OS FRUTOS E AS SEMENTES: OS REFLEXOS SOCIAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Na natureza, a formação dos frutos e das sementes representa o sucesso do processo de fecundação das flores. Na perspectiva ecológica, os frutos e sementes são responsáveis pela alimentação dos animais, permitindo a manutenção do equilíbrio dos principais ecossistemas. No sentido da biologia, a primeira função ligada aos frutos é a dispersão das sementes, garantindo dessa forma a sobrevivência, propagação e perpetuação da espécie que lhe deu origem. Ao alimentar-se dessas estruturas, os animais tornam-se dispersores desses frutos e sementes, auxiliando na perpetuação das espécies vegetais que possuem nos frutos e sementes sua principal estratégia reprodutiva (JUDD et al., 2009).

O imbu, fruto do imbuzeiro, além de sua importância para a manutenção da fauna nativa da caatinga, é bastante valorizada pela população nordestina, funcionando como alimento e como estratégia para complementação da renda do povo sertanejo que tem como base, as lavouras de sequeiro, assim como a criação de animais (BARRETO, 2010).

Rico em sais minerais e vitaminas, especialmente vitamina C, pode ser consumido *in natura*, como fruta de mesa, em forma de sucos ou através do preparo da tradicional imbuzada. Atualmente a produção de doces e geleias que continuam sendo produzidos de forma artesanal, vem cada vez mais recebendo inovações, contribuindo para a agregação de valor ao imbu, ampliando a variedade de produtos (BARRETO, 2010).

Na leitura da AAGRA a partir da metáfora do imbuzeiro, os frutos podem ser interpretados como os resultados das ações, projetos ou programas no seio da sociedade em que a organização está inserida. Esses resultados refletem os pressupostos fundamentais da organização representados pelas raízes, assim como a missão e os valores organizacionais simbolizados pelo caule do imbuzeiro. Esses resultados podem ser percebidos em vários

aspectos, dentre estes destacam-se aqueles de maior expressão na vida dos agricultores e agricultoras, dos técnicos e da sociedade.

No que diz respeito aos impactos na vida dos agricultores, só para se ter uma ideia, em 2022 as ações da AAGRA voltadas à produção e comercialização foram responsáveis pela mobilização de aproximadamente 171 famílias, proporcionando a organização produtiva. Esses agricultores foram responsáveis por comercializar durante o ano de 2022, com o intermédio da AAGRA, cerca de R\$ 1.328.115,56 com a venda de seus produtos. Isso equivale a uma média de R\$ 7.766,75 por família durante o ano.

Os valores acima representam apenas uma parte dos rendimentos médios anuais das famílias que foram contempladas pelas políticas do PAA, PNAE e pelo projeto de distribuição de alimentos para famílias em situação de vulnerabilidade social realizado em parceria com a FBB. Além disso, muitos desses agricultores possuem como espaço para comercialização a feira da agricultura familiar organizada também pela AAGRA e que acontece semanalmente.

Cabe destacar que muitas outras famílias foram beneficiadas com atividades ligadas às capacitações e orientações técnicas direcionadas à produção agroecológica; produção de leite; processamento de alimentos; comercialização de produtos da agricultura familiar e da agrobiodiversidade; acesso a microcrédito produtivo disponibilizado pelo BCD Olhos D'Água; e, acesso a equipamentos agrícolas para preparo de solo, plantio e colheita.

Essas informações mostram não apenas os frutos gerados pela AAGRA e sua rede de parceiros, revelados através dos benefícios sociais, econômicos e produtivos, mas também a capacidade de dispersão de sua cultura. Cabe lembrar que durante sua história a AAGRA expandiu sua sombra, saindo de uma atuação localizada em comunidades rurais dos municípios de Igaci e Palmeira dos Índios passando a atuar atualmente em 20 municípios do estado envolvendo as três mesorregiões (agreste, sertão e zona da mata).

A mobilização em torno da organização produtiva tem beneficiado não só os agricultores que comercializam seus produtos através dos programas de compras governamentais (PAA e PNAE) e de projetos como aqueles apoiados pela FBB. As ações desenvolvidas pela AAGRA garantiram a disponibilidade de alimentos saudáveis na mesa de pelo menos 2.748 famílias em situação de vulnerabilidade social, assim como de mais de 5.000 alunos das redes públicas de ensino, como apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 – Quantitativo de beneficiários atendidos com alimentos produzidos pelos agricultores familiares assistidos distribuídos a partir do PNAE e PAA

Política/Projeto	Produtos	Quantidade produzida/distribuída	Público atendido
PAA Estadual	Leite de vaca	19.912 litros	262 famílias em situação de vulnerabilidade social de três municípios do agreste de Alagoas.
PAA Estadual	Leite de cabra	16.754 litros	
PAA Estadual	Itens alimentícios da Agricultura Familiar	14.035 Kg	Estudantes de 32 escolas da rede estadual de educação
PNAE Igaci	Itens alimentícios da Agricultura Familiar	21.021,5 Kg	4.698 estudantes da rede municipal de educação de Igaci.
FBB Brasileiros pelo Brasil	Itens alimentícios da Agricultura Familiar	70.000 Kg	2.486 famílias em situação de vulnerabilidade social de 22 municípios de Alagoas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos documentos da AAGRA.

Cabe destacar que esses resultados estão relacionados ao ano de 2022, exceto o projeto Brasileiros pelo Brasil da FBB que foi realizado em 2021. Dito isso, torna-se relevante ressaltar que a partir da pandemia em 2020, os editais do PAA e PNAE foram paralisados, só retornando de forma gradual a partir do final de 2021 e início de 2022. Além disso, foram constantes os atos de boicotes proporcionados pela gestão pública municipal de Igaci para inviabilizar a garantia da compra de produtos da agricultura familiar, mesmo considerando as responsabilidades formalizadas nos editais das chamadas públicas.

No entanto, a dispersão dos frutos e das sementes não ficaram restritos ao programa de produção e comercialização, foram percebidos, também, nas estratégias realizadas pelos Programas de Gestão das Águas, Educação e Agroecologia. No Programa Gestão de Águas, durante o período de 2004 a 2020, a AAGRA beneficiou 11.580 famílias do semiárido alagoano com a construção de cisternas, garantindo água potável de qualidade amenizando o sofrimento dessas famílias no período das secas.

No Programa de Educação e Agroecologia, os processos formativos contribuíram para a formação de dezenas de jovens filhos e filhas de agricultores. Esses se tornaram disseminadores dos pressupostos e valores culturais da AAGRA através da sua atuação em organizações sociais, ONGs, escolas públicas onde passaram a trabalhar como docentes, assim como em universidades públicas como estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação.

Além disso, a atuação da AAGRA junto aos conselhos e fóruns possibilitou a articulação política para inclusão dos debates relacionados à agroecologia, desenvolvimento

sustentável e convivência com o semiárido na rede municipal de educação. Essa inclusão contribuiu para a formação continuada de professores e gestores escolares nessas temáticas, assim como a inclusão de uma disciplina de ciências agroecológicas na parte flexível do currículo das escolas de ensino fundamental do município de Igaci.

7.7 A SEIVA: OS FLUXOS E COMPARTILHAMENTOS INTERCULTURAIS

Em plantas lenhosas como o imbuzeiro, existem dois tipos de seiva, a seiva bruta e a seiva elaborada, cada uma delas transportada por sistemas de condução denominados xilema e floema. A seiva bruta consiste em uma solução formada por água e sais minerais que são absorvidos do solo, através das raízes. Esta seiva bruta é transportada através de processos físicos no sentido ascendente (da raiz até as folhas) através de ductos denominados xilema. Além da função de transporte da seiva bruta, o xilema é responsável pela sustentação das plantas (SCHWAMBACH; SOBRINHO, 2013).

Na folha, a seiva bruta serve de substrato que reage quimicamente com o gás carbônico e a glicose formada pela fotossíntese resultando na formação da seiva elaborada. Essa seiva rica em açúcares e nutrientes é translocada das folhas até as regiões onde serão armazenadas como frutas e sementes, assim como em parênquimas de armazenamento em caules e raízes. Esse transporte ocorre através do floema, seguindo o sentido distributivo por todas as estruturas da planta (EVERT; EICHHOM, 2014).

