



**Universidade Federal do Pará
Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa Amazônia Oriental
Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas
Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável**

Marciclei Lopes Balieiro

Ação coletiva sob influência da dendeicultura: um estudo de caso sobre a Central das Organizações Sociais entre os rios Guamá e Capim (CONSERGC).

Belém

2019

Marciclei Lopes Balieiro

Ação coletiva sob influência da dendeicultura: um estudo de caso sobre a Central das Organizações Sociais entre os rios Guamá e Capim (CONSERGC).

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável. Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas, Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares, Universidade Federal do Pará, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Amazônia Oriental.

Área de concentração: Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável.

Orientador: Prof. Dr. Heribert Schmitz.

Belém

2019

Marciclei Lopes Balieiro

Ação coletiva sob influência da dendeicultura: um estudo de caso sobre a Central das Organizações Sociais entre os rios Guamá e Capim (CONSERGC).

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável. Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas, Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares, Universidade Federal do Pará, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Amazônia Oriental.
Área de concentração: Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável.

Data de aprovação ____ / ____ / ____.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Heribert Schmitz
(Orientador)
(IFCH/UFPA)

Prof. Dr. Carlos Valério A. Gomes
(Examinador interno)
(INEAF/UFPA)

Prof. Dr. Armando Lírio de Souza
(Examinador externo)
(ICSA)

Prof. Dr. Angela M. Steward
(Examinador suplente)
(INEAF/UFPA)

**Belém
2019**

À minha mãe, Creusarina Balieiro que me mostrou que a educação era o caminho que deveria trilhar. Aos meus filhos Miguel Ângelo, Alexis Müller e Emanuelle minhas fontes de inspiração e força para seguir em frente. Ao meu saudoso amigo Raimundo Barroso, simplicidade, dedicação e companheirismo, fui um privilegiado por ter convivido com uma pessoa tão especial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de realizar esse projeto e a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente com este trabalho. Em especial gostaria de agradecer a algumas delas neste espaço.

Aos agricultores familiares de Irituia e São Domingos do Capim, agradeço por me receberem e compartilharem comigo um pouco do seu cotidiano e seu modo de vida durante o período de trabalho de campo.

Aos Sindicatos de Trabalhadores e Trabalhadoras Agricultores e Agricultoras Rurais dos respectivos municípios citados acima, pelo acolhimento e pelo suporte durante o trabalho. Agradeço em especial aos senhores Miltom Moura, Alderino Rodrigues, Francisco Almeida, Carlos Gomes, João Oliveira, à Selma Queiroz e a dona Roseane da Silva Borcem pelas informações e pelo importante apoio para realização da pesquisa de campo.

Ao Sr. Joel Cavalcante Linhares, funcionário da empresa ADM, por aceitar conversar sobre a produção de dendê nos municípios e sobre a CONSERGC.

Ao meu orientador Heribert Schmitz pela paciência, pelos conselhos, críticas, elogios e, sobretudo, pelos ensinamentos e lapidação enquanto pesquisador no processo de construção da pesquisa; desses ensinamentos farei uso por toda a minha vida profissional e pessoal. Muito obrigado.

Às minhas queridas amigas Jaqueline Mesquita, Glaucia Macedo, Maria José Brito e Sinara Dias Silva pela verdadeira amizade que se criou com respeito e companheirismo. Ao meu amigo José Maria Queiroz, pela amizade que se iniciou no ano de 2005 e que continua proporcionando ótimos momentos no meu cotidiano.

À minha mãe Creuzarina Balieiro, pelo amor, incentivo, a senhora é meu maior exemplo de vida! À minha irmã Marcielma Balieiro, à minha tia Maria Santa Balieiro, à minha esposa Alice Martins pelo carinho, respeito e amor, e aos meus irmãos Marciel e Paulo Balieiro, companheiros, amigos!

À minha prima Eliana Barros Balieiro, ao seu companheiro Jorge Barros, ao seu filho Renam Balieiro e aos meus primos Héltom e Elder Balieiro, por me receberem em sua casa, por toda a ajuda que me deram em todas as horas e, sobretudo, pelos momentos de apoio, carinho e respeito, agradeço a todos.

Agradeço a Charles Ramos pelo auxílio na confecção cartográfica.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES),
pela bolsa de mestrado que me auxiliou durante a realização da presente pesquisa.

A todos os colegas da turma de mestrado 2017. Foi um prazer compartilhar
com vocês esses dois anos de debates, parcerias e companheirismo.

A todos os funcionários do INEAF, em especial aos professores Guttemberg
Guerra, Dalva Mota, Laura Angelica, Lívia Navegantes e Angela May. Muitíssimo
obrigado.

Agradeço a todos.

*“Época triste a nossa, em que é mais fácil
desintegrar um átomo do que um preconceito”.*

Adaptado de um pensamento de Albert Einstein.

RESUMO

Analiso a experiência de organização formal dos agricultores familiares integrados a dendeicultura na Central das Organizações Sociais entre os Rios Guamá e Capim (CONSERGC). A categoria central da pesquisa é ação coletiva no espaço rural. Faço uso da teoria da economia de Mancur Olson e das contribuições da escola francesa da sociologia das organizações para entender como está se construindo a cooperação a partir das ações dos atores envolvidos. As categorias participação e gestão também se destacam no decorrer do projeto, por isso destaco o processo de construção da autogestão. Os dados foram coletados entre junho de 2017 a fevereiro de 2019, com o uso de um roteiro a metodologia apoiou-se, sobretudo, em entrevistas abertas com aplicação de questionário semiestruturado e na observação direta. Também realizei revisão de literatura sobre a temática abordada nesse trabalho e fiz uma pesquisa documental com dados relevantes sobre o objeto de estudo. Apresento o contexto em que foi proposta e criada a CONSERGC. Identifico e caracterizo como ocorreu a mobilização dos agricultores e lideranças a partir da atuação de organizações como os STTRs locais, da FETAGRI e, sobretudo da empresa ADM para a integração no projeto de dendeicultura e para a organização enquanto associação. Apesar das dificuldades que acompanham a trajetória da organização formal no Nordeste paraense (crédito, assistência técnica, renda, gestão, dentre outros) a iniciativa é vista para a maioria dos agricultores como uma oportunidade. A possibilidade de organizar a produção, acessar algum financiamento ou projeto e de melhorar a renda familiar foram apontados pelos entrevistados como fatores importantes para o engajamento no associativismo. A organização apresenta dificuldades que foram identificadas na pesquisa, entre elas: a falta de recursos para desenvolver suas atividades econômicas e sociais e de logística para reunir os associados. Entretanto, os dados mostraram que para o pouco tempo de existência que a CONSERGC tem, a proposta associativa da organização se apresenta em desenvolvimento promissor. Essa constatação faz referência: a atuação de sua diretoria e seus líderes, que tem encontrado soluções para as dificuldades recorrentes; a confiança dos associados em seus gestores e o bom nível de participação dos associados nos encontros e reuniões que, mesmo por representação, assumem papel importante nas estratégias de atuação da organização. A participação e a construção da ação pautada no jogo de interesses se mostraram negociado no interior da organização e tem sido importante para a continuidade da ação coletiva aqui analisada. Entre os resultados do recorte da pesquisa, conclui-se que o interesse das Associações Integradas em se filiarem a uma Central de Associações está relacionado, em princípio a mobilização e o incentivo dado pela empresa ADM para a criação das organizações. Posteriormente, a CONSERGC foi vista pelos associados como uma facilitadora do diálogo com a empresa e, entre as vantagens, um meio para obtenção de melhorias no contrato de integração. Os dados empíricos revelaram que poucos agricultores fizeram na integra a leitura do contrato e, por meio da atuação da CONSERGC, estão tendo a possibilidade de rever algumas cláusulas contratuais de suma importância para seus interesses dentro do projeto de palma como em relação ao preço e ao peso do produto, sendo estes os itens mais citados pelos integrados. Apesar de ser um estudo de caso específico, este trabalho pode contribuir para ampliar as discussões e para o entendimento do tema, espero que sim.

Palavras-chave: Ação coletiva. Associativismo. Agricultura familiar. Integração produtiva. Dendeicultura.

ABSTRACT

I analyze the experience of formal organization of family farmers integrated with oil palm in the Central of Social Organizations between the Guamá and Capim Rivers (CONSERGC). The central category of research is collective action in rural areas. I use Mancur Olson's theory of economics and the contributions of the French school of sociology of organizations to understand how cooperation is being built from the actions of the actors involved. The participation and management categories also stand out during the project, which is why I highlight the process of building self-management. Data were collected between June 2017 and February 2019, using a script, the methodology was based mainly on open interviews with the application of a semi-structured questionnaire and direct observation. I also conducted a literature review on the theme addressed in this work and did a documentary research with relevant data on the object of study. I present the context in which CONSERGC was proposed and created. I identify and characterize how the mobilization of farmers and leaders took place based on the performance of organizations such as the local STTRs, FETAGRI and, above all, the ADM company for integration in the oil palm project and for the organization as an association. Despite the difficulties that accompany the trajectory of the formal organization in the Northeast of Pará (credit, technical assistance, income, management, among others), the initiative is seen by most farmers as an opportunity. The possibility of organizing production, accessing some financing or project and improving family income were pointed out by the interviewees as important factors for engaging in associations. The organization presents difficulties that were identified in the research, among them: the lack of resources to develop its economic, social and logistical activities to gather members. However, the data showed that for the short time that CONSERGC has existed, the organization's associative proposal is in promising development. This finding makes reference: the performance of its board and its leaders, who have found solutions to the recurring difficulties; the trust of associates in their managers and the good level of participation of associates in meetings and meetings that, even by representation, assume an important role in the organization's operating strategies. The participation and construction of the action based on game of interests, they were negotiated within the organization and have been important for the continuity of the collective action analyzed here. Among the results of the research clipping, it is concluded that the interest of Integrated Associations in affiliating with a Central of Associations is related, in principle, to the mobilization and incentive given by ADM company for the creation of organizations. Subsequently, CONSERGC was seen by the associates as a facilitator of the dialogue with the company and, among the advantages, a means to obtain improvements in the integration contract. Empirical data revealed that few farmers read the contract in its entirety and, through CONSERGC's performance, they are being able to review some contractual clauses of paramount importance to their interests within the palm project such as in relation to price and price. weight of the product, these being the items most cited by the integrated. Despite being a specific case study, this work can contribute to broaden the discussions and to the understanding of the theme, I hope so.

Keywords: Collective action. Associations. Family farming. Productive integration. Dendeiculture.