Nesse sentido, o sistema radicular do imbuzeiro apresenta duas funções fundamentais. A primeira está ligada à absorção de água e sais minerais do solo que serão conduzidos até as folhas, local onde esses solutos irão se somar aos açúcares formados pelo processo de fotossíntese, resultando em compostos que serão essenciais para o desenvolvimento de todas as estruturas e processos envolvidos no desenvolvimento e reprodução vegetal. A segunda função das raízes do imbuzeiro, está relacionada a sua capacidade de armazenamento de água e compostos minerais através de estruturas denominadas xilopódios, túberas ou tubérculos, estrutura importante para a sobrevivência do imbuzeiro em períodos de escassez hídrica.

O que interessa aqui não é a estrutura radicular ou dos xilopódios formados nas raízes do imbuzeiro, aspecto já foi discutido no item 5.1 desta seção, e sim a mobilidade e função dos dois tipos de seiva que circulam em toda a estrutura da planta, assim como as analogias que são possíveis de fazer com a estrutura organizacional da AAGRA.

Nesse sentido, o processo de mobilização que deu origem à organização buscou potencializar elementos culturais do contexto socioeconômico em que os agricultores estavam inseridos. Comportamentos como solidariedade, reciprocidade, caridade, coragem, criatividade, persistência, religiosidade, cuidado com o ambiente, adaptação às adversidades climáticas, constituíram as expressões básicas da cultura organizacional as quais estão sempre funcionando para ponderar, motivar e guiar a ação das pessoas envolvidas na organização.

As pessoas que têm envolvimento direto com a organização, seja sócio, técnico, colaborador, voluntário ou estagiário, não são induzidas a participar da organização, sua adesão é voluntária e mesmo sendo contratados, como no caso dos técnicos, deverão expressar direta ou indiretamente compatibilidade com os pressupostos e valores que constituem a cultura organizacional.

Esse aspecto expressa uma das principais características das organizações coletivistas/substantivas. A esse respeito, Serva (1993) afirma que o envolvimento das pessoas como membros desses tipos de organização acontece, na maioria das vezes, por adesão, onde há uma identificação com os valores pessoais e grupais que são critérios essenciais. Além disso, deverá haver uma disponibilidade para a realização de tarefas coletivas e para a empatia com os demais membros do grupo.

No que diz respeito ao envolvimento de funcionários, a seleção é realizada pelo coletivo com base na amizade e nas relações de convivência político-social. Além disso, as organizações coletivistas/substantivas dão preferência àqueles indivíduos com atributos de personalidade que são congruentes com a racionalidade coletivista como a autodireção e estilos colaborativos (ROTHSCHILD-WHITT, 1979).

Assim como as folhas do umbuzeiro que caem em cada estação e dão origem a novas folhagens, as pessoas também se envolvem com a organização, mas alguns são temporários. Se essa relação não é duradoura, suas contribuições para a cultura organizacional são mínimas, ao tempo que saem sem absorver essa cultura.

Mesmo estando ligadas à organização, as pessoas, assim como as folhas, estão em constante interação com o ambiente, onde captam demandas e potencialidades que são introduzidas na dinâmica organizacional, gerando subsídios para garantir o desenvolvimento, a sobrevivência e a adaptação às transformações sociais, assim como o alcance da missão organizacional.

A partir disso, os comportamentos potencializados são constantemente refletidos e transmitidos para os membros que vão se envolvendo com a organização. Essa transmissão dos comportamentos desejáveis ocorre através de processos diversos de comunicação, através dos

canais formais e informais de diálogo (reuniões e assembleias, documentos, material de divulgação, conversas informais, artefatos ligados à estrutura, símbolos e processos executivos).

Cabe destacar que a interação direta da planta com o ambiente, especialmente através das raízes e das folhas, pode funcionar como portas para entrada e disseminação de patógenos que podem comprometer a harmonia do funcionamento das plantas. Isso pode ocorrer também em organizações. Quando foi dito anteriormente que no momento da fundação e ao longo da história da AAGRA foram potencializados comportamentos importantes para a organização, o envolvimento de membros com comportamentos antagônicos também pôde ser percebido.

Só para citar um exemplo dentre vários, foi presenciado durante os momentos de observação participante a tentativa de um sócio da AAGRA e produtor de leite, em entregar sua produção na unidade de beneficiamento quatro horas depois ao que havia sido acordado em reunião junto ao grupo de criadores. Ao se questionar o responsável pela recepção do leite o que havia acontecido, a resposta obtida foi que aquele agricultor, apesar de fazer parte do grupo de produtores de leite, não participava das reuniões e não tinha responsabilidade com a entrega e nem com a qualidade do produto. Além disso, o agricultor primeiro tentava comercializar o leite fora e quando não conseguia acabar com seu estoque levava as sobras para ser entregue na unidade de beneficiamento.

Estes são problemas recorrentes que a organização parece estar sempre atenta buscando de alguma forma sensibilizar os membros a partir de ações educativas e do estímulo à participação nas reuniões dos grupos e nas formações realizadas periodicamente. Ações mais enérgicas consistem em esclarecer as regras estabelecidas coletivamente e permitir que o indivíduo possa refletir e decidir se adere àquelas regras ou abandona o grupo.

Diante disso, o equilíbrio das relações depende da clareza com que os comportamentos culturais desejáveis da organização se expressam para os seus membros. Sabendo disso, o processo de coordenação e de comunicação entre os diferentes grupos dentro da organização deverá proporcionar esse equilíbrio, tendo em vista que o próprio processo de coordenação é influenciado pela cultura do ambiente, trazida ao interior da organização pelos próprios membros.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os pés pisam. Todo ponto de vista é a vista de um ponto. (Leonardo Boff)

Essa tese foi guiada pelo objetivo de descrever e analisar o processo de construção, assim como as expressões atuais da cultura organizacional em uma organização coletivista/substantiva de agricultores familiares. O estudo baseou-se na experiência da AAGRA, associação fundada em 1989 por um grupo de agricultores e técnicos como um instrumento para superar os desafios impostos pelo ambiente semiárido; pela ausência das políticas públicas (municipal, estadual e federal) e das agressões do modelo de desenvolvimento rural adotado sobre a cultura e as condições produtivas dos agricultores de tradição camponesa.

Apesar do crescente número de estudos acadêmicos relacionados à cultura em organizações nos últimos anos, esses não foram suficientes para diminuir a complexidade das interpretações que envolvem o assunto. Tal complexidade parte da polissemia dos termos cultura e organização, especialmente quando interpretadas por áreas do conhecimento que se utilizam de significados que muitas vezes não compartilham das mesmas bases conceituais como é o caso da antropologia e da administração, que buscam definir a cultura organizacional a partir de perspectivas diferentes que em muitos aspectos se divergem.

Essa complexidade se amplia ainda mais quando se busca identificar e analisar a cultura de uma organização coletivista/substantiva de agricultores familiares, categoria social diversa e abrangente. Como se não bastasse, a organização estudada desenvolve ações voltadas à mobilização de agricultores familiares de todo o estado de Alagoas, assim como outros grupos tradicionais do campo como indígenas, quilombolas e assentados da reforma agrária. Esses aspectos contribuíram para que a cultura organizacional da AAGRA passasse a ser influenciada por valores, crenças e comportamentos de outros grupos sociais do campo, diferentes daquele que lhe deu origem.

Diante de tamanho desafio, se tentou abarcar essa complexidade com a adoção de indicações teóricas e metodológicas baseadas principalmente na abordagem da biografia organizacional como estratégia para se identificar o processo de formação e dinâmica da cultura organizacional sugerida por Fleury (2006); os níveis da cultura organizacional para auxiliar na identificação dos pressupostos, valores e artefatos a partir das recomendações de Schein (2009).

A elaboração da biografia organizacional fez revelar os momentos mais importantes da vida organizacional, onde os principais acontecimentos, desafios enfrentados e as estratégias de superação trouxeram elementos significativos para a construção da cultura organizacional da AAGRA.

A primeira fase da vida organizacional foi compreendida como o período de formação das lideranças em agricultura alternativa no CECAPAS, a mobilização social para sensibilização de agricultores, a fundação da AAGRA e os seus primeiros anos de vida. Nesse sentido, o surgimento da AAGRA aconteceu a partir da inquietação dos agricultores e lideranças em relação aos problemas sociais, econômicos e ambientais que comprometiam a dignidade das famílias que viviam nas comunidades rurais dos municípios de Igaci e Palmeira dos Índios.

No entanto, aspectos importantes da cultura local como a solidariedade, a caridade, a afetividade com a terra, a relação com a natureza, a persistência e a luta por dignidade no campo, assim como as tecnologias tradicionais utilizadas para amenizar os efeitos das secas recorrentes, foram evidenciados, potencializados e transformados nos pressupostos básicos da organização, constituindo as suas bases culturais, ou como denominado por Schein (2009), o DNA de sua cultura organizacional.

O formato particular que foi dado à organização pelos agricultores e técnicos, buscou fugir do padrão de associativismo estimulado pelo Governo, criando novas estratégias e metodologias de mobilização, troca de conhecimentos e governança que davam suporte à luta pela inserção socioeconômica dos agricultores a partir de práticas agrícolas ecológicas e de relações socioeconômicas mais humanizadas.

Esses pressupostos básicos foram desafiados durante toda a vida da organização, atravessando momentos de descontinuidade, como aquele em que a AAGRA paralisou suas atividades em 1991. Elas permaneceram latentes durante todo esse tempo, mas sempre presentes em todas as fases da história organizacional, voltando a influenciar com o mesmo vigor inicial nas ações dos anos mais recentes, ressignificadas e ressignificando a mobilização social na definição de estratégias que buscam garantir o bem estar social no campo e na cidade a partir da produção agroecológica, relações justas e solidárias, assim como nas lutas por acesso à água e alimento, como também pela proteção de crianças e adolescentes e da educação contextualizada.

A formalização da parceria com a Visão Mundial em 1995 funcionou como um despertar da organização de seu período de paralisação. Apesar do caráter ideológico e metodológico da organização patrocinadora potencializar o assistencialismo, prática que a

AAGRA desde o início tentava combater, novos horizontes foram surgindo, instrumentalizando, qualificando e dando autonomia à AAGRA na busca de novas fontes de recurso para auxiliar no alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, a busca de novas possibilidades encontrou nas articulações, fóruns e colegiados as oportunidades necessárias para contribuir com a construção de políticas públicas sociais nas esferas nacional, estadual e local, como foi o caso das políticas de infraestrutura hídrica nas comunidades rurais do semiárido, a partir da participação na ASA; o realinhamento das políticas de distribuição de sementes a nível das políticas do estado de Alagoas junto ao CONAGRESTE; e, a definição do Programa de Educação do Campo em Igaci a partir dos espaços de participação na gestão municipal.

Esse envolvimento com as articulações possibilitou a garantia de recursos públicos e da iniciativa privada para dar continuidade na busca dos objetivos pelos quais a organização foi fundada. Nesse sentido, a diversidade de parcerias, cada uma com suas dinâmicas, exigências e critérios, possibilitaram a construção de habilidades organizacionais, especialmente ligadas à gestão de projetos e captação de recursos oriundos de organizações públicas e privadas a partir de chamadas públicas.

Em parte, essas habilidades foram fortalecidas pela forma como a AAGRA aprendeu a conduzir os seus projetos e como os recursos financeiros foram administrados, baseando-se na gestão participativa e democrática e no acompanhamento sistemático e transparente da utilização e destino dos recursos oriundos das parcerias, assim como na criação de ferramentas administrativas alternativas. Esses aspectos caracterizam sua particularidade e seu diferencial nas estratégias de administração utilizadas pela AAGRA.

Outra questão ligada à participação em fóruns e redes está relacionada à ampliação da área de atuação da AAGRA. Partindo inicialmente de algumas comunidades rurais de Igaci e Palmeira dos Índios no momento de sua fundação até os seus primeiros anos de vida. A partir desse momento, a AAGRA veio ampliando sua sombra passando a envolver comunidades rurais e agricultores do território do Agreste e mais recentemente atuando em comunidades das três mesorregiões de Alagoas (Agreste, Sertão e Zona da Mata).

Por outro lado, a inserção da AAGRA no circuito das políticas públicas como o PNAE e PAA, assim como a execução de projetos sociais em parceria com ONGs e fundações, possibilitaram a flexibilização de critérios de adesão de novos associados na organização, muitas vezes agricultores que tinham práticas e comportamentos que eram incompatíveis com os valores e finalidades socialmente definidos pelos fundadores da organização.

Nesse sentido, mesmo considerando como requisito fundamental para associar-se, o atendimento dos princípios da agricultura alternativa agroecológica, muitos agricultores que não compartilhavam desses princípios foram aceitos como associados, mais interessados nos benefícios pessoais do que coletivos e muito menos preocupados em mudar seus sistemas produtivos do convencional para o agroecológico.

Apesar de membros ligados à administração da AAGRA, assim como alguns técnicos enxergarem isso como um problema para o processo de construção da agroecologia difundido pela organização desde a sua fundação, reconhecem que a AAGRA é um dos poucos espaços a que os agricultores podem recorrer para se inserir nos processos socioeconômicos. Essa perspectiva define o caráter acolhedor da AAGRA, que em grande medida supre as lacunas deixadas pelos órgãos públicos responsáveis pelo apoio a esses agricultores.

Apesar dessa incompatibilidade entre quadro social e identidade organizacional ter sido iniciado a partir de 1995 com o advento da parceria com a Visão Mundial, essa questão permanece até os dias atuais. Mesmo assim, os pressupostos fundamentais da organização permanecem os mesmos, em alguns casos ressignificados, como aconteceu com os mutirões no momento da fundação da AAGRA, que tiveram suas dinâmicas herdadas pelos grupos do SPG.

No entanto, o resgate dos mutirões não foi a única estratégia ressignificada do período da fundação da organização. A dinâmica de articulação em rede envolvendo grupos de base, núcleos de grupos e conselho gestor, para articular a produção e comercialização agroecológica através da certificação participativa, segue a mesma lógica do Conselho de Mutirão e Conselho Executivo que caracterizavam a estrutura de coordenação da AAGRA no momento de sua fundação.

Apesar de suas origens ligadas diretamente à agricultura alternativa, atualmente compreendida como agroecológica, a AAGRA passou a assumir bandeiras de lutas e enfrentamento que se relacionavam diretamente com a realidade e as demandas sociais do campo, como por exemplo as questões relacionadas à educação do campo, o acesso à água, o acesso ao crédito apropriado à realidade da agricultura familiar, a proteção de crianças e adolescentes, o acesso às políticas públicas, dentre outras.

Essas pautas foram as principais geradoras das áreas de atuação estratégicas como a saúde, educação e desenvolvimento econômico no período de 1995 a 2005, que em seguida foram ressignificados nos programas de educação e agroecologia, produção e comercialização e gestão das águas, denominações dadas a partir de 2005 e que permanecem até os dias atuais.

As mudanças ocorridas nos ambientes organizacionais e institucionais promoveram os ajustes internos necessários para que a organização passasse a se adaptar a estas mudanças.

Nesse sentido, os elementos como normas estatutárias, sistema de governança e missão organizacional passaram por grandes transformações.

Outros elementos culturais que sofreram alterações foram as finalidades. Nesse caso, não ocorreram mudanças naquelas definidas na fundação da AAGRA, apenas foram acrescentadas novas. Esses acréscimos foram motivados especialmente pelas exigências e critérios estabelecidos pelos órgãos públicos, ONGs e fundações privadas para formalização de parcerias para realização de projetos.