LISTA DE SIGLAS

ABRAPALMA – Associação Brasileira de Produtores de Óleo de Palma
ADEPARÁ – Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará
ADM – Archer Daniels Midland Company
ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural
BASA – Banco da Amazônia S.A.
BB – Banco do Brasil
CONSERGC – Central das Organizações Sociais Entre os Rios Guamá e Capim
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPI – Equipamento de Proteção Individual
FANEP – Fundação Sócio Ambiental do Nordeste Paraense
FAPESPA – Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisa
FASE – Federação de Órgãos de Assistência Social e Educacional
FETAGRI – Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado Pará
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEAF – Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário
NEp – Nordeste Paraense
PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNPB – Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel
PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PROPFLORA – Programa de Plantio Comercial e Recuperação de Florestas
PSOP – Programa de Produção Sustentável de Óleo de Palma
SAGRI – Secretaria de Estado de Agricultura
SEMAGRI – Secretaria Municipal de Agricultura
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SCS – Selo Combustível Social
STTR – Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Agricultores e Agricultoras Rurais
UFPA – Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMÁTICA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 O DILEMA DA AÇÃO COLETIVA.....	26
2.2 O COOPERATIVISMO E O ASSOCIATIVISMO RURAL	31
2.3 A AÇÃO COLETIVA NAS ORGANIZAÇÕES	38
3 METODOLOGIA	47
3.1 A DESCRIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO.....	47
3.2 O ESTUDO DE CASO E OS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	51
3.2.1 Descrever a organização dos agricultores e a história da CONSERGC	53
3.2.2 Identificar a representação das associações e dos agricultores pela CONSERGC e as ações dos atores que a compõe	53
3.2.3 Analisar as formas de ação coletiva promovidas pela CONSERGC em torno da dendeicultura	55
4 A DENDEICULTURA NO ESTADO DO PARÁ: AS OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA A ORGANIZAÇÃO ECONÔMICA DOS AGRICULTORES FAMILIARES INTEGRADOS	58
4.1 O CONTRATO ENTRE AGRICULTORES E EMPRESAS EM SÃO DOMINGOS E IRITUIA.....	61
4.2 INTEGRAÇÃO À CADEIA PRODUTIVA DO DENDÊ: BREVE DEBATE.....	64
5 AS ORGANIZAÇÕES FORMAIS NO ESPAÇO RURAL: A CONSERGC COMO ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO SOB O CONTEXTO DA DENDEICULTURA	68
5.1 AS PRIMEIRAS MOBILIZAÇÕES PARA A INSTITUIÇÃO DA CONSERGC .	68
5.2 A REPRESENTAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES INTEGRADAS.....	74
5.3 A COOPERAÇÃO NA CONSERGC	77
6. A GESTÃO DA CONSERGC: AS RELAÇÕES ENTRE SÓCIOS, LIDERANÇAS E EMPRESA	83
6.1 A PROPOSTA DE GESTÃO.....	83
6.2 OS ORGÃOS CONSTITUTIVOS E AS REGRAS PRÉ-ESTABELECIDAS NA CONSERGC.....	85
6.3 AÇÃO COLETIVA E DENDEICULTURA.....	88
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	100

ANEXOS	106
ANEXO A	107
ANEXO B	109
ANEXO C	111
ANEXO D	112

1 INTRODUÇÃO

Analiso a experiência de organização formal de agricultores familiares integrados a dendecultura na Central das Organizações Sociais entre os Rios Guamá e Capim (CONSERGC¹).

Escolhi essa central pelo fato de ser uma organização que tem dado continuidade a sua proposta de ação coletiva e apresentar dois elementos interessantes para sua constituição: a integração a agroindústria do dendê e sua relação com a multinacional Archer Daniels Midland Company (ADM) que participou diretamente da sua instituição. Apesar de ser um estudo de caso específico, essa pesquisa pode contribuir com outros trabalhos futuros para o entendimento do tema. Assim, busquei identificar as ações internas e externas dos atores sociais que possibilitam o desenvolvimento dessa proposta associativa.

O meu interesse na pesquisa sobre cooperativismo e associativismo aqui proposta aflorou a partir do contato com o curso de Mestrado em Agricultura Familiar e Desenvolvimento Sustentável da Universidade Federal do Pará (UFPA) e, sobretudo com os debates realizados na disciplina de Ação Coletiva no Espaço Rural, ministrada pelo professor Heribert Schmitz.

Não menos importante, o interesse foi reforçado também pela receptividade que encontrei nos representantes e membros da Central. Esses fatores-chave enfatizaram a relevância de uma pesquisa científica dentro do tema abordado e se disponibilizaram para o desenvolvimento do projeto.

Pessoalmente trabalhei com o cooperativismo no ano de 2016, a partir de parcerias com cooperativas e associações no município de Cametá (PA). Eu tive a oportunidade de visitar comunidades rurais e ribeirinhas, nas quais grupos de agricultores e extractivistas se organizaram em busca de maior diálogo com empresas públicas e privadas que atuavam no município e como proposta para atender seus interesses. Nessa experiência, pude conviver com inúmeros casos de sucesso e insucesso de trabalhos coletivos, o que repercutiu no meu entendimento do dilema da ação coletiva e também contribuiu diretamente para o meu interesse em estudar o tema no espaço rural.

Entendo que as diversas formas de ação coletiva desenvolvidas no espaço rural constituem um desafio para a atuação conjunta de indivíduos com diferentes interesses, conforme tem sido observado no contexto da agricultura familiar² e em organizações rurais.

¹ Nesse trabalho faço uso da sigla CONSERGC ou CENTRAL como sinônimo de organização para me reportar ao meu objeto em estudo, pois, nos documentos oficiais a sigla usada para representar o nome fantasia do objeto em estudo é CONSERGC, entretanto nas entrevistas os agricultores se reportam a organização utilizando a sigla Central.

De acordo com Maneschy, Maia e Conceição (2008), na Amazônia os trabalhadores rurais possuem suas formas variadas de cooperação, com destaque para o crescimento entre esses grupos da organização na forma jurídica de associação. A recente explosão no número de associações e cooperativas no Pará evidenciou que essas organizações se tornaram mecanismo de diálogo e acesso a políticas públicas do Governo Federal e Estadual, como também uma maneira de grupos alcançarem seus interesses comuns, nem sempre com sucesso (FARIAS, 2009; REIS, 2002).

Schmitz, Mota e Prado (2007) retratam que, apesar dos inúmeros casos de experiências negativas, em particular no que se refere a problemas de gestão, as cooperativas e associações vêm sendo utilizadas como um importante mecanismo para o desenvolvimento e acesso a políticas públicas de incentivo a agricultura familiar, de acesso ao crédito rural e como ferramenta de agricultores rurais para aumentar a competitividade dos seus produtos em mercados cada vez mais exigentes e competitivos.

Nessa perspectiva, os autores expõem que o Governo Federal e Estadual vem atuando nas últimas décadas e incentivando a organização de maneira formal como mecanismo para o desenvolvimento econômico do campo e na promoção de suas políticas públicas. É importante ressaltar que no Estado do Pará existem outras iniciativas de criação dessas organizações que pouco foi impulsionado ou obtiveram acesso às políticas públicas e ao crédito. Como também retratar que, apesar dos inúmeros casos de experiências associativas malsucedidas, o tema não vem sendo debatido e problematizado com a atenção que merece, tanto pelos governos Federal, Estadual e Municipal quanto pelas organizações regionais, como ressalta Farias (2014).

Existem experiências de trabalhos associativos bem sucedidos no Pará (FARIAS, 2014; PRADO, 2008; SCHMITZ; MOTA; SOUZA, 2017), promovidos, como exemplos, pelo trabalho fraterno de base da igreja católica e outras organizações a partir de incentivos à prática dos mutirões, de trocas de dias de trabalho e do adjunto, importantes para o aprendizado da cooperação. Contudo as experiências de fracasso são frequentes.

Ressalto que estudar o fracasso pelo fracasso não é o interesse dessa pesquisa. Diante disso, estudar a ação coletiva e saber o que tem contribuído para os agricultores se organizarem com sucesso de maneira formal, quais as oportunidades, as especificidades e as

² Entendo nesse trabalho agricultura familiar a partir do conceito de Wanderley (1996, p. 2-3) como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo e que apresenta, uma grande diversidade de formas sociais, presentes em mutirões durante o plantio ou a colheita, por exemplo.

dificuldades em realizar um trabalho em conjunto, são as principais indagações presentes neste estudo.

Metodologicamente, a maioria das pesquisas sobre este tema foi realizada por meio de estudos de casos, os quais destacam as transformações que ocorrem na organização do trabalho familiar após a chegada da dendeicultura sem, entretanto, delinear o que está ocorrendo na região como um todo de modo a esclarecer por que ela tem se constituído como um território de atração de migrantes e de novas relações sociais e tensões.

Nessa pesquisa não faço distinção entre cooperativismo e associativismo. Entretanto, acho importante retratar as diferenças entre cooperativas e associações³. A associação é uma união de pessoas que tem como objetivo facilitar as atividades econômicas e culturais de interesse comum, mas não tem uma finalidade econômica. Já a cooperativa é uma associação de pessoas que tem como objetivo desenvolver atividades econômicas de benefício mútuo. Muitas vezes, as práticas dessas organizações estão muito próximas e apresentam apenas diferenças em alusão a legislação.

A literatura brasileira que debate o cooperativismo e o associativismo pouco apresenta uma distinção entre os diferentes tipos de empreendimento coletivo. Todavia, para compreender a dinâmica da Central das Organizações Sociais, bem como de outras organizações, nessa pesquisa foi importante à distinção de tipologias, tanto das associações, como das cooperativas. De acordo com Schmitz, Mota e Prado (2007) as tipologias influenciam o comportamento dos atores envolvidos, seu engajamento, a relação com os líderes e com a coordenação, os problemas enfrentados, a natureza dos beneficiados, dentre outros aspectos.

A gestão realizada pelos próprios sócios – autogestão, é tratada quase que exclusivamente fazendo referência à cooperativa de produção. Essa suposição é encontrada no trabalho de Singer (2002, p. 90), que afirma que a cooperativa de produção “é o protótipo da empresa solidária”, pois muitas cooperativas de produção surgiram de empresas capitalistas falidas e passaram a ser geridas pelos próprios trabalhadores.

Schmitz, Mota e Prado (2007), com o objetivo de analisar a probabilidade do engajamento dos sócios no trabalho associativo, selecionaram como critério o interesse dos

³ De acordo com a lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. A Lei nº 10.406/2002, em seu art. 53, define associação como: constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos. Parece oportuno ressaltar, que essa pesquisa não tem como foco fazer uma distinção dessas organizações, que pode estar em razão do seu status jurídico, seu principal beneficiário, motivação dos seus membros, ou mesmo na legislação como exposto aqui, dentre outros. Assim, destaco que o objeto em estudo está registrado juridicamente como associação, contudo mantém relações econômicas, o que mostra que não preciso me prender a essa questão.

membros em contribuir para o projeto comum e fizeram o uso de fatores como o sucesso econômico, a criação de identidade e a cultura do empreendimento. Os autores propuseram dois extremos em que, por um lado, a cooperativa de produção se aproxima do "ideal de cooperativa" e, por outro lado, a associação cultural se aproxima do "ideal da associação", dentro de um contínuo conforme tabela 1.

Tabela 1 - Tipologia em um contínuo de 1 a 8 entre associação e cooperativa de acordo com a contribuição dos membros para o projeto comum.

1.	2.	3.	4.	5.
Produção Ideal da Cooperativa	Serviço	Comercialização	Mediação	Política
6. Crédito	7. Consumo	8. Cultural Ideal da Associação		

Fonte: Schmitz, Mota e Prado (2007).

A tabela descreve os tipos ideais, segundo a proposta de Schmitz, Mota e Prado (2007). Entretanto, para os autores, o que na prática encontram-se frequentemente são tipos mistos de organizações e não tipos ideais. Como é o caso da CONSERGC que se constitui como uma organização mista, assim como as associações que são integradas a ela:

1. Ela é uma organização comercial que representa as associações locais junto a mercados institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE);

2. É também uma organização de consumo, já que compra pequenos implementos agrícolas de maneira coletiva para distribuir a suas parceiras;

3. É, sobretudo, uma associação de mediação junto ao Estado, agentes de fomento e empresas privadas. Representa associações situadas tanto no município de Irituia quanto em São Domingos do Capim.

Apesar do amplo campo de atuação e visando a exequibilidade do projeto, me propus neste trabalho analisar como ocorreu a mobilização dos agricultores para a criação do objeto estudado, as ações e o comportamento dos indivíduos dentro das estruturas de decisão da organização. Além disso, estudei a participação de diferentes organizações como do Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Agricultores e Agricultoras Rurais (STTR), da Federação dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras Familiares do Estado do Pará (FETAGRI-PA) para o estabelecimento do projeto de palma nos lócus empíricos e, em especial da multinacional *Archer Daniels Midland Company* (ADM), uma das empresas que mantém contratos de integração à dendeicultura com os agricultores residentes nos municípios

de Irituia e São Domingos do Capim e que contribuiu decisivamente para a criação da CONSERGC e da maioria das associações que representa.

As referências que deram suporte às minhas análises fundamentam-se na organização do trabalho por meio da Ação coletiva sob influência da dendeicultura: um estudo de caso sobre a Central das Organizações Sociais entre os rios Guamá e Capim (CONSERGC). A pesquisa se apoia na teoria dos grupos e das organizações de Olson (1965) e nas contribuições sobre gestão de recursos naturais de Hardin (1968) e Ostrom (2010). Posteriormente, a discussão se centrará na sociologia das organizações, especificamente a escola francesa (Bernoux, 2005; Friedberg, 1995a⁴; 1995b).