No caso do quadro social, esse sofreu mudanças significativas ao longo da história. No momento da fundação, os 20 agricultores que assinaram a ata de fundação da AAGRA desenvolviam tecnologias de produção agrícola de base ecológica. No momento da reativação da AAGRA em 1995, dos sócios fundadores, apenas um agricultor permaneceu como sócio e membro do quadro diretivo. Porém, os pressupostos fundamentais da cultura organizacional permaneciam vivos, sendo transmitidos para os novos sócios. Na medida em que o quadro social foi sendo ampliado e as dinâmicas da organização eram pautadas pelos projetos assistencialistas, esses pressupostos ficaram ofuscados.

Em certo momento da vida organizacional, agricultores com ideias contrárias àquelas da organização alcançaram quadros administrativos, aspecto que gerou uma séria crise de identidade na organização, onde os sócios passaram a confundir a AAGRA com agentes públicos. Além disso, esses diretores buscavam reproduzir o papel manipulador característico dos políticos locais, tentando trazer para dentro da organização a cultura do autoritarismo e paternalismo, causando conflitos internos, especialmente entre diretores e equipe técnica.

Os principais acontecimentos que constituíram a biografia organizacional foram importantes ingredientes para a construção da cultura organizacional da AAGRA como ela se expressa na atualidade. Cabe destacar que a visão de que a cultura de uma organização encontra-se em permanente construção e recebe do ambiente os estímulos para essa mudança, trazendo a compreensão de que a cultura organizacional da AAGRA não pode ser compreendida como algo acabado, definitivo. Pelo contrário, essas expressões atuais são o marco desse momento histórico em que essa tese está sendo apresentada e que deve, a partir desse momento, continuar interagindo com o ambiente e proporcionar novas mudanças na busca constante de adaptação e sobrevivência.

Identificar e descrever a cultura atual não foi uma tarefa fácil, especialmente pela riqueza de informações que afloraram aos sentidos à medida em que se ia mergulhando nas observações diretas, nas análises dos documentos e através das conversas com os membros da

organização. No entanto, a utilização da analogia da AAGRA com o imbuzeiro contribuiu de forma significativa para compreender e descrever sua cultura.

Relacionar as túberas do imbuzeiro com os pressupostos da cultura organizacional da AAGRA, trouxe o entendimento de que assim como essas estruturas fornecem água para saciar a sede dos sertanejos nos momentos de sede, os pressupostos culturais permanecerão lá, sempre latentes, nutrindo a vida organizacional para que ela não perca seu direcionamento ideológico, especialmente nos momentos cruciais da vida organizacional.

O tronco principal do imbuzeiro teve sua analogia ligada à missão e aos valores da AAGRA, tornando visível uma centralidade das estruturas que encontram-se sob o solo, que constituem a filosofia organizacional. Essa missão e valores constituem-se em diretrizes identitárias, morais e da conduta dos membros da organização diante da condução das atividades e da convivência coletiva.

As ramificações do tronco principal (galhos) representam os programas pelos quais a AAGRA desenvolve suas práticas e se articula internamente, expandindo sua sombra para territórios que estão além daquele onde ela foi fundada, contribuindo para que as pessoas envolvidas (folhas); seus símbolos e estratégias de comunicação (flores); e, seus projetos e ações (frutos) alcancem beneficiários, sócios, colaboradores e parceiros cada vez mais distantes de suas raízes originais, garantindo sua resistência e vitalidade.

No imbuzeiro, assim como nas plantas em geral, as raízes e as folhas são as principais estruturas que garantem sua sobrevivência. Enquanto as raízes absorvem água e nutrientes do solo, e os conduzem para todas as estruturas da planta, incluindo as folhas, tem-se nessas últimas as principais transformações bioquímicas que, ao reagir com o gás carbônico e com a energia luminosa capturada pelas folhas através das trocas gasosas e da fotossíntese, produzem açúcares que serão depositados nas frutas e em estruturas como raízes e túberos, como no caso do imbuzeiro, funcionando como reserva estratégicas para sua sobrevivência.

Da mesma forma, ao ser fundada a AAGRA absorveu de seu contexto aspectos culturais importantes que foram e vêm sendo compartilhados junto aos seus membros, consolidando a cada dia suas suposições culturais básicas. Por outro lado, os membros, sejam eles sócios, diretores ou técnicos, estão internos à AAGRA e ao mesmo tempo estão inseridos em um ambiente mais amplo com o qual interagem. Diante disso, esses agentes trazem para dentro da organização elementos da cultura mais ampla ao tempo que levam aspectos da cultura organizacional para a sociedade. Isso contribui para que aspectos mais superficiais da cultura organizacional sejam constantemente ressignificados.

Cabe destacar que nem todos os comportamentos e elementos da cultura da sociedade mais ampla serão validados pelos membros da organização, esses a serem introduzidos passarão pelo crivo dos valores culturais já consolidados, sendo expelido quando não houver compatibilidade.

Um dos aspectos mais impressionantes da cultura organizacional da AAGRA está relacionado à sua resiliência e à sua capacidade de influenciar o contexto. No que diz respeito à resiliência, foram muitos os momentos que desafiaram a sobrevivência da organização e que ela conseguiu superar resignificando, adaptando e ampliando suas estruturas sem perder de vista seus pressupostos fundamentais.

No que diz respeito à capacidade de influenciar o seu contexto, a AAGRA teve papel significativo na definição da política municipal que introduziu e institucionalizou no município de Igaci os debates relacionados à agroecologia na rede municipal de ensino; contribuiu para criação da RECASA envolvendo educadores ligados a escolas e universidades públicas do Estado; e, introduziu o debate sobre agroecologia e segurança hídrica e alimentar nas mobilizações sociais para a construção de infraestrutura hídrica em comunidades rurais do semiárido.

Por fim, reafirma-se a ideia de que, devido à complexidade que envolve a cultura de organizações como a AAGRA, torna-se impossível uma identificação e sistematização que a represente em sua totalidade. O estudo aqui apresentado traz um panorama geral, porém representativo dos principais aspectos da cultura da organização que se apresentaram aos sentidos antes e durante a realização da pesquisa.

Retomando aqui as palavras de Leonardo Boff apresentadas na epígrafe dessas considerações finais “Cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os pés pisam”. Diante disso, as vivências com a organização inicialmente como técnico, depois como observador e agora como pesquisador, possibilitaram enxergar e compreender comportamentos, sentimentos e iniciativas que outros pesquisadores talvez não percebam ou considerem irrelevantes, propondo inclusive interpretações e dando significados diferentes.

No entanto, descrever a cultura de uma organização como a AAGRA, que tem em sua natureza coletivista/substantiva de um grupo social importante como a agricultura familiar, que envolve outras categorias sociais historicamente excluídas, esquecidas e marginalizadas pelas políticas públicas, constitui-se não só um desafio como também uma necessidade de sistematizar uma experiência que representa a resistência e a luta de um grupo de agricultores e agricultoras, indígenas e quilombolas pela dignidade, justiça e inclusão socioeconômica no campo.

Além disso, o seu papel como organização que desenvolve processos orientados pela agroecologia, economia solidária e convivência com o semiárido se expressa como uma referência no conjunto de alternativas de desenvolvimento pautados pela defesa e proteção dos recursos naturais, produção de alimentos saudáveis sem uso de agrotóxicos, combate à fome e à sede, assim como as relações sociais e econômicas mais humanizadas.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R.; MAGALHÃES, R.; SCHRODER, M. Representatividade e inovação na governança dos processos participativos: o caso das organizações brasileiras de agricultores familiares. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 12, no 24, mai./ago. 2010, p. 268-306.
- ALMEIDA, M.; ALMEIDA, C. V. **Morfologia da folha de plantas com sementes**. Piracicaba: ESALQ/USP, 2018, 111 p. (Coleção Botânica 3).
- ARAÚJO et al. **Implantação de cisterna calçadão em área de quintal produtivo**. Fortaleza: Embrapa Agroindústria Tropical, 2018, 34 p. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/80587616-Implantacao-de-cisterna-calçadão-em-área-de-quintal-produtivo.html>>. Acesso em: 31 de janeiro de 2023.
- ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES ALTERNATIVOS. **Portfólio de ações do Programa de Educação e Agroecologia**. Igaci: AAGRA, 2016.
- BAPTISTA, N. Q.; CAMPOS, C. H. Formação, organização e mobilização social no semiárido brasileiro. In: CONTI; I. L.; SCHROEDER, D. O. (org.). **Convivência com o semiárido brasileiro: autonomia e protagonismo social**. Brasília: FAURGS; IABS, 2013, pp. 73 - 81.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 216 p.
- BARRETO, L. S.; CASTRO, M. S. **Boas práticas de manejo para o extrativismo sustentável do umbu**. Brasília: Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, 2010. 64 p.
- BAUMAN, Z. **La cultura como praxis**. Traduzido por: Albert Roca Álvarez. Barcelona: Paidós Studio, 2002, 374 p. Título original: Culture as praxis.
- BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Traduzido por: Floriano de Souza Fernandes. ed. 23, Petrópolis: Vozes. 2003, 248 p. Título original: The social construction of reality.
- BOFF, L. **Todo ponto de vista é a vista de um ponto**. Campinas: Governo do Estado de São Paulo, s/d. Disponível em: http://jornadapedagogica.educacao.ba.gov.br/wp-content/uploads/2020/01/TextoparaOficina1_Pontodevista_LeonardoBoff.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2023.
- BORGES, M. C.; BRANDÃO, C. R. Igualdade e diferença: as diversas culturas e a cultura popular. **Revista Desenvolvimento Social**, v. 1, n. 4, p. 19-27, 2009.
- BRASIL. **Lei nº 12.188 de 11 de janeiro de 2010**. Institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária - PNATER e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária - PRONATER, altera a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 147, nº 7, p. 1, col. 1.
- BURELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis:**

elements of the sociology of corporate life. New York: Routledge, 448 p, 1979.

CÂNDIDO, A. **Os parceiros do Rio Bonito**: estudo sobre o caipira paulista e a transformação de seus meios de vida. 11. ed. São Paulo: Ouro sobre azul, 2010. 334p.

CAPORAL, F. R. Recolocando as coisas em seus devidos lugares: um manifesto em defesa da extensão rural pública e gratuita para a agricultura familiar. In: CAPORAL, Francisco Roberto (Coord.). **Extensão Rural e Agroecologia**: temas sobre um novo desenvolvimento rural, necessário e possível. Brasília, 2009. 398 p.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. Agroecologia e Sustentabilidade: base conceptual para uma nova extensão rural. In: **World Congress of Rural Sociology**. 2001. p. 114-123.

CARDANO, M. **Manual de pesquisa qualitativa**: a contribuição da teoria da argumentação. Petrópolis-RJ: Vozes, 2017.

CASTAÑON, G. A. Construtivismo e ciências humanas. **Revista Ciência & Cognição**. Rio de Janeiro, v.5, pp. 36-49, 2005. Disponível em: <<http://cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/523>>. Acesso em: 03 fev. 2021.

CASTAÑON, G. A. O que é construtivismo. **Cadernos de História e Filosofia da Ciência**, v. 1, n. 2, 2015, p. 209-242. Disponível em: <<https://www.cle.unicamp.br/eprints/index.php/cadernos/article/view/744>>. Acesso em: 03 fev. 2021.

CAVALCANTI, N. B.; RESENDE, G. M. Ocorrência de xilopódio em plantas nativas de imbuzeiro. **Revista Caatinga**. (Mossoró,Brasil), v.19, n.3, p.287-293, julho/setembro 2006.

CAVEDON, N. R. **Administração de toga**: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINUS. 2000. 329 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2000.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART et al. (Org.). **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Traduzido por: Ana Cristina Nasser. Petrópolis-RJ: Vozes, ed.2, pp. 295-316, 2010. Título original: La recherche qualitative.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. E ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre Cinco Abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, E. **Os sertões** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. 516 p.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Traduzido por: Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 1999, 256 p. Título original: La notion de culture dans les sciences sociales.

DA MATTA, R. Você tem cultura? In: DA MATTA, Roberto. **Explorações: ensaios de sociologia interpretativa**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. p. 121-128.

DIAS, R. **Sociologia das Organizações**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. 304 p.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. 544 p.

DIMAGGIO, P. Aspectos culturais da ação e das organizações. In: PEIXOTO, J.; MARQUES, R. (Eds.). **A Nova Sociologia Econômica: uma ontologia**. Oeiras: Celta, 2003.

EVERT, R. F.; EICHHORN, S. E. **Biologia Vegetal**. Ed. 8, Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. 1488 p.

FIGUEIREDO, M. A. B. Políticas públicas para a pequena produção rural: um estudo sobre o PAPP no município de Bom Jardim - PE. 1999. 137 p. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 1999.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006, ed. 2, pp.15-27

FREITAS, M.E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 73-82, 1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/mKsTP5dPXY3gDvqtRHmhd7Q/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. Ed. 2, Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. 128 p.

GUBER, R. **La etnografía: método, campo y reflexividad**. 1. ed. Buenos Aires: Siglo Veintiuno. 2011. 160 p.

HARARI, Y. N. **Sapiens: uma breve história da humanidade**. Traduzido por: Janaína Macontonio. Porto Alegre: L&PM, 2015, 464 p. Título original: A brief history of humankind.

HERNÁNDEZ, J. R; FERNÁNDEZ, H. M. La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. **Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina**, v. 7, n. 1, p. 201-217, 2019. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322019000100201&script=sci_arttext Acesso em: 14 ago. 2023.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**. New York: McGrawHill, 2010. 561 p.

JAIME, P.; LUCIO, F. **Sociologia das organizações: Conceitos, relatos e casos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. 280 p.

JORDAN, M. **Cultura organizacional e valores cooperativistas: a perspectiva dos dirigentes**. 2000. 196 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.

JUDD, W. S.; CAMPBELL, C. S.; KELLOG, E. A.; STEVENS, P. F.; DONOGHUE, M. J. **Sistemática vegetal: um enfoque filogenético**. Traduzido por: Amdré Olmos Simões... et al. Porto Alegre: Artmed, ed. 3, 2009, 632 p. Título original: Plant systematics: a phylogenetic approach.

KOTTAK, C. P. **Antropología cultural**. Traduzido por: Victor Campos Olguín. Santa Fé: McGraw-Hill, ed. 14, 2011. Título original: Cultural Anthropology.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999, 340p.

LIMA FILHO, J. M. P. **Ecofisiologia do umbuzeiro** (*Spondias tuberosa Arr. Cam.*). Documento 240. Petrolina: Embrapa Semiárido, 2011. 24 p.

LOPES, F. G. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018. 176 p.

LUPPI, G. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte, Luz Azul, 1995. 98 p.

LÜCHMANN, L. H. H.; ALMEIDA, C.; DO ROCIO TABORDA, L. Associativismo no Brasil contemporâneo: dimensões institucionais e individuais. **Política & Sociedade**, v. 17, n. 40, p. 307-341, 2018.

MAANEN, J. V. Secretos del oficio: sobre escribir etnografía. **Revista Colombiana de Sociología** - Nueva Serie - Vol. II: N° 1 - Enero - julio de 1993.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. V.2.

MENDES, J. J. **Cultura organizacional das entidades sindicais do município de São Luiz (MA)**. 2018, 114 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional)- Universidade de Taubaté, Taubaté, SP, 2018.

MÉNDEZ, D. M. La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. **Pensamiento & gestión**, n. 46, p. 11-47, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762019000100011&script=sci_arttext>. Acesso em: 14 ago. 2023.

MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MONTEAGUDO, J. G. El paradigma iterpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. **Revista de ciencias de la educación**. n. 15, p.227-246, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Traduzido por: Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2002. ed. 2. Título original: Images of organization.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 2006, ed.7, 270 p.

MOURA, A. B. F.; LIMA, M. G. S. B. A reinvenção da roda: roda de conversa, um instrumento metodológico possível. **Interfaces da Educação**, v. 5, n. 15, p. 24-35, 2015.

MUCHAGATA, M. et al. **Perfil das instituições de assistência técnica e extensão rural para agricultores familiares e assentados no Brasil**. Brasília: FAO, 2003.