O trabalho é dividido em sete capítulos, sendo o primeiro esta introdução, na qual apresento a pesquisa dentro do seu contexto, à problemática de trabalho, que tem como base as propostas de apoio para o “desenvolvimento da Amazônia” e o caso da criação de uma organização rural sob o contexto da dendeicultura, bem como apresento os objetivos geral e específicos.

No segundo capítulo, discuto a cooperação e o dilema da ação coletiva, os principais conceitos e categorias de análise, e situo o tema abordado a partir da contribuição de teóricos que estudam a ação coletiva e a cooperação no espaço rural.

No terceiro capítulo, discuto os aspectos metodológicos que orientam este trabalho: faço a caracterização da área de estudo, apresento o tipo de pesquisa, os principais métodos e as técnicas de coleta dos dados em campo.

No quarto capítulo, apresento o contexto econômico, social e político que impulsionou a implantação do projeto de cultivo da palma de dendê, em especial no Estado do Pará.

No quinto capítulo, descrevo a Central das Organizações Sociais Entre os Rios Guamá e Capim (CONSERGC). Discuto o tipo de associação, suas características, sua organização e atuação para representar os interesses dos agricultores em torno da dendeicultura. Além disso, as relações dos atores (diretores, sócios, o representante da multinacional) no seu interior e sua relação com a empresa ADM.

No sexto capítulo, procuro compreender como é construída a cooperação entre os associados a partir das ações coletivas promovidas pela CONSERGC. Discuto a gestão da organização e retomo o debate sobre as ações dos atores no seu interior a partir das regras pré-estabelecidas. Por fim, demonstro como os resultados das ações internas dos atores, isto é, dos

⁴ Fiz as adaptações do português de Portugal para o português brasileiro.

associados e diretoria, contribuem para as ações externas que incluem a participação efetiva das lideranças na busca de conhecimento, no diálogo com os agentes externos e na definição das estratégias da CONSERGC.

No último capítulo, revelo os principais resultados da pesquisa, retorno aos objetivos propostos no trabalho e, a partir dos resultados obtidos, apresento as principais contribuições da pesquisa para o entendimento dos fatores que têm levado as organizações associativas a permanecerem com suas atividades sociais e econômicas no espaço rural da região do Nordeste paraense.

1.1 PROBLEMÁTICA

A partir do período de ditadura militar (1964 – 1985) a região amazônica viveu significativas mudanças em relação à sua política de desenvolvimento proposta. Até décadas atrás, os ciclos de exploração econômica da região se voltavam, especialmente, para o extrativismo (especiarias, borracha, castanhas, etc.). Após a década de 1960, ocorreu um período de aceleração e expansão econômica que se voltou para a exploração de minérios e a produção de *commodities* e apresentaram como atores principais o Estado e as grandes empresas (MESQUITA et al., 2013).

Os investimentos em novas atividades econômicas eram de interesse do Governo Federal, que incentivou a vinda de grandes empresas para a Amazônia e a ocupação do território, sobretudo por sulistas. A lógica indicava que a ocupação da Amazônia, com amplas áreas desabitadas pelos migrantes seria a “melhor saída”, como ocorreu em 1982 com a migração de Nordestinos para a região. Nesse período o então presidente da república Emílio Garrastazu Médici, anunciou a abertura de várias estradas na Amazônia.

Para Otavio Velho (1979) a Amazônia viveu nesse período o seu momento de inserção na economia nacional. Foi a partir de 1970 que ocorreu sobre o slogan de “integrar para não entregar”, a criação do Plano de Integração Nacional (PIN I, 1971-1974) e o Plano Nacional de Redistribuição de Terra (PROTERRA).

Foram lançados nessa época inúmeros projetos agropecuários por meio de incentivos fiscais e da concessão de títulos de terra. Entretanto, os projetos foram questionados desde o início, pelo fato de privilegiar as grandes unidades produtivas e as grandes empresas do ramo da mineração, energia, agropecuária e agroindústrias que receberam o apoio do Governo Federal para se instalarem e permanecerem na região.

Em suas contribuições sobre o estudo do campesinato na Amazônia, Velho (1979) descreve como as estruturas estatais propiciaram a instituição do capitalismo autoritário na

região e tece suas críticas, sobretudo, à viabilidade econômica do programa que, de certa forma, financiou o próprio processo de ocupação sem combinar, mobilizar e considerar os fatores terra e trabalho como o capital da população local. No Estado do Pará, os migrantes, por sua vez, não obtiveram ou, em alguns casos apenas parcialmente, acesso à assistência e subsídios prometidos pelo Governo Federal sobre a produção, assistência técnica, saúde, entre outros. A “ocupação dirigida revelou seu maior interesse, privilegiar a ocupação privada do capital, por meio de empresas particulares de colonização ligadas a grandes cooperativas, ou via empresas capitalistas” como constatou Farias (2014, p.46) em seu estudo na região da Transamazônica.

Posteriormente, as estratégias de desenvolvimento da Amazônia seguiram baseado no grande capital, nos investimentos externos e na especialização dos setores, isto é, na economia de enclave pregada, sobretudo, a partir da década de 1970. Para Mesquita et al. (2013), este foi o caminho proposto pelo Estado para a Amazônia,

[...] sair do “atraso, da pobreza e da exclusão social” e, portanto a solução para as desigualdades sócio espaciais locais/regionais, que só tem se acentuado nesta lógica do mercado dominado por este tipo de empresas ligadas à atividade intensiva em exploração de recursos naturais (minerais e agrícolas) vinculadas a cadeias globais de commodities. Embora o sucesso destas empresas globais relacionados a exportações crescentes em termos de volume, valor e divisas geradas sirvam de argumento para ampliação e apoio governamental de novos investimentos, este crescimento particular/privado não se traduziu em termos de um desenvolvimento socioeconômico favorável a economia local/regional (MESQUITA, et al., 2013, p. 5).

Empresas de diferentes ramos se estabeleceram na região e o Estado do Pará foi palco de diferentes iniciativas de cooperação voltada ao interesse econômico como a integração a agroindústrias. Para o Estado, a fruticultura se apresentou como uma possibilidade para a agricultura familiar diversificar sua produção, valorizar as relações sociais e produzir de maneira ambientalmente sustentável (HOMMA, 2001). Entretanto, para Homma (2001), o que se observou na meso região do Nordeste paraense foi à concentração dos recursos públicos, sobretudo, na pecuária extensiva e nas grandes agroindústrias e suas bases agrícolas.

De acordo com Andrade (2004, p. 19), pouco se fez no Estado do Pará para mudar o viés do pacote tecnológico implantado, pois as políticas de incentivo às agroindústrias não conseguiram formar um mercado amplo (de fatores e de consumo) que desse suporte à verticalização da produção. Para o autor, os projetos instituídos no Estado resultaram na concentração e na manutenção da,

[...] estrutura fundiária como forma de apropriação da riqueza, da utilização de técnicas de produção pouco ou nada adequadas às características da Região e a pequena importância dada às alternativas postas pela prática social real da

Amazônia, tais como, a agricultura familiar, que é desconsiderada como elemento importante para ampliação da oferta de alimentos e de formação de mercado para produtos industrializados e/ou como agentes dinamizadores que são de processos produtivos inovativos, capazes de se potencializarem como base para o surgimento de uma outra agroindústria diferente daquela incentivada (ANDRADE, 2004, p.19).

Para Homma (2001), havia um grande potencial para o desenvolvimento das agroindústrias na região como mecanismo de recuperação ambiental, geração de emprego e renda. Entretanto, o Estado ao priorizar as grandes obras infraestruturais na Amazônia, em certa parte, retrata-a a incoerência para buscar uma solução para o desenvolvimento da região por não estarem relacionadas com a efetiva limitação da sociedade (HOMMA, 2001).

Para Mesquita et al. (2013) os projetos propostos para o desenvolvimento da economia regional não obtiveram os resultados esperados e o que se observou em muitos locais foi que a especialização e o crescimento das exportações, tendo como pilar os investimentos do Estado e o capital estrangeiro não evitou, ou melhor, favoreceu a concentração de terras e renda pessoal, reorganizou o território Amazônico em termos de acesso e controle resultando em “consequências desastrosas a produção de alimentos a nível local/regional, além de deixar um passivo socio ambiental crescente a ser custeado por todos” (MESQUITA, et al., 2013, p. 7).

Nota-se que as evidências do projeto proposto para o desenvolvimento da Amazônia não apontam em direção ao bem-estar e à melhoria nas condições de vida da população local, por isso ele deve ser questionado.

Após a abertura das estradas na região, ocorreu por iniciativas públicas o apoio aos agricultores familiares para se organizarem de maneira formal. Entre 1970-1974 e 1975-1979, respectivamente, foram lançados os Planos de Desenvolvimento Econômico e Social (PDES I e II) que impulsionaram grandes projetos agropecuários na Amazônia, acalantados pelo incentivo fiscal e pela doação de terras pelo Governo Federal, como retratado anteriormente. Segundo Reis (2002), esses projetos subsidiaram o estudo da pequena produção e culminaram com a elaboração de outros projetos, como o Projeto de Desenvolvimento do Cooperativismo no Pará (PRODECO – 1970/1973).

O referido projeto nasceu com a perspectiva de incentivar as iniciativas coletivas e fortalecer e potencializar as ações de agricultores no referido Estado. Suas diretrizes previam: colocar pessoal capacitado na direção das cooperativas e desenvolver assistência técnica para ensinar técnicas administrativas, contábeis e habilidades específicas visando à inclusão em um sistema prático que esteja de acordo com a realidade e possibilite avaliar os resultados obtidos (SUDAM, 1976, citado por REIS, 2002).

Posso então supor que o cooperativismo no estado do Pará sofreu influência direta de dois processos relativamente concretos: o desenvolvimento dos grandes projetos geopolíticos que visavam à integração e a ocupação demográfica da Amazônia nas décadas de 70 e 80. Posteriormente, o acesso ao crédito rural, que se intensificou a partir de 1990 com os recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO) e do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e exigiu a organização dos agricultores para acessar as políticas públicas e os recursos. Os dois momentos passaram pela intervenção dos atores anteriormente citados o Estado e as grandes empresas que comumente deixou de lado as questões locais e os casos de insucessos da cooperação associativa se repetem (Farias, 2009; Reis, 2002).

Apesar de o Estado ter incentivado nas últimas décadas a organização em cooperativas e associações, ele pouco acompanha o desdobramento da ação garantindo à continuidade por meio da oferta de apoio técnico a proposta, pouco dialoga sobre as ações a serem empregadas, seu alcance e suas limitações com o grupo a ser atendido. Para Farias (2014) esses são alguns motivos que podem estar relacionado ao fracasso das ações coletivas no espaço rural.

Somam-se ainda os problemas de planejamento, gestão, formação e participação que são entraves para a associação (cooperativas e associações), como afirmam diversos autores (CANASSA; COSTA, 2017; FARIAS, 2009; MANESCHY; CONCEIÇÃO; MAIA, 2010; RIBAS et al., 2017; RIOS; CARVALHO, 2007).

Inúmeros trabalhos que abordam o tema da ação coletiva no espaço rural, sejam os trabalhos teóricos que debatem a cooperação para o capital, seja a cooperação solidária (RIOS; CARVALHO 2007), vêm destacando os problemas enfrentados para o desenvolvimento das propostas de ação pelas cooperativas e associações, com destaque para três aspectos: os custos de produção e mercados (problemas financeiros), as técnicas e tecnologias adotadas (questão agrícola) e, problemas administrativos (gestão). Acrescenta-se ainda a centralidade das políticas públicas na gerência de grandes organizações financeiras e órgãos governamentais em geral.

Após sete anos de atuação do PRODECO, foi realizado pelo Estado um diagnóstico que identificou as dificuldades enfrentadas pelas organizações apoiadas pelo programa. Elas faziam alusão aos três aspectos citados anteriormente. Para os técnicos que elaboraram o diagnóstico, a tentativa de resolver apenas um desses aspectos, resolveria apenas em parte os problemas enfrentados (REIS, 2002).

Entretanto, o Estado reconheceu e apoiou a organização e a participação social como direitos e valores a serem garantidos e fomentados. As ações dos diferentes atores no campo passaram de um período voltado para a construção do processo de desenvolvimento no espaço rural brasileiro, para um momento de proposição, mobilização e participação institucional dos movimentos sociais (FAVARETO, 2006). Apesar da repetição dos problemas retratados anteriormente sobre as experiências associativas, as cooperativas e associações não deixam de serem vistas como um espaço privilegiado para abrigar e a cessar as políticas públicas de apoio aos agricultores rurais.

O Governo Federal e Estadual nas últimas décadas introduziram novas técnicas de cultivos e produção o que não significa que o tradicional era arcaico, criou políticas públicas e ofereceu incentivos fiscais as empresas com o objetivo de gerar empregos e desenvolver a cadeia agropecuária. Para Farias (2014) a ação coletiva emergiu como uma tentativa de sancionar o baixo emprego de capital na agricultura familiar.

Bialoskorski Neto (2004) declara que as cooperativas buscam atender seus sócios por meio das políticas públicas proferidas pelo Estado e, entre os objetivos da proposta cooperativa está à geração de emprego e a distribuição da renda, pois segundo o autor, as desigualdades sociais estão associadas ao baixo desenvolvimento da economia. Assim, o autor afirma que as cooperativas são importantes para a geração de bens públicos e sociais, bem como, promovem o desenvolvimento econômico.

Nessa mesma linha de pensamento, Pinho (1982) ressalta a importância da atuação das cooperativas nos momentos em que a economia passa por um período de recessão, inflação e desemprego.

Faria e Albino (2018) identificaram a importância das cooperativas agropecuárias em Minas Gerais e revelam que existem indícios de que elas têm se tornado empreendimentos intensivos em mão de obra. Um dos pressupostos do trabalho é que as cooperativas quando expandem suas atividades e aumentam seu tamanho, podem torna-se atrativas para os atuais e novos cooperados. Para os autores o crescimento desses empreendimentos tende a aumentar suas atividades e a oferta de serviços (FARIA; ALBINO, 2018).

Também existem experiências associativas bem sucedidas no Estado do Pará (Prado, 2008; Schmitz; Mota; Souza, 2017). No Nordeste paraense é importante mencionar as ações e a atuação dos partidos políticos de esquerda, das Comunidades Eclesiais de Base (CEBS) e sua ideologia da fraternidade incentivada pela Igreja Católica e Luterana, dos STTRs e outras instituições como a FETAGRI-PA, que participaram do processo de aprendizado de gestão e participação e foram importantes na trajetória de organização dos agricultores rurais. Na

região a proposta associativa dos agricultores sofreu forte influência da ação social da Igreja Católica e dos movimentos sindicais.

A criação da CONSERGC remonta à participação dos atores citados acima, bem como do Governo Federal que, recentemente, tem discutido políticas públicas a partir de um modelo que propõe considerar o desenvolvimento regional de maneira “sustentável e inclusivo”, como se apresenta o projeto para a produção de agrocombustíveis. Daí a necessidade de discutir a fundação da CONSERGC motivada pelos interesses na dendeicultura no desenvolvimento do trabalho.

O período recente da história do campo brasileiro é marcado pela proposta de integração, expansão, fortalecimento das iniciativas, bem como da proposta dos governos Federal e Estadual de acesso dos agricultores familiares às políticas públicas e ao crédito rural nem sempre alcançado. A criação do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB), do Programa de Produção Sustentável de Óleo de Palma (PSOP), do Selo Combustível Social (SCS) e de linhas de créditos específicas à categoria como o Pronaf-Eco podem ser citados como exemplos. A abertura para investimentos estrangeiros, iniciados na década de 1980, continuou nesse período e possibilitou a entrada de outras grandes corporações do setor de agrocombustíveis.

A chegada do projeto da palma de óleo em Irituia e São Domingos do Capim contou com a participação de várias organizações públicas e privadas. Dentre as empresas que atuam nos dois municípios, está a *Archer Daniels Midland Company* (ADM). Nesses municípios, a estratégia de ocupação do espaço pela ADM se realizou através de contratos de compra e venda do produto com os agricultores, geralmente de 25 anos. A empresa ADM incentivou os agricultores a criarem à Central das Organizações Sociais com 14 associações que são integradas a ela e almeja futuramente se organizar enquanto cooperativa (produção, processamento e comercialização) de produtos agrícolas da agricultura familiar.

Nesse contexto se encontram os associados que compõem a CONSERGC. Tratam-se de agricultores familiares, de forte presença no Nordeste paraense e que residem em comunidades rurais situadas nos municípios de Irituia e São Domingos do Capim. Possuem como atividades econômicas o cultivo da mandioca, de açaí, de feijão, do milho e alguns prestam serviços para o funcionalismo público. Ainda são produzidas em menor grau a banana, o abacaxi, o limão, a macaxeira, o jerimum, a laranja, o mamão, dentre outras. Em alguns estabelecimentos encontra-se também a produção de algumas olerícolas.

Em relação à organização social e cultural, os agricultores que compõem as associações integradas a CONSERGC, promovem festas comunitárias de cunho religioso.

Recentemente, a partir de 2012/2013 ocorreu o contato com a cultura do dendê. Os agricultores estão organizados formalmente enquanto associações e possuem um contrato de compra e venda do produto *in natura* com a empresa ADM, além de um contrato de financiamento para o custeio da implantação dos plantios e desenvolvimento da atividade com a agência do BASA de Castanhal (agricultores residentes em São Domingos) e de São Miguel do Guamá (agricultores residentes em Irituia).

A partir da discussão aqui realizada, enfatizo a relevância dessa pesquisa. Foco no tema da ação coletiva porque suponho que a introdução da palma de dendê no espaço rural de São Domingos do Capim e Irituia exigiu dos agricultores a organização e gestão do projeto que envolve a agricultura familiar sob o contexto da dendeicultura. O Senhor Carlos Gomes, ex-presidente da CONSERGC relata os motivos que impulsionaram a mobilização e a criação de uma Central de Associações no lugar:

“[...] A criação da Central está diretamente ligada à chegada do dendê aqui em Irituia e lá em São Domingos do Capim. O projeto exigiu que nós como agricultores integrados se organizasse em busca de maior diálogo com a ADM, que é a empresa que tem contrato com a gente” (Sr. Carlos Gomes. Entrevista realizada em julho de 2017).

A importância das políticas públicas voltadas para as cooperativas e associações rurais, aliado à proposta do PNPB de geração de emprego e renda, sustentabilidade ambiental e inclusão da agricultura familiar na agroindústria do dendê, justifica a realização de uma pesquisa científica sobre a organização.

O Sr. Antônio Lopes⁵ relata: “[...] Não podemos confiar muito na empresa, ela pode ir embora ou falir, assim aqui criamos a Central e lutamos pelos interesses da nossa associação e de outros trabalhadores de palma” (Sr. Antônio Lopes. Entrevista realizada em julho de 2017).

Diante da problemática aqui retratada a seguir apresento as perguntas de partida e os objetivos que nortearam o desenvolvimento dessa dissertação de mestrado.

Como os agricultores se organizam e atuam na Central das Organizações Sociais Entre os Rios Guamá e Capim (CONSERGC) para atender seus interesses em torno da dendeicultura? De maneira paralela e complementar, outras perguntas nortearam a pesquisa: Como a chegada do projeto de palma no local influenciou a criação da Central das Organizações Sociais Entre os Rios Guamá e Capim? Como a CONSERGC atua junto à ADM para atender os interesses dos agricultores organizados nas associações que a compõe?

⁵ Sr. Antônio Lopes é presidente da Associação dos Pequenos e Micro-produtores Rurais 05 de Maio da Região Ns. ^a Sr.^a do Perpétuo Socorro, situada no município de Irituia.

Como funciona a gestão na Central das Organizações Sociais Entre os Rios Guamá e Capim? A CONSERGC conseguiu cumprir seu papel social, econômico e político?

Assim, o meu objetivo geral reside em analisar como os agricultores se mobilizam na Central das Organizações Sociais Entre os Rios Guamá e Capim para atender seus interesses em torno da dendeicultura no Nordeste paraense. Os meus objetivos específicos são: descrever a organização dos agricultores e a história da CONSERGC; identificar a representação das associações e dos agricultores pela CONSERGC e as ações dos atores que a compõe; analisar as formas de ação coletiva promovidas pela CONSERGC em torno da dendeicultura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a organização do trabalho, li autores que estudaram o tema, de modo a compreender o que seria a organização do trabalho familiar, situando a discussão em torno da divisão do trabalho e das posições ocupadas na hierarquia familiar. Focalizei também os estudos sobre a organização do trabalho familiar no cultivo do dendê e como as famílias vêm se reorganizando para suprir suas necessidades em termos de mão de obra para o trabalho nos dendezaís de alguns de seus membros e na entrega da produção nas empresas agroindustriais de dendê. Nesse capítulo, discorro sobre as contribuições de autores que abordam o tema ação coletiva com o objetivo de relacionar meus dados empíricos com a teoria. Em referência à importância que o tema ganhou, sobretudo a partir da década de 1960, em relação ao entendimento do fazer juntos de forma organizada, a pesquisa se apoia na teoria dos grupos e das organizações de Olson (1965) e nas contribuições sobre gestão de recursos naturais de Hardin (1968) e Ostrom (2010). Posteriormente, a discussão se centrará na sociologia das organizações, especificamente a escola francesa (Bernoux, 2005; Friedberg, 1995a⁶; 1995b).

Segundo Liedke (2000) o trabalho é considerado:

Como categoria abstrata, o trabalho pode ser entendido, estritamente, como esforço físico ou mecânico, como energia despendida por seres humanos, animais, máquinas ou mesmo objetos movidos pela força da inércia. A energia colocada em movimento (o trabalho) tem por resultado a transformação dos elementos em estado de natureza ou, ainda, a produção, manutenção e modificação de bens e serviços necessários à sobrevivência humana (p.200).

2.1 O DILEMA DA AÇÃO COLETIVA

Nesse trabalho, entendo a ação coletiva a partir da descrição de Tilly (1981, p.17) como sendo: "[...] todas as ocasiões em que grupos de pessoas mobilizam recursos, incluindo seus próprios esforços, para alcançar objetivos comuns".

A partir desse conceito de ação coletiva, pretendo entender o que motiva as pessoas a se engajarem em um trabalho em grupo. Considero que ao propor analisar uma organização, o entendimento do que motiva a cooperação dos membros que a compõem, aparece como uma das questões centrais do debate.

A publicação do livro *A Lógica da Ação Coletiva*, de Mancur Olson, em 1965, e, posteriormente, do artigo “Tragédia dos Bens Comuns”, de Garret Hardin, em 1968, foram marcantes na época para colocar o tema da ação coletiva na pauta dos cientistas.

⁶ Fiz as adaptações do português de Portugal para o português brasileiro.

Olson (1999⁷) levanta a questão de que membros de um mesmo grupo com interesses comuns, não agem voluntariamente como agiriam em benefício próprio. O autor afirma que, mesmo existindo um interesse em comum entre os indivíduos, esses não se engajam para alcançá-lo de maneira coletiva como se engajariam individualmente, apesar da possibilidade de melhorias em suas condições de vida. Por isso, a ação coletiva passa ser pouco provável e precisa de explicação (SCHMITZ; MOTA; SOUSA, 2017).

Entretanto, Olson ressalta que “[...] Na verdade, a menos que o número de indivíduos do grupo seja realmente pequeno, ou a menos que haja coerção ou algum outro dispositivo especial que faça os indivíduos agirem em interesse próprio, os indivíduos racionais e centrados nos próprios interesses não agirão para promover seus interesses comuns ou grupais” (OLSON, 1999, p. 14).

A partir do estudo de grupos sociais e grandes organizações norte americanas, Olson, junto com outros estudiosos, desenvolveu a abordagem da Escolha Racional, que pode ser enquadrada no pensamento utilitarista. A argumentação do autor em relação à ação coletiva baseia-se na premissa de que alguém que não pode ser excluído dos benefícios de um bem coletivo, uma vez que o bem está produzido, tem pouca motivação para contribuir voluntariamente no fornecimento desse bem. Para pessoas com esse comportamento, ele atribuiu o termo *free rider*, entendido por diferentes estudiosos como carona ou aproveitador.