OSLON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. Traduzido por: Fabio Fernandez. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 1999, 201 p. Título original: The logic of collective action: public goods and the theory of groups.

PEIXOTO, M. **Extensão rural no Brasil**: uma abordagem histórica da legislação. Brasília: Senado Federal, Consultoria Legislativa, 2008.

PEREIRA, Q. E. **Assistência técnica e extensão rural ou assessoria técnica e social?** Visões opostas do apoio à agricultura familiar. 2004, 211 p. Tese (Doutorado em Sociologia) - Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande, PB, 2004.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica**. 2ª edição. Baurueri: Grupo GEN, 2016. 160 p.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 40, p. 81-104, 2006.

POUPART, J. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART et al. (Org.) **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Traduzido por: Ana Cristina Nasser. Petrópolis-RJ: Vozes, 2010, ed.2, pp. 215-253, 2008. Título original: La recherche qualitative.

PROLO, I.; LIMA, M. C.; SILVA, L. F. Os desafios na adoção da tradição interpretativista nas Ciências Sociais. **Revista Diálogo**, Canoas, n.39, pp.25-37, dez. 2018. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/4110>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

RIBEIRO, L. F. C. **A cultura organizacional em empresas recuperadas por cooperativas de trabalhadores no Rio Grande do Sul**. 2018, 187 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2018.

ROTHSCHILD-WHITT, J. The collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models. **American Sociological Review**, v. 44, n. 4, pp. 509-527, Aug. 1979.

SABOURIN, E. P. **Camponeses do Brasil, entre a troca mercantil e a reciprocidade.**

Traduzido por: Leonardo Milani. Versailles: QUAE, 2009, 329 p. Título original: Paysans du Brésil, entre échange marchand et réciprocité.

SABOURIN, E. P. **Sociedades e organizações camponesas: uma leitura através da reciprocidade.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011. 272p.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/1555>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

SANITA, A. **Mudança organizacional e cultura organizacional: o caso da cooperativa agroindustrial C. Vale.** 2015. 112 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios)-Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2015.

SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. Introdução. In: SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. (Org.). **Epistemologia do Sul.** Coimbra: Edições Almeida. 2009. pp. 8-19.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança.** Traduzido por: Jossey-Bass, A Wiley. São Paulo: Atlas, 3. ed. 2009, 424 p. Título original: Organizational Culture and Leadership.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura organizacional e liderança.** Traduzido por: Jossey-Bass, A Wiley. São Paulo: Atlas, 5. ed. 2022, 328 p. Título original: Organizational Culture and Leadership.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHWAMBACH, C.; CARDOSO SOBRINHO, G. C. **Fisiologia vegetal: introdução às características, funcionamento e estruturas das plantas e interação com a natureza.** São José dos Campos: Saraiva, 2014. 192 p.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, Organizational Culture, p. 339-358, 1983.

SOUZA, R. S. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural.** Santa Maria: Editora da UFSM, 2012. 280 p.

SPERRY, S.; MERCOIRET, J. **Associação de pequenos produtores rurais.** Planaltina: Embrapa Cerrados, 2003. 130 p.

TYLOR, E. B. **Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom.** London, 1920, ed. 6, v.1, 502 p.

ULLOA-ÉRAZO, N. Cultura organizacional, ¿ un paradigma social?. **ComHumanitas: revista científica de comunicación**, v. 10, n. 2, p. 150-173, 2019. Disponível em:

<https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/201>. Acesso em: 14 ago. 2023.

URIARTE, U. M. O que é fazer etnografia para os antropólogos. **Ponto Urbe. Revista do núcleo de antropologia urbana da USP**, n. 11, 2012.

VARGAS, L. M. O. **Propuesta de diseño de instrumento para el diagnóstico de clima y cultura de las organizaciones y empresas**. 2014. 82 p. Tesis (Lincenciatura en Antropología Aplicada) - Univeridad Politécnica Salesiana, Quito, Equador, 2014.

VEIGA, S. M.; FONSECA, I. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001. 112 p.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS COM SÓCIOS FUNDADORES DA AAGRA

Nome: _____ **Idade:** _____

Comunidade em que mora: _____

1. O/A senhor/senhora participou da fundação da AAGRA?
2. Que motivos te levaram a participar da fundação da AAGRA?
3. O que a AAGRA representava para o/a senhor/senhora naquele tempo?
4. O/A senhor/senhora participa da AAGRA ainda hoje? Se não, por que se afastou? Se sim, por que ainda participa?
5. Como eram as comunidades antes da AAGRA? Quais dificuldades as famílias enfrentavam?
6. E depois da fundação da AAGRA, o que melhorou nas comunidades?
7. Que acontecimentos foram mais importantes no período em que o/a senhor/senhora participou ou participa da AAGRA?
8. Quais eram as principais dificuldades enfrentadas pelo grupo para manter a AAGRA funcionando?
9. Olhando para a AAGRA hoje, o que mais chama sua atenção?
10. Como o/a senhor/senhora avalia a AAGRA hoje?
11. Quais as contribuições da AAGRA para a melhoria da vida das famílias e das comunidades que a AAGRA atua?
12. Na opinião do/da senhor/senhora por que a AAGRA existe até hoje?
13. Como o/a senhor/senhora avalia a sua participação nas decisões da organização?
14. O/A senhor/senhora teria mais alguma coisa para falar sobre a AAGRA e sobre a sua experiência com a AAGRA?

**APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA
SEMIESTRUTURADA COM TÉCNICOS FUNDADORES DA AAGRA**

Nome: _____ Idade: _____

Especialidade técnica: _____

1. Quando começou sua atuação junto a AAGRA?
2. Como se deu o primeiro contato?
3. Quais acontecimentos ocasionaram sua aproximação com a organização?
4. Quais eram os contextos da época? (Sociais, políticos, econômicos, ambientais).
5. Na época, quais problemas eram mais relevantes na sua perspectiva?
6. Na época, quais problemas eram mais relevantes na perspectiva dos agricultores familiares?
7. Haviam divergências de visão entre técnicos e agricultores? Quais eram as principais?
8. Como essas divergências eram solucionadas?
9. Quais estratégias foram utilizadas para o enfrentamento dos problemas?
10. Quais expressões culturais eram mais presentes no grupo de agricultores fundadores da AAGRA e nas suas comunidades?
11. Que características eram mais comuns entre o grupo e quais eram divergentes?
12. Quais os principais desafios enfrentados pelo grupo antes da formação da AAGRA?
13. Como o grupo enfrentava esses desafios e que estratégias foram utilizadas para superação?
14. Como você descreve a evolução da AAGRA da fundação até os dias atuais?
15. Como você avalia a participação dos agricultores nas decisões da AAGRA?
16. Quais foram os momentos mais desafiadores da organização e a que fenômenos estavam relacionados?
17. Ao que você atribui a existência, o crescimento da AAGRA ao longo da sua história?
18. Tem alguma outra questão relevante que não surgiu no roteiro que você acha importante evidenciar?

**APÊNDICE C – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM
SÓCIOS EFETIVOS DA AAGRA**

Nome: _____ **Idade:** _____

Comunidade em que mora: _____

1. Desde quando participa da AAGRA?
2. Quando foi a primeira vez que o/a senhor/senhora ouviu falar da AAGRA?
3. Qual foi a primeira vez que o/a senhor/senhora veio aqui na AAGRA?
4. O que mais chamou mais atenção na AAGRA?
5. Por que resolveu se associar a AAGRA?
6. O que a AAGRA representa para o/a senhor/senhora?
7. O que mudou na sua vida após o seu envolvimento com a AAGRA?
8. Que acontecimentos foram mais importantes depois do seu envolvimento com a AAGRA?
9. Como o/a senhor/senhora avalia a AAGRA hoje?
10. Quais as contribuições da AAGRA para a melhoria da vida das famílias e das comunidades que a AAGRA atua?
11. Na opinião do/da senhor/senhora por que a AAGRA existe até hoje?
12. Como o/a senhor/senhora avalia a sua participação nas decisões da organização?
13. O/A senhor/senhora teria mais alguma coisa para falar sobre a AAGRA e sobre a sua experiência com a AAGRA?