Olson supõe que os interesses dos indivíduos que pertencem a uma organização ou grupo são sempre individuais. De um lado, os indivíduos podem ter um interesse comum; mais o que prevalece são seus interesses individuais, que são diferentes dos interesses dos outros membros do mesmo grupo ou organização.

Na ideia de que em todo momento os indivíduos são movidos por uma racionalidade que determina suas ações, é onde reside a principal crítica feita ao trabalho desse autor, ou seja, o fato de não considerar outros valores que podem ser criados nessa relação, como a amizade, a reciprocidade e a solidariedade que não podem ser entendidos apenas como valores puramente pragmáticos.

O próprio Olson (1999) reconhece que para certos tipos de grupos de pressão não econômicos, como os grupos religiosos para exemplificar, a teoria desenvolvida em seu livro não tem grande aplicação.

Hardin (1968) confronta, entre outros, o crescimento populacional com o esgotamento dos bens de uso comum. A ideia apresentada pelo autor é centrada na exaustão

⁷ Trata-se da versão do livro *A Lógica da Ação Coletiva* publicada em português, com a tradução feita por Fabio Fernandes.

dos recursos de uso comum pelo fato do interesse particular se sobrepor ao coletivo. Um exemplo clássico usado é o pasto comum, que seria um local onde todos poderiam colocar seus animais.

O autor esclarece que em um pensamento racional, a tendência é que os pastores procurem alimentar a maior quantidade possível de animais nesse ambiente de livre acesso, elevando ao máximo o uso dessa pastagem coletiva. Contudo, como todo espaço e ambiente possuem sua capacidade de suporte, o acesso livre levaria a um sobre pastejo, ou seja, um número maior de animais do que o solo permite. Isso levaria a lixiviação dos nutrientes, ao aumento da compactação do solo e a dificuldade do escoamento da água da chuva, culminando com a erosão e a conseqüente falta de alimento para os animais e resultaria na tragédia dos bens comuns.

Hardin (1968) retrata que os pastores estariam inseridos em um sistema que os obrigaria a fazer o incremento ilimitado dos seus animais, em um sistema limitado. Aqui reside a ideia de que a liberdade das pessoas que buscam seus interesses individuais levaria à ruína de todos. Como proposta para a solução dessa lógica, o autor sugeriu a transformação do bem comum em propriedade privada ou colocar essas áreas sobre a rígida tutela do Estado.

A principal crítica ao trabalho de Hardin, feita por Feeny et al. (2001), é o fato de que ele não considera outros regimes de propriedade. Esses autores distinguem quatro categorias de direito de propriedade nos quais os recursos comuns são manejados:

1 - Livre acesso – o acesso aos recursos não é regulado, sendo livre e aberto a qualquer pessoa (ex: a atmosfera global ou muitas estratégias de pesca oceânica empregadas antes do século XX);

2 - Propriedade privada – aqui os direitos de exclusão de terceiros, na exploração e regulação dos recursos, são delegados a indivíduos ou grupos de indivíduos, como as empresas;

3 - Propriedade comunal – os recursos são manejados por uma comunidade identificável de usuários interdependentes;

4 - Propriedade estatal – os direitos aos recursos são alocados exclusivamente no governo que, por sua vez toma decisões em relação ao acesso aos recursos e ao nível e natureza da exploração.

Podemos entender o pensamento de Feeny et al. (2001) usando como exemplo o regime de propriedade comunal que, segundo os autores, está relacionado à restrição do manejo dos recursos a uma determinada comunidade que exclui a ação de pessoas externas e controla o uso interno dos recursos por seus membros. Assim, os autores elaboram suas

críticas ao fato de que Hardin ao tratar da sobre exploração dos recursos naturais está se referindo apenas aos recursos de livre acesso, como o nome enfatiza, que tendem ao esgotamento pelo acesso comum de todos.

Sobre o trabalho de Hardin, McKean e Ostrom relatam:

O ensaio de 1968 de Hardin se refere aos prejuízos do livre acesso, sem apontar que o problema está na ausência de direitos de propriedade ou de regimes de manejo (a liberdade de acesso), e não o compartilhamento do uso dos recursos (uso comum) (MCKEAN; OSTROM, 2001, p. 80).

Na discussão em torno da ação coletiva, outros autores relativizam o debate e inserem outros fatores na análise das relações que envolvem o comportamento humano, como as estruturas de reciprocidade⁸ presentes entre as sociedades rurais a nível comunitário e de vizinhança (HÉBETTE, 2010; OSTROM, 2010; SABOURIN, 2006).

Ostrom (2010) chama a atenção para a necessidade de análise da ação coletiva a partir de uma teoria mais geral do comportamento humano, quando ela se reporta à teoria da escolha racional. De acordo com a autora, os modelos propostos para analisar a ação coletiva nas últimas décadas, não foram suficientes para suportar as situações do dilema social,

“Para ter uma teoria da escolha – teoria da escolha racional - que explica como indivíduos alcançam ótimos resultados nos mercados, mas não consegue explicar porque alguém vota ou contribui voluntariamente para a provisão de bens públicos, não é um estado de conhecimento satisfatório nas ciências sociais” (OSTROM, 2010, p. 159).

Para Ostrom (2010), a ação coletiva está presente nos mais diferentes ambientes e para ser analisada é preciso estar atento para as peculiaridades de cada situação. É preciso também considerar as pressões internas e externas que poderão resultar em perdas ou ganhos ao grupo.

A autora propõe a existência de outras variáveis estruturais que afetam a probabilidade de sucesso da ação coletiva, com destaque para a heterogeneidade dos participantes, a comunicação cara a cara, o número de participantes e o caráter dos benefícios: são subtrativos (bens comuns) ou completamente compartilhados (bens públicos).

Sobre a questão retratada acima, a autora discorre que as variáveis estruturais afetam reputações individuais, confiança e reciprocidade, que por sua vez, influenciam os níveis de cooperação (OSTROM, 2010). Com isso, enfatiza que a teoria da ação coletiva não é apenas

⁸ Reciprocidade é o intercâmbio normativo e contínuo de bens e serviços entre pessoas conhecidas entre si, no qual entre uma oferta e sua devolução de decorrer em certo tempo, e o processo de negociação das partes, ao invés de ser um regateio aberto, é bastante encoberto por formas de comportamento cerimonial. As partes que interagem podem ser tanto pessoas físicas como instituições (ALBERT; MAYER, 1974 apud SCHMITZ; MOTA; SOUSA, 2017).

um dos assuntos mais importantes para os economistas e outros cientistas sociais, como também se configura como um dos principais desafios para esses estudiosos.

Numa proposta de ampliar a análise da ação coletiva, as relações de reciprocidade têm ajudado a explicar os dilemas do fazer juntos. Podemos avançar nesse debate a partir das contribuições de Sabourin (2006), que procura interrogar a natureza e os princípios econômicos que regulam as práticas de ajuda mútua, que de acordo com o autor, muitas vezes são definidas como intercâmbios de serviços.

Para Sabourin (2006, p. 2), tais formas de ajuda mútua têm sido objetos de permanência e de transformação e se apresentam nas sociedades rurais do mundo em diferentes terminologias. Dentre elas: coubiage no patois do Poitou na França, juntarão em crioulo da Guiné Bissau, ypaamuu em jivaro do Peru e mutirão no Brasil, ou para relatar uma experiência pessoal camponesa no Baixo Tocantins, no estado do Pará, convidado.

O autor esclarece que com o apoio de projetos de desenvolvimento e outros recursos externos surgiram novas dinâmicas e estruturas de organização do trabalho que levaram os grupos no meio rural a buscarem outras formas de representação, de cooperação e de troca, como a organização em cooperativas e associações.

A partir dessa realidade, Sabourin (2006) retrata que existem diferenças entre as relações presentes em um mutirão, caracterizadas pela não obrigação contratual e sim pelo retorno do gesto, do ato ou na participação nos trabalhos comuns, e as organizações profissionais nas quais a adesão é voluntária, porém conhece também obrigações, como o pagamento das mensalidades.

Entretanto, o autor acha prudente esclarecer que são diferentes estruturas de organização do trabalho, mas que uma não se apresenta como fator determinante para fazer desaparecer a outra, isto é, uma estrutura mercantil não escamoteia por completo as relações de reciprocidade. Isso também mostraram outros trabalhos sobre o cooperativismo e o associativismo (FARIAS, 2014; SINGER, 2002; SCHMITZ; MOTA; SOUSA, 2017).

Assim, Sabourin (2006) afirma que há uma certa confusão no discernimento entre as estruturas de reciprocidade (como a dádiva e a ajuda mútua) e o intercâmbio mercantil (que implica em uma retribuição monetária). Para o autor, as formas de ajuda mútua e os valores mobilizados ou produzidos, como a amizade, a confiança e a responsabilidade, não correspondem às categorias do intercâmbio ou da troca, mas ao princípio de reciprocidade, que também pode estar presente nas organizações formais.

A discussão aqui apresentada coloca em evidência que, no debate sobre a ação coletiva, é preciso reconhecer a importância das diferentes contribuições dadas por Olson e

Hardin, assim como por outros autores. Essas contribuições não podem ser descartadas, mas devem ser reconhecidas como fundamentais para o entendimento do comportamento humano. Isso me ajudou a compreender como funciona a organização da Central das Organizações Sociais entre os Rios Guamá e Capim e as relações entre os seus membros.

2.2 O COOPERATIVISMO E O ASSOCIATIVISMO RURAL

Nesse tópico faço um breve debate teórico sobre duas vertentes do cooperativismo: a primeira abrange as dimensões doutrinárias do cooperativismo inspirado nos Pioneiros de Rochdale⁹. A segunda se apoia em um pensamento mais crítico sobre o engajamento coletivo e a cooperação entre indivíduos dentro de uma organização com forte influência do capital sob os valores fraternos. Essa segunda vertente tem como pilar a Teoria Econômica da Cooperação, que tem na Escola de Münster (Boettcher, Eschenburg, Bençoe, Grossfeld, entre outros) renomados representantes.

Há muito tempo, as ações coletivas desempenham um papel importante no desenvolvimento da humanidade, a partir das relações construídas em suas práticas de trabalho. Tais práticas estão presentes no modo de vida das populações tradicionais¹⁰, bem como de grupos em geral, que se organizam para desenvolver suas atividades de maneira conjunta para alcançar objetivos comuns.

A partir do final do século XVIII, o mundo viveu um período de grandes transformações no panorama do trabalho e de lutas por melhorias das condições de vida da classe operária. Trata-se da chegada da revolução industrial, inicialmente na Inglaterra e posteriormente em outros países do mundo.

A introdução das máquinas nas indústrias de tecelagem na Inglaterra acarretou um alto índice de desemprego. Os trabalhadores que continuavam nas indústrias conviviam com baixos salários, altas cargas horárias de trabalho, condições precárias de moradia, além de enfrentar uma crescente concentração de renda e poder nas mãos da burguesia inglesa.

Foi nesse cenário que surgiu o cooperativismo industrial como resposta dos trabalhadores ao liberalismo econômico europeu da época, com destaque para as ideias de Charles Fourier, William King e Robert Owen, entre outros, que já no século XIX sonhavam

⁹ Depois de uma greve perdida foi um grupo de 28 operários, aproximadamente metade deles tecelões, que fundaram em 1844 a Sociedade dos Pioneiros de Rochdale na Inglaterra. Com a mecanização da revolução industrial, muitos desses trabalhadores conviviam com condições precárias de trabalho ou alto índices de desemprego, assim, estes decidiram se unir para abrir sua própria loja de venda de itens alimentares, e logo foram conhecidos por oferecer artigos de alta qualidade a preços acessíveis e por gerir o empreendimento de maneira solidária.

¹⁰ Nesse trabalho, me refiro aos indígenas, ribeirinhos, quilombolas, extrativistas e pescadores que vivem em uma localidade.

com uma sociedade mais justa e igualitária, com mais autonomia e a participação dos trabalhadores organizados em cooperativas em um mundo socialista.

Apesar de não fazer parte da escola dos socialistas utópicos, Charles Gide (1847–1932) também colaborou com o movimento do cooperativismo moderno e apresentou suas ideias baseadas na “República Cooperativa”. Ele pensou em um sistema econômico e social baseado na satisfação dos indivíduos que deveriam organizar sua produção e demais atividades econômicas, visando satisfazer as necessidades próprias de consumo.

Com o passar do tempo e as transformações sociais ocorridas no mundo globalizado, o cooperativismo ganhou outras dinâmicas e aportes para o debate. Parece claro a existência de duas vertentes: a primeira abrange as dimensões doutrinárias do cooperativismo inspirado nos Pioneiros de Rochdale¹¹. A segunda se apoia em um pensamento mais crítico sobre o engajamento coletivo e a cooperação entre indivíduos dentro de uma organização com forte influência do capital sob os valores fraternos. Essa segunda vertente tem como pilar a Teoria Econômica da Cooperação, que tem na Escola de Münster (Boettcher, Eschenburg, Bençoe, Grossfeld, entre outros) sua base de referência (FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018). A Teoria Econômica defende técnicas de gestão voltadas, sobretudo, para a viabilidade financeira. O interesse aqui não é o bem-estar social e, sim a defesa de interesses individuais a partir do coletivo. Suponho que ambas as dimensões exercem influência sobre a gestão das cooperativas.

No Brasil, as primeiras cooperativas também datam o século XIX, *a priori* com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto (MG), em 1889. Para Schneider (2003, p. 20), antes desse período a cooperação existia apenas de maneira informal, com algumas exceções como as guildas mercantis e as corporações de ofício na idade média e posteriormente no início da idade moderna promovida por grupos religiosos, que eram consideradas associações formais.

Posteriormente, no século XX, foi fundada a primeira cooperativa de crédito no Rio Grande do Sul em 1902. Em 1906, desenvolveram-se as primeiras cooperativas agropecuárias nacionais (SISTEMA OCB/PA, 2018).

Parece oportuno, antes de aprofundar o tema do associativismo, esclarecer os diferentes significados que a palavra associação remete. Para Hébette (2010) a denominação

¹¹ Depois de uma greve perdida foi um grupo de 28 operários, aproximadamente metade deles tecelões, que fundaram em 1844 a Sociedade dos Pioneiros de Rochdale na Inglaterra. Com a mecanização da revolução industrial, muitos desses trabalhadores conviveram com condições precárias de trabalho ou alto índices de desemprego, assim, estes decidiram se unir para abrir sua própria loja de venda de itens alimentares, e logo foram conhecidos por oferecer artigos de alta qualidade a preços acessíveis e por gerir o empreendimento de maneira solidária.

em seus diversos usos se refere tanto a fatos concretos identificáveis como a um conceito abstrato.

“Como realidade concreta, a palavra assume uma grande variedade de sentidos que correspondem a formas de cooperação e de processos sociais marcados por maior ou menor grau de compromisso mútuo” (HÉBETTE, 2010, p. 55). Em suma, para o autor, as associações (como de pessoas) podem assumir a forma de um agrupamento espontâneo de pouca duração, a exemplo em um protesto ou um motim ou de longa duração, como na realização de um empreendimento econômico.

Suas análises supõem que para o entendimento do tema, é necessário situar as associações “[...] nos seus contextos socioeconômicos, políticos e jurídico-institucionais para poder entender sua importância e seu papel” (HÉBETTE, 2010, p. 56).

Várias publicações (Feeny et al., 2001; Mckean; Ostrom, 2001) mostraram a importância do entendimento dos diferentes regimes de direito de propriedade. Nas cooperativas os direitos de propriedade são vagamente definidos e o fato dos associados terem direitos na decisão do segmento em que os negócios da sociedade serão conduzidos, pode levar os indivíduos a um interesse estritamente voltado para os ganhos individuais a curto prazo, como analisa Olson (1999). Esse fato pode dificultar a continuidade de uma organização e seu crescimento a longo prazo.

Forgiarini, Alves e Mendina (2018) que estudaram o cooperativismo doutrinário e econômico e suas implicações na gestão das cooperativas revelam que a continuidade do sistema cooperativo passa pelo desenvolvimento de modernas técnicas de gestão, que podem contribuir para a viabilidade econômica e para a eficiência do sistema cooperativo (Teoria Econômica). Entretanto, os ideais doutrinários pelo qual o cooperativismo emergiu podem ser eficazes no sentido de promover o bem estar social, econômico e ambiental, isto é, mesmo em tempo de crises, a conscientização da natureza da cooperativa pode contribuir para sua continuidade. A partir dessa aferição, os autores revelam:

Os cooperativismos econômicos e doutrinários podem ser complementares, isto é, se o primeiro torna as cooperativas eficientes, primeira ação para serem perenes, o segundo torna as cooperativas eficazes frente à sua natureza secular: servir às pessoas, aos cooperados e à comunidade (FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018 p. 13).

A partir de uma abordagem econômica, vários estudos teóricos apontam que a continuidade de uma cooperativa tende a estar ligada ao fator financeiro, isto é, à boa situação financeira, tanto das cooperativas, como dos cooperados. Por essa perspectiva, dois fatores estão no cerne do ciclo de vida dessas organizações: o bem-estar social dos cooperados,

oriundos dos serviços oferecidos aos membros, e a manutenção dos recursos para competir no seu mercado de atuação (COOK; BURRESS, 2009).

Outro componente importante para o entendimento da gestão e governança de uma organização que promove ações coletivas está ligado à participação dos associados.

Para Bialoskorski Neto (2007), os custos de participação e cooperação de cada membro associado são características econômicas importantes para o engajamento e, pode resultar a priori na perda da determinação econômica individual em detrimento aos interesses coletivos. Porém, há o custo de participação sob o ponto de vista individual, que mantém relação com os custos de oportunidade de trabalho e tempo. Ou seja, quanto maior os custos, menor a participação, acarretando no baixo interesse dos indivíduos em relação às estruturas de gestão. Essa lógica se inverte se o custo de oportunidade econômica resultante da decisão a ser tomada na assembleia for mais importante que a perda de tempo no trabalho da unidade produtiva.

Para o autor citado anteriormente, existe uma correlação negativa em relação à participação dos cooperados nas assembleias gerais e ordinárias entre a função objetivo (as cooperativas no Brasil não priorizam a distribuição das sobras em dinheiro), o número de associados (quanto maior é a cooperativa em número de sócios, menor o poder de decisão de cada cooperado) e o desempenho econômico da organização cooperativa (quanto maior é o sucesso econômico da cooperativa, menor é o interesse em participar) devido a maior disponibilidade de serviços e benefícios disponíveis aos cooperados que eleva os custos de oportunidade de participação social.

Bialoskorski Neto (2007) observou que esse quadro de análise se inverte em relação à participação em comitês educativos que ocorrem em nível da comunidade. Para ele quanto maior o crescimento econômico das cooperativas, mais serviços são oferecidos aos associados ativos, e isso permite considerar que estes comitês possivelmente existam para intensificar a participação e as relações sociais em organizações que apresentem possivelmente problemas de atividade do quadro associado. De acordo com o autor, esse fato é importante para a transparência na gestão dessas organizações. Entretanto, existe essa dicotomia, uma vez que, quanto melhor o desempenho econômico, menor a participação dos cooperados, portanto menor a transparência (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Outros estudos têm contribuído para o entendimento das organizações associativas que visam, mas nem sempre conseguem, atender as condições políticas, econômicas e sociais atuais.

Num artigo sobre o cooperativismo com fins econômicos no espaço rural, Schmitz, Mota e Prado (2007) valorizam a compreensão do tipo de cooperativa ou associação e das interações no seu interior, que podem influenciar no comportamento dos atores envolvidos, ou seja, seu engajamento e suas relações. Os autores distinguem as cooperativas e associações, como as de produção, serviço, comercialização, mediação, política, crédito, consumo e cultural, já mencionadas anteriormente.

Schmitz, Mota e Prado (2007) retratam que, a autogestão¹² e a participação dos sócios nas tomadas de decisão e no trabalho cotidiano das organizações podem variar de acordo com o tipo de empreendimento. Podemos avançar no debate sobre as tipologias das organizações formais, a partir das contribuições de Singer (2002) que diferencia o tipo de gestão (autogestão ou heterogestão), que pode variar de empresa para empresa.

Para Singer (2002, p. 39-40), o estudo da economia solidária (ou autogestionária) tem ganhado destaque no debate concernente ao cooperativismo que, segundo o autor, remete aos princípios democráticos pregados pelos pioneiros de Rochdale. Os princípios propostos pelos pioneiros estabelecem: 1) nas decisões a serem tomadas, cada membro teria direito a um voto; 2) abertura às pessoas que desejassem aderir à cooperativa; 3) taxas de juros fixas sobre o capital emprestado; 4) divisão das sobras em proporções às compras de cada um na cooperativa; 5) vendas feitas a vista; 6) venda de produtos não adulterados; 7) empenho na educação dos sócios; 8) a cooperativa não se envolveria em questões religiosas e políticas.

Ao debater sobre cooperativismo, Singer (2002) diferencia entre a gestão de empresas capitalistas (heterogestão), que em suma são hierarquizadas e enquadram-se na lógica capitalista, e as empresas solidárias (autogestão), que dispõem em sua estrutura que as decisões partem de baixo para cima, e exigem a efetiva participação dos sócios e a sobreposição do capital social sobre o econômico. A CONSERGC, apesar da participação de um membro da ADM e da orientação de outros atores sociais como da FETAGRI, ela apresenta uma gestão de cunho autogestionário em que as decisões tomadas pela maioria nas assembleias norteiam a atuação da organização.

Vale lembrar que, o autor não objetiva mostrar o que é melhor ou pior, a autogestão ou a heterogestão, mas afirma que são duas modalidades de gestão que servem para fins econômicos diferentes.

Singer (2002) afirma que a economia solidária tem sua origem diretamente na crítica operária ao capitalismo, mas não está dissociada do capitalismo, pois mantém relação com o

¹² Segundo Singer (2002) é a administração democrática realizada pelos próprios sócios, em que a autoridade maior é a assembleia geral onde todos os cooperados podem participar.

capital, como as cooperativas e as associações que disputam espaço para inserção de seus produtos no mercado.

Outros autores abordam a economia solidária como uma proposta de valorização da gestão participativa. Lechat e Barcelos (2008) destacam que é possível manter a ordem sem uma lógica hierárquica de poder nas organizações. As autoras retratam que a autogestão, possui um caráter multidimensional, que é por natureza política, econômica, social e técnica, e remete a uma forma de organização da ação coletiva.

Segundo Lechat e Barcelos (2008), a autogestão é:

Social, pois resulta de um processo de construção que pode promover ações e resultados aceitáveis para todos os indivíduos e grupos que dela dependem; seu caráter econômico é resultado das relações sociais de produção; é política, pois se baseia em sistemas de representação, que passam pelo poder compartilhado e garante o equilíbrio das forças; é técnica quando permite pensar em outra forma de organização e de divisão do trabalho (LECHAT; BARCELOS, 2008, p. 97).

Apesar da valorização dada por diversos autores às organizações que praticam a autogestão, o resultado pode ser o sucesso ou a tragédia, como mostra a literatura. Em seu estudo sobre a Cooperativa Agroleiteira da Transamazônica (COOPETRA), Farias (2014, p. 102) revela que a confiança construída no grupo, as diferentes formas de ajuda mútua mantidas pelos associados e as relações de poder equilibradas foram alguns dos fatores que levaram a organização a persistir no trabalho coletivo. O autor sugeriu que um trabalho autogestionário pode obter êxito e ser uma alternativa possível de sucesso.

Num estudo sobre a gestão coletiva de máquinas e equipamentos agrícolas na agricultura familiar no assentamento Luiz Lopes Sobrinho (COOLIVRE), Farias (2009) revela que os problemas identificados estavam ligados à dificuldade da cooperação dos sócios. O autor constatou em sua pesquisa que estratégias de ação divergentes dos atores permitiram, em vários momentos, que o interesse particular predominasse sobre o coletivo. Por exemplo, o presidente tinha o objetivo de alugar as máquinas para os empresários, os agricultores de trabalho individual nas suas propriedades, o motorista apenas de seu salário.