**APÊNDICE D – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM
TÉCNICOS QUE ATUAM NA AAGRA**

Nome: _____

Idade: _____

Especialidade técnica: _____

Função na organização: _____

1. Quando você ouviu falar da AAGRA pela primeira vez?
2. Você chegou a criar alguma imagem da AAGRA? Qual foi essa imagem?
3. Quando foi o seu primeiro contato com a AAGRA? Em que condições?
4. A imagem que você criou antes do seu primeiro contato foi igual ao que você já tinha anteriormente?
5. O que mais chamou sua atenção nesse primeiro contato?
6. Como se deu o seu envolvimento como funcionário da AAGRA?
7. O que você aprendeu depois da sua atuação com a AAGRA?
8. Atualmente, as impressões do primeiro contato permaneceram ou se modificaram?
9. O que você conhece da missão da AAGRA, ou de seus objetivos?
10. Como você aprendeu essa missão e objetivos da AAGRA?
11. Como você avalia o seu papel como colaborador da AAGRA?
12. Como você avalia a atuação da AAGRA atualmente?
13. Quais símbolos da AAGRA te chamam mais atenção? O que eles representam?
14. Quais comportamentos das pessoas que estão envolvidas com a AAGRA te chamam mais atenção? O que eles representam?
15. Que pessoas na AAGRA te chamam mais atenção? O que elas representam?
16. Se você fosse descrever a AAGRA para uma pessoa que não a conhece, como você a descreveria?
17. Como você vê a AAGRA no futuro?

APÊNDICE E – EVENTOS REALIZADOS PELA AAGRA QUE FORAM UTILIZADOS COMO ESPAÇO DE OBSERVAÇÃO DIRETA E COLETA DE INFORMAÇÕES

DATA	EVENTO	OBJETIVO	PARTICIPANTES
16/04/2021	Reunião com comissão responsável para reelaboração da missão, visão, princípios e valores da AAGRA.	Elaborar uma proposta de atualização da missão, visão, princípios e valores da AAGRA.	Gerente geral, presidenta da AAGRA, representantes dos programas de Educação e Produção e Comercialização.
26/12/2021	Reunião de preparação de oficinas de planejamento anual da AAGRA	Preparação das oficinas de planejamento anual da AAGRA	Gerente Geral e Coordenadorias de produção e comercialização.
10/01/2022	Oficina de planejamento anual - Etapa 1	Refletir aspectos positivos e negativos relacionados à gestão institucional e definição de estratégias	Três membros da diretoria executiva e quatro membros do conselho fiscal.
10/01/2022	Oficina de planejamento anual - Etapa 2	Refletir aspectos positivos e negativos relacionados à gestão institucional e planejamento das estratégias	2 membros da diretoria
11/01/2022	Reunião de planejamento (produção e comercialização)	Refletir aspectos positivos e negativos relacionados ao programa produção e comercialização e planejamento das estratégias	A presidente da AAGRA e representante do grupo de caprinocultura; Coordenadora do Programa de Produção e Comercialização
11/01/2022	Reunião de planejamento projeto Ecoforte	Refletir aspectos positivos e negativos relacionados ao programa produção e comercialização e planejamento das estratégias	Coordenadora geral da AAGRA, Coordenadora do Programa de Produção e Comercialização, dois técnicos do Programa Ecoforte
12/01/2022	Reunião planejamento Educação (1ª e 2ª etapas)	Refletir aspectos positivos e negativos relacionados ao programa de educação e agroecologia e planejamento das estratégias	Coordenadora do programa de educação e agroecologia e 07 jovens monitores
18/01/2022	Reunião planejamento da administração e gestão institucional (2ª Etapa)	Definição de prioridades, planejamento das prioridades e discussão de ferramentas de controle	Coordenadora geral e presidente da AAGRA, coordenador geral do programa, assessora contábil
24/01/2022	Reunião de planejamento Programa Gestão de águas (1ª e 2ª etapas)	Refletir aspectos positivos e negativos relacionados ao programa de educação e agroecologia e planejamento das estratégias	Coordenadora geral da AAGRA, Coordenador do programa, assistente financeira do projeto e 2 agentes de campo.
25/01/2022	Reunião de	Seleção de prioridades e	Coordenadora do programa

	planejamento produção e comercialização (2ª etapa)	definição de ações	de produção e comercialização e um técnico responsável pela comercialização.
01/02/2022	Reunião de planejamento diretoria e conselho fiscal (2ª etapa)	Seleção de prioridades e definição de ações	03 membros da diretoria
02/02/2022	Socialização geral do planejamento	Socializar e dialogar sobre a produção e planejamento do grupo. Elaborar agenda das ações coletivas	Representantes dos programas e da diretoria.
12/02/2022	Assembleia Geral Ordinária da AAGRA	Informar quadro social dos acontecimentos ocorridos após a assembleia anterior; apresentação e aprovação de novos sócios; apresentação dos programas.	Diretoria, conselho fiscal, sócios.
07/04/2022	Reunião do comitê de crédito do Banco Comunitário	Analisar propostas de crédito (3) pessoal da feira; analisar problemas ligados a inadimplência e outras demandas.	Coordenadora do Programa de produção e comercialização; 3 representantes dos empreendimentos e 1 agente de crédito
06/05/2022	Encontro Estadual de Educação Contextualizada	Celebrar 10 anos da Rede de Educação Contextualizada do Semiárido (Recasa)	Professores, estudantes e gestores escolares de educação do campo de municípios
07/06/2022	Reunião de monitores do programa de educação e agroecologia	Discutir continuidade das ações de educação	Coordenadora geral da AAGRA e 2 monitores
13/06/2022	Reunião do SPG Bem Viver	Discutir programa de Produção e Comercialização vinculado ao SPG Bem Viver	Coordenadora do Programa de Produção e Comercialização
21/06/2022	Reunião para planejamento da oficina de gestão institucional	Planejar oficina de gestão organizacional	Coordenadora geral da AAGRA e 2 monitores do programa de educação e agroecologia
27/06/2022	Reunião do conselho gestor	Avaliar programas e repasse dos informes dos programas.	Representante dos programas e da diretoria
30/06/2022	Reunião com representantes dos grupos produtivos	Avaliar chamadas pública Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Prefeitura Municipal de Igaci	Coordenação geral, diretoria da AAGRA, representantes dos grupos de produção e agricultores inseridos nos grupos, técnicos da AAGRA, jovens envolvidos no processo de educação; estagiários do curso de agronomia da UFAL

11/07/2022	Curso de fabricação de pães com produtos da agrobiodiversidade local	Capacitação de mulheres para fabricação de pães utilizando mandioca, batata-doce, abóbora e especiarias locais.	Mulheres participantes dos grupos produtivos, demais mulheres das comunidades rurais de Igaci e Craíbas.
14/07/2022	Reunião de planejamento do processo formativo da organização	Construir uma proposta de formação integrada para sócios, diretores, conselheiros, técnicos e voluntários da organização	Eunice, Gleice, Cristianlex, Moisés e Simone
25/07/2022	Formação pedagógica de professores do ensino fundamental da rede municipal de ensino do município de Igaci. Professores que atuam nas disciplinas de ciências e ciências agroecológicas	Sensibilizar e animar professores envolvidos com a disciplina sobre a importância, desafios e potencialidades para dinamizar a agroecologia na sala de aula.	15 professores da rede pública de ensino da rede municipal responsável pela disciplina de agroecologia nas escolas de 6º a 9º anos.
05/08/2022	Oficina de antropologia com base no som e imagem	Formar jovens em noções básicas de antropologia aplicada a produção de som e imagem com a finalidade de instrumentalizar os registros históricos e atuais da AAGRA com finalidades documental e comunicacional	Jovens de comunidades rurais e urbanas de Palmeira dos Índios, Igaci, Arapiraca, Coité do Nóia, dentre outros. A oficina foi conduzida pelo antropólogo e professor Siloé da Ufal.
11/08/2022	Reunião com educadores responsáveis pelo processo de formação da AAGRA	Discutir detalhes finais para o início da formação.	Eu, Cristianlex, Gleice, Karol, Gerônimo, Simone
13/08/2022	Assembleia Geral Ordinária da AAGRA	Informar, discutir e refletir sobre questões gerais da organização	Diretores, sócios e servidores e simpatizantes
13/08/2022	Oficina de gestão organizacional	Formar os envolvidos com a AAGRA em processos de gestão organizacional. Resgatar valores institucionais. Fortalecer identidade organizacional	Diretores, sócios, técnicos, jovens, simpatizantes.
22/08/2022	Reunião de planejamento da equipe técnica e diretoria	Alinhar as estratégias, apresentar informes das áreas estratégicas, discutir e solucionar problemas de rotina.	Representantes da diretoria e membros da equipe técnica de todas as áreas de atuação da organização.
10/09/2022	Oficina de gestão organizacional	Formar os envolvidos com a AAGRA em processos de gestão organizacional. Resgatar valores institucionais. Fortalecer identidade organizacional	Diretores, sócios, técnicos, jovens, simpatizantes.
10/09/2022	Reunião de planejamento do encerramento e certificação do curso de agroecologia,	Discussão de estratégias de encerramento e certificação dos alunos	Eunice, Gleice, Cristianlex e Carol

	cultura e inclusão		
21/09/2022	Encontro do Coletivo Beija Flor	Esclarecer sobre o processo de cadastro do grupo diante do Ministério da Agricultura para ter acesso ao selo de garantia.	Representantes do grupo Beija Flor, diretores da AAGRA, técnico da EMATER, estagiários da UFAL, funcionários da AAGRA, pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA).
15/10/2022	Reunião com educadores para discussão de uma proposta de formação de educadores. Além de outros pontos	Discutir proposta de formação de educadores; avaliar as oficinas de gestão de recursos hídricos; debater relatórios das oficinas de Gestão de Recursos Hídricos (GRH); discutir pagamento dos educadores que ministraram as oficinas de GRH; análise de conjuntura do cenário político nacional, estadual e municipal	Técnicos da AAGRA, educadores envolvidos nos cursos de GRH e voluntários.

**APÊNDICE F – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS UTILIZADOS PARA
LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES RELACIONADAS A HISTÓRIA DA
AAGRA**

CÓDIGO	DOCUMENTO	ANO	ORIGEM	RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO
DOC 1	Estatuto da AAGRA (1ª versão)	1989	AAGRA	AAGRA
DOC 2	Manual Técnico de Produção da AAGRA	1989	AAGRA	AAGRA e Grupo de Tecnologias Alternativas e Ecológicas (GTAE)
DOC 3	Relatório da reunião de encerramento do Programa de Desenvolvimento em Tecnologias Alternativas (PDTA)	1991	AAGRA	GTAE
DOC 4	Projeto de Desenvolvimento de Área (PDA)	1997	AAGRA	Visão Mundial
DOC 5	Fundo para o Desenvolvimento da Agricultura Familiar (FUNDAF) - Regulamento Interno	1999	AAGRA	Visão Mundial, AAGRA e Núcleo de Desenvolvimento Comunitário (NUDEC).
DOC 6	Programa de desenvolvimento socioeconômico	2000	AAGRA	AAGRA
DOC 7	Proposta de Funcionamento do Projeto de Criação de Cabras	2000	AAGRA	AAGRA
DOC 8	Projeto Fundo Alternativo Comunitário (FAC)	2001	AAGRA	José Edmilson da Silva (Agente de Microcrédito do FUNDAF).
DOC 9	Estatuto reeditado da AAGRA (2ª versão)	2001	AAGRA	AAGRA
DOC 10	Projeto Cabra Rotativa	2002	AAGRA	AAGRA
DOC 11	Regimento Interno do Grupo Alternativo de Criadores de Cabra (GACC).	2003	AAGRA	AAGRA e GTAE
DOC 12	Relatório do Seminário sobre valores, princípios e identidade coletiva da AAGRA.	2003	AAGRA	GTAE
DOC 13	Folder: AAGRA 25 anos	2005	AAGRA	AAGRA
DOC 14	Estratégias para realização dos programas (desenvolvimento comunitário, saúde preventiva, educação e evangelização).	(N.E) ²² Entre 1995	AAGRA	Visão Mundial

²² Os documentos originais não especificaram o ano em que foram produzidos. Os períodos estabelecidos levaram em consideração a análise comparativa com outros documentos e com as informações levantadas durante as entrevistas.

		e 2000		
DOC 15	Projeto Viver na Roça	(N.E) Entre 2002 a 2005	AAGRA	AAGRA
DOC 16	Projeto de Arquitetura: Salão de Eventos da AAGRA	2016	AAGRA	Fernando Azevedo (Arquiteto)
DOC 17	Portfólio das ações do programa de educação e agroecologia	2016	AAGRA	AAGRA
DOC 18	Estatuto reeditado da AAGRA (3ª versão)	2018	AAGRA	AAGRA
DOC 19	Projeto: Promoção do desenvolvimento e da segurança alimentar da caprinocultura leiteira no agreste alagoano	2019	AAGRA	AAGRA, Banco do Nordeste do Brasil (BNB)
DOC 20	Cartilha Escola de Agroecologia: Aprendi a respeitar o tempo da natureza	(N.E) Entre 2018 a 2020	AAGRA	AAGRA
DOC 21	Projeto Ciranda Cultural	2020	AAGRA	AAGRA
DOC 22	ANEXO II do Edital de Chamamento Público Seagri/AL Nº 004/2021 (Experiências da Entidade)	2021	AAGRA	AAGRA
DOC 23	Raízes Culturais de Igaci-AL	2022	AAGRA	AAGRA
DOC 24	Relação das associações e entidades afins do município de Igaci-AL	2022	Secretaria Municipal de Agricultura.	Secretaria Municipal de Agricultura e Federação das Associações Comunitárias de Igaci (FACOMIG).
DOC 25	Sistema Participativo de Garantia (SPG), Núcleo Bem Viver. Projeto: Agroecologia: Tecendo autonomia alimentar pela vida.	2022	AAGRA	AAGRA, Rede MUTUM, Fundação Banco do Brasil (FBB), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).
DOC 26	Manual de Procedimentos e Regimento Interno do Sistema Participativo de Garantia de Qualidade Orgânica (SPG) do Coletivo Bem Viver	2022	AAGRA	AAGRA
DOC 27	Caderno Pedagógico do Curso de Informática e Agroecologia	2022	AAGRA	AAGRA

Legenda: (N.E.) - Não especificado no documento.

**APÊNDICE G – COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA REPRESENTATIVA DE
MEMBROS DA AAGRA QUE FORAM ENTREVISTADOS**

CATEGORIA	CÓDIGO ENTREVISTADOS	IDADE	GÊNERO
Sócio Fundador	Entrevistado 1	86	F
	Entrevistado 2	83	M
	Entrevistado 3	81	M
Sócio Efetivo	Entrevistado 4	84	F
	Entrevistado 5	30	M
	Entrevistado 6	23	F
	Entrevistado 7	39	F
	Entrevistado 8	69	M
	Entrevistado 9	42	F
	Entrevistado 10	27	F
	Entrevistado 11	61	F
	Entrevistado 12	41	F
	Entrevistado 13	47	F
Diretores	Entrevistado 14	41	M
	Entrevistado 15	52	F
	Entrevistado 16	62	F
Técnicos Fundadores	Entrevistado 17	68	M
	Entrevistado 18	62	M
Técnicos que já atuaram na AAGRA	Entrevistado 19	56	F
	Entrevistado 20	48	M
	Entrevistado 21	45	M
	Entrevistado 22	62	M
Técnicos atuantes	Entrevistado 23	43	F
	Entrevistado 24	52	F

	Entrevistado 25	37	M
	Entrevistado 26	23	F
	Entrevistado 27	28	F
	Entrevistado 28	25	M
	Entrevistado 29	32	F

Fonte: Elaboração do autor.