Farias (2009, p. 95) sugeriu que as dificuldades de indivíduos com interesses diversos cooperarem para alcançar um objetivo único é o maior desafio das organizações. Na sua pesquisa, as estratégias escolhidas pelos indivíduos, visando aumentar seu poder individual sobre o grupo, levaram a COOLIVRE ao mau uso dos recursos e resultou na “tragédia” com o sucateamento das máquinas e dos equipamentos agrícolas. Essa pesquisa revela a importância do estudo das estratégias dos atores e da questão do poder nas organizações, temas que serão abordados no decorrer dessa pesquisa.

Nesse contexto, Lechat e Barcelos (2008) retratam que não basta querer implantar a gestão democrática, é preciso criar as condições para a sua efetivação.

Singer (2002) expõe que o grande problema da autogestão está no desinteresse de seus sócios e na sua recusa em relação ao trabalho adicional que as práticas democráticas exigem. Trata-se, em muitos casos, da não participação efetiva dos sócios. Por sua vez, Canassa e Costa (2018) destacam que a heterogeneidade no corpo de associados e a pouca definição dos direitos de propriedade acarretam na dispersão dos associados, reduzindo o monitoramento dos gestores da cooperativa, o que corrobora com o aparecimento de problemas de gestão.

Rios e Carvalho (2007) chamam a atenção para a necessidade de valorização dos processos sociais em experiências, as quais chamaram de pré-cooperativas, para a promoção do cooperativismo formal junto a agricultores familiares. Para os autores, esses processos sociais reforçam e valorizam as práticas de trabalhos a partir das múltiplas relações cotidianas vivenciadas entre os indivíduos, o que remete à importância na formação dos atores sociais para o trabalho coletivo (RIOS; CARVALHO, 2007).

Os autores enfatizam que uma estrutura autogestionária mais simples para o controle da organização contribui para melhorar as condições de desenvolvimento das cooperativas. Singer (2002) também propõe que o treinamento prévio dos sócios para o trabalho cooperativo é indispensável para o sucesso de empreendimentos autogestionários.

Para Reis (2002), a política de desenvolvimento e integração da Amazônia na economia nacional ocorrido, a priori, no período de ditadura militar (1964 – 1985) subsidiou o estudo da pequena produção no Pará e deu aporte para a criação do Projeto de Desenvolvimento do Cooperativismo no Estado. Soma-se a isso a maior facilidade de acesso ao crédito rural, em especial, a partir da década de 1990, que contribuiu para o desenvolvimento do associativismo nessa Unidade Federativa.

Na região do Nordeste paraense, a literatura mostra que um dos fatores que contribuiu para o crescimento no número de organizações formais no espaço rural tem sido o acesso ao crédito (MANESCHY; CONCEIÇÃO; MAIA, 2010). Segundo as autoras, esse modelo jurídico-formal tem diversificado os meios de ação coletiva de grupos camponeses na referida região.

Para Maneschy, Conceição e Maia (2010), a criação das associações no Nordeste do Pará foi mais induzida do que fruto de uma liberdade de escolha ou de adesão voluntária, sobretudo pela ação estatal com apoio de crédito e de assistência técnica. Isso não significa que as cooperativas e associações estejam fadadas ao fracasso, nem que as políticas públicas

não sejam importantes para os agricultores familiares. Foi o que mostraram dentre outros, os trabalhos de Schmitz, Mota e Prado (2007) e Schmitz, Mota e Sousa (2017): o fato de o apoio estatal não ser o único determinante para o comportamento dos indivíduos envolvidos e o seu engajamento no trabalho associativo.

Maneschy, Conceição e Maia (2010) ratificam:

De fato, as populações camponesas organizadas de maneira formal, não estão imóveis, submetidas a determinantes sociais ou históricos, isto é, os atores envolvidos em atividades coletivas formais também promovem ações coletivas diversas e de caráter próprio (MANESCHY; CONCEIÇÃO; MAIA, 2010, p. 165).

Para entender a dinâmica atual do cooperativismo e do associativismo rural é preciso considerar a estrutura interna e os diferentes contextos em que se inserem as organizações e seus atores. O estudo das relações internas, em conjunto com a análise da situação econômica, social e política que um determinado grupo vivencia, está no centro do estudo da ação coletiva e necessita de diferentes abordagens críticas para o entendimento do tema. Olson (1999) olhou para o indivíduo e seu comportamento dentro da organização, assim como os estudiosos da escola Francesa da Sociologia das Organizações, abordada no tópico seguinte.

2.3 A AÇÃO COLETIVA NAS ORGANIZAÇÕES

As diferentes abordagens enfatizam que, ao longo do tempo, as organizações se tornaram um importante objeto de análise do comportamento dos indivíduos e dos grupos organizados. Por isso, meu debate sobre o tema parte da sociologia das organizações, especificamente da escola francesa criada por Crozier e Friedberg, a partir de 1977. Um dos problemas centrais levantados nesse debate está ligado à sobrevivência das organizações enquanto conjuntos organizados.

O fenômeno organizacional, segundo Friedberg (1995b), deve ser visto como um objeto social, por um lado, e como um processo social, por outro. O autor escreve que as organizações são “conjuntos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação dos seus membros no cumprimento de determinados fins” (FRIEDBERG, 1995b, p. 375).

A palavra grupo, apesar de sua ampla abrangência nesse trabalho, é usada em alusão a um número de indivíduos com um interesse comum, constituídos em uma organização ou não.

Nesse trabalho utilizo o conceito de organizações para ressaltar que existe uma gama de possibilidades referentes ao entendimento e análise das mesmas. Entretanto, nessa pesquisa, destaco os aspectos sociais que podem ou não possibilitar a promoção e a

continuidade da ação coletiva nessas organizações. Em síntese, procuro compreender como indivíduos, ou melhor, grupos de indivíduos com interesses muitas vezes divergentes, se mobilizam de maneira coletiva para promover suas ações em organizações formais.

Para Olson (1999, p.18), o objetivo de quase todas as organizações, “[...] e com certeza de praticamente todas as organizações com um importante aspecto econômico, é a promoção dos interesses de seus membros”. O autor argumenta que as organizações que nada fazem para promover os interesses de seus membros, dificilmente conseguem ter continuidade, e esse fato se constitui como um dos principais fatores que pode afetar a sobrevivência de uma organização.

O autor destaca que não há sentido nenhum em formar uma organização quando uma ação individual independente pode servir aos interesses do indivíduo tão bem, ou melhor, do que essa organização. Abaixo o autor escreve sobre seu entendimento:

As organizações podem, portanto desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos e, embora elas frequentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais, sua função e característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos (OLSON, 1999, p. 19).

Olson (1999) desenvolveu sua obra com foco nas organizações com um significativo componente econômico e distinguiu entre membros e funcionários de uma empresa ou de um sindicato. Os membros dos sindicatos também são empregados da companhia. Fazendo referência à empresa, o autor cita o estado como fornecedor de benefícios públicos, semelhante ao que o mercado competitivo oferece, entendido como “serviços que tem de estar disponíveis para todos, se estiverem disponíveis para alguém” (OLSON, 1999, p. 26).

Concluindo esse pensamento, Olson ressalta que “[...] o provimento de benefícios públicos ou coletivos é a função fundamental das organizações” (OLSON, 1999, p. 27-28).

Vários estudos sobre as organizações remetem à ideia que estas existem para promover os interesses de seus membros. Essa afirmação aparece nas ideias de Harold Laski, que afirma que “as organizações existem para atingir propósitos ou interesses que um grupo de homens tem em comum”. Já Aristóteles escreveu: as associações políticas são criadas e mantidas por causa das “vantagens gerais” que trazem (LASKI, 1939, p. 67, citado por OLSON, 1999, p. 20).

O fato é que “toda organização pressupõe um interesse que todos os seus membros partilham” (MACLVER, 1932, p.147, citado por OLSON, 1999, p. 20).

Olson (1999, p. 20-21) revela que indivíduos que pertencem a uma organização ou um grupo “têm um interesse comum, eles também têm interesses puramente individuais,

diferentes dos interesses de outros membros do mesmo grupo ou organização”, e citando como exemplo novamente um sindicato, discorre:

Todos os membros de um sindicato, por exemplo, têm um interesse comum em salários mais altos, mas, ao mesmo tempo, cada trabalhador tem um interesse único em seus ganhos pessoais, que dependem não somente dos índices salariais como também da quantidade de tempo que ele trabalha (OLSON, 1999, p. 20-21).

As ideias retratadas anteriormente revelam que os indivíduos buscam atender *a priori* seu interesse individual antes que o interesse do grupo ou da organização, mesmo inserido em ambos.

A priori, procuro entender o comportamento dos indivíduos nas organizações, já que o fato dessas serem compostas por agentes humanos pressupõe a necessidade de compreender e explicar seu comportamento (FRIEDBERG, 1995b).

Feitas essas considerações sobre o propósito das organizações proferidas por Olson (1999), as atenções se voltam para a evolução pela qual passou o conhecimento sobre as organizações. Friedberg (1995b) destaca quatro questões centrais: o comportamento dos indivíduos nas organizações, a integração organizacional, as fronteiras organizacionais e a autonomia do ato organizacional.

Os estudos clássicos sobre a teoria das organizações estiveram fundamentados nas abordagens anglo-saxônicas (Taylor) e francesas (Fayol) nas quais o homem era considerado como um ser passivo, frequentemente controlado, pelo seu salário. Por essa concepção, o comportamento humano não constituía um verdadeiro problema, isto é, o fator humano podia ser ‘de problematizado’ por uma boa organização (FRIEDBERG, 1995a, p. 34).

Trata-se de uma teoria amparada no postulado do *Homo economicus*, que era dotado de comportamentos previsíveis, já que suas ações eram guiadas pelo apetite por ganhos materiais.

Uma análise, que contribuiu para o desenvolvimento de um outro entendimento dos comportamentos nas organizações, resultou dos estudos empíricos realizados nas fábricas da *Westerm Eletric* em *Hawthorne*. Estes permitiram que a complexidade dos comportamentos humanos nas organizações se convertesse num tema de reflexão e de estudo (FRIEDBERG, 1995b, p. 379).

Para os estudiosos que realizaram a pesquisa, num primeiro momento os resultados eram tidos como erros de avaliação, porque não se aplicavam à visão clássica das organizações. Foi graças a uma análise secundária das implicações das condições humanas e sociais que essa pesquisa empírica mostrou, isto é, observou-se um aumento tanto da “moral” no seio do grupo, como da produtividade, na época em que o debate se ampliou.

Para Friedberg (1995a, p. 36), esses resultados revelaram “[...] a importância dos sentimentos, dos fatores afetivos e psicológicos para a compreensão dos comportamentos humanos nas organizações”. Esse fato possibilitou ampliar as concepções motivacionais e as ideias sobre os comportamentos do homem no trabalho. As aspirações e o engajamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações vão além do apetite de ganhos materiais.

Essa descoberta culminou na criação da corrente de investigação e de ação denominada “movimento das relações humanas”. Essa corrente postulava o estudo das organizações a partir dos sentimentos e a consideração das suas implicações para o funcionamento das organizações. A partir desse momento, o centro dos estudos voltava-se para a análise das relações humanas, sobretudo nas direções mais participativas e na formação intensiva dos indivíduos (FRIEDBERG, 1995b).

Contudo, a ideia de que melhores relações humanas engendrariam organizações mais capazes, não permitiu uma maior evolução no debate. Na prática, as contribuições no plano teórico e intelectual para o estudo organizacional, não superavam as ideias do homem manipulado, passivo, como postulado na visão Tayloriana, segundo Friedberg (1995b). Nessa constatação, reside uma das principais críticas às ideias postuladas pela corrente das relações humanas sobre o estudo das organizações, que é o refinamento que faz da maximização dos ganhos.

Bernoux (2005) retrata que a corrente das relações humanas fez uma análise ampla sobre as organizações, mas limitou o conhecimento do indivíduo e do grupo em termos de relações humanas sem se aprofundar na análise dos jogos de poder. Os estudos dessa corrente não mencionam os conflitos organizacionais nem entre as classes sociais.

O autor conclui que a teoria das relações humanas torna o grupo um elemento cujo comportamento pode ser previsto e deve ser orientado pela direção da organização. A corrente não considera os indivíduos do grupo como um ator de corpo inteiro capaz de tomar suas decisões próprias em função das oportunidades que aparecem (BERNOUX, 2005, p. 74).

As críticas feitas até aqui, no entanto, não retiram nada das conquistas dos trabalhos realizados por essa corrente de investigação, que foi a primeira a mostrar o efeito do grupo sobre o comportamento do indivíduo.

Entretanto, foi Herbert Simon quem contribuiu para uma relativização da noção clássica de racionalidade, e, por conseguinte, uma nova visão para o entendimento do comportamento do indivíduo na organização. Baseado na teoria da decisão e a partir do conceito de racionalidade limitada, o autor supõe que a informação de um decisor é sempre incompleta, por falta de tempo, de imaginação, de atenção e que nenhum decisor possui as

condições de otimizar suas soluções, apenas faz uso de um pensamento sequencial, a partir de uma ideia mais ou menos satisfatória do que seria uma solução aceitável (FRIEDBERG, 1995a, p. 45).

Se reportando ao comportamento dos indivíduos ou grupos dentro das organizações, Bernoux (2005) afirma ser a irracionalidade aparente e a imprevisibilidade desses comportamentos o problema de estudo a ser analisado. O autor sugeriu que em qualquer organização, e em particular na empresa, os comportamentos só se compreendem dentro de um ajustamento permanente entre o indivíduo, o seu temperamento, as suas necessidades, os seus desejos e o grupo.

Em síntese, para Bernoux (2005), deve se estudar os comportamentos na dupla relação entre os indivíduos e as normas produzidas pelo grupo, sendo que o grupo emite normas, em grau maior ou menor de tolerância, às quais os indivíduos devem submeter-se para não serem excluídos.

Chega-se assim a uma visão muito mais complexa e menos coerente da organização, para além de uma escolha racional e, evidencia-se a necessidade de análise a partir de uma “[...] perspectiva mais flexível e maleável das relações causa/efeito nas organizações de modo a não superestimar sua coesão, sua coerência e sua finalidade” (FRIEDBERG, 1995b, p. 386). No entanto, Friedberg afirma:

“Mas, por mais que as organizações se esforcem por ser anárquicas, incoerentes e livres em seu seio, não deixam por isso de serem instrumentos de cooperação e de ação coletiva, isto é, capazes de impor um mínimo de ordem, de previsibilidade e de regularidade ao turbilhão das estratégias de poder, individuais e coletivas que se manifestam em seu interior” (FRIEDBERG, 1995b, p. 387).

Com isso, para o estudo sobre o interior das organizações e para pensar o problema da integração organizacional, Friedberg inseriu no debate sobre as organizações quatro concepções: o contrato, a norma, a socialização e o poder.

Para Friedberg (1995b), não é possível explicar a organização a partir dessas concepções. Ao se reportar à primeira, argumenta que esse quadro de análise é reduzido pelo fato de se amparar em um princípio unificador e negligenciar que o comportamento também ocorre em função das oportunidades que os membros detectam em diversas situações das quais tiram partido. Sobre a segunda, argumenta que não é aceitável “entender as organizações como sistemas de funções apoiadas e articuladas num conjunto de normas e de valores integrativos, sob pena de escamotear suas capacidades de resistência” (Friedberg, 1995b, p. 387-388).

Para Friedberg (1995b), o quadro retratado acima, parece aprisionado ao modelo precedente de pensar o problema e não problematizar as condições de surgimento, de subsistência e de transformação da organização. Os indivíduos não são mais do que um suporte de uma estrutura e condicionados pelas funções que desempenham, o que não permite avançar no estudo da organização enquanto fenômeno de ordem autônoma, isso escamoteia a complexidade dos indivíduos.

Por isso, Friedberg sugere:

A única forma de evitar essa visão unilateral é inverter a perspectiva, isto é, não se prender nos processos que levam determinados membros em uma dada estrutura, a conformidade. É preciso analisar as “razões válidas que têm os membros de uma organização para não abusarem das margens de liberdade e das oportunidades a sua disposição e para aceitarem, ou até criarem, regras e coações através de suas próprias interações” (FRIEDBERG, 1995b, p. 389).

É essa atitude que caracteriza a terceira questão aqui abordada e debatida pelos estudiosos da escola Francesa da sociologia das organizações que faz uso das noções de poder e de troca e contribui para compreensão da integração organizacional. O poder de forma resumida pode ser definido como a capacidade de um indivíduo conseguir, em uma relação com outro, que a troca lhe seja favorável.

Para Crozier & Friedberg (1993, p. 18, citados por Schmitz, exposição de aula, 2017) não existe ação social, ou melhor, ação coletiva, sem poder. Para os autores precisa-se de poder como uma força estruturante para possibilitar a coordenação da organização, ou seja, não se trata de fazer desaparecer o poder. Por essa visão, é possível entender que mesmo, em um mutirão ou um encontro, a presença de uma liderança facilita o diálogo e reduz os “custos” da ação coletiva (OLSON, 1999).

A partir desses argumentos pode-se compreender a organização como uma rede estruturada de relações de poder e de dependência, no qual os indivíduos e os grupos podem negociar a mudança de comportamentos de acordo com suas necessidades, com o objetivo de cumprir suas tarefas, defender seus interesses e alcançar seus objetivos, por mais vagos e intuitivos que sejam (FRIEDBERG, 1995b, p. 390).

Por essa linha de raciocínio, o poder de cada membro está em função da incerteza, que pode ser entendida em função da pertinência, capaz de controlar e de dominar o poder em face de seus parceiros/adversários.

Em suma, para Friedberg (1995b, p. 390), a organização é considerada “[...] uma estrutura de poder em que todos os participantes dispõem de certa capacidade de negociação, mas em que também, porque capazes de controlar incertezas mais cruciais para o conjunto, são capazes de estruturar as negociações a seu favor”.

Crozier e Friedberg (1977, citados por Schmitz, 2010, p. 8), revelam as seguintes fontes do poder:

- 1) As que se originam numa competência particular e da especialização funcional;
- 2) As que estão ligadas às relações entre uma organização e seu entorno;
- 3) As que nascem do controle da comunicação e da informação;
- 4) As que têm origem na existência de regras organizacionais gerais.

Para os autores, dificilmente indivíduos com comportamentos previsíveis conseguem levar vantagem na disputa pelo poder. É nesse sentido que abordo a questão do poder nesse trabalho.

Para o entendimento do fenômeno organizacional, o conceito de jogo se torna importante. Usado como sinônimo de promoção de ação coletiva, esse conceito é entendido como o mecanismo fundamental de estruturação da cooperação no seio das organizações. Ajuda a analisar a dinâmica das relações de poder e os limites dessas relações, como retrata Friedberg (1995b).

Outro objeto de análise importante para o estudo das organizações é sua relação com o seu contexto. Esse debate dá pistas para entender o problema das fronteiras de uma organização que, enquanto fenômeno de ordem local, cria um interior e um exterior que estão em constante interação, diferentemente do sistema totalmente fechado da proposta da teoria clássica. É a partir dessa compreensão que situo agora o debate.

Os primeiros estudos dos anos 40 e 50 do século XX sobre as organizações destacaram os processos internos a partir de uma orientação clínica e quase etnológica, como confessa Friedberg (1995b, p. 390). Para além dessa visão, uma contribuição importante sobre o comportamento dos grupos e da organização, foi dada pela corrente denominada de contingência estrutural.

Essa corrente analisou a questão do contexto organizacional e suas características em relação às estruturas, ao funcionamento e à performance das organizações a partir das influências socioeconômicas e trouxe uma renovação, sobretudo prática, ao estudo das organizações. (FRIEDBERG, 1995b, p. 392).

Friedberg (1995b, p. 395-396) reconhece os avanços que resultaram dos estudos da teoria da contingência, mas critica suas ideias apresentadas como resultado de uma escolha em dois pontos:

- 1 - O fato da visão da teoria da contingência situar a possibilidade de escolha apenas no topo das organizações;

2 - O fato de que as pressões, as exigências ou as características do contexto são tratados implicitamente pela corrente como dados objetivos estáveis.

Em síntese, Friedberg (1995b) argumenta que as possibilidades de escolha são o resultado do modo como a organização e todos os indivíduos e grupos que as compõem percebem e analisam as oportunidades e as restrições existentes objetivamente em seu contexto e decidem integrá-las a seu comportamento, e não apenas ao topo. Ou seja, “o contexto não é dado objetivamente, tampouco é estável” (FRIEDBERG, 1995b, p. 396).

Para Friedberg é importante analisar as restrições e as oportunidades que os membros de uma organização detectam em seu contexto de ação comum (FRIEDBERG 1995b, p. 397).

Concluindo:

“[...] no fundo, a crítica simples e fundamental que se pode fazer e deve tecer a teoria da contingência estrutural e o seu modelo tecnicista da organização, é o “fato de efetivamente escamotear uma característica das organizações, no entanto essencial e há muito evidenciado pelos estudos organizacionais, sua capacidade de resistência” (FRIEDBERG, 1995b, p. 398).

Uma outra ótica sobre o problema é possível a partir dos estudos sobre a burocracia organizacional, que procura entender as dinâmicas endógenas e os círculos “viciosos ou os efeitos organizacionais” por elas gerados, e entender a autonomia das organizações enquanto elaborações humanas, não redutíveis aos dados do ambiente.

O conceito weberiano de burocracia repousa na sua tipologia das formas de dominação e a eficácia da burocracia “[...] decorre do fato de permitir uma execução objetiva e racional, ou seja, previsível, calculável e independente das pessoas efetivamente encarregadas da execução” (WEBER, 1920 citado por FRIEDBERG, 1995b, p. 399).

Por essa visão, a burocracia pode ser considerada como uma forma de organização baseada na racionalidade, nas relações impessoais em nível de cargos e funções e não das pessoas envolvidas, além de normas e regulamentos previamente instituídos que almejam estabelecer uma relação entre meios e objetivos, procurando garantir a eficiência máxima para o alcance desses objetivos.

Entretanto, o fato de se basear na relação entre a eficácia, por um lado, e a despersonalização e a padronização, por outro, levou à especialização das funções nas organizações burocráticas. Por essa perspectiva, o objetivo era aumentar a eficácia e a independência dos funcionários, mas em geral, esse esforço resultou na constituição de círculos viciosos de burocratização e de ineficácia das organizações.

Foi preciso uma mudança de perspectiva, como fez Crozier em seu estudo sobre a burocracia francesa. Seus estudos colocaram em evidência os “círculos viciosos da

burocratização” ao fazer uma análise do modo como as características burocráticas induzem fenômenos e comportamentos que levam ao funcionamento pesado e pouco maleável das organizações.

Friedberg (1995b), na mesma linha de Crozier, analisa o problema da burocracia a partir das dificuldades da cooperação dentro das organizações e as confronta com fenômenos de poder e de dependência. Com isso explica a redução das tensões interpessoais que a burocracia permite e opera.

Em suma, para Friedberg, a burocracia não é disfuncional. “sua funcionalidade ou, se quisermos, sua ‘racionalidade’ está no fato de permitir a gestão dos problemas afetivos e emocionais suscitados pela confrontação, consubstancial à cooperação humana dos membros de uma organização, face à dependência, ao poder e à arbitrariedade pessoais” (FRIEDBERG, 1995b, p. 401).

Por fim, reiteramos, a partir das considerações feitas por Friedberg (1995b), que o estudo da organização ganhou força a partir de duas linhas de pensamento bastante marcantes até os dias atuais: a complexificação do objeto social e a sua banalização como objeto de estudo.

Sobre a complexidade, o autor retrata que a organização deixou de ser encarada como um dado natural, como uma estrutura coerente e com propósitos pré-determinados e definidos. Atualmente predomina uma visão menos clara e harmônica da organização, não apenas pautada na racionalidade como também em uma multiplicidade de racionalidades, isto é, de estratégias dentro de uma arena ou um contexto de ação.

Paralelamente, ao se reportar à banalização do objeto de estudo, o autor volta-se para a análise da fronteira organizacional. O que antes era restrito a uma escolha racional, agora é flutuante, elástico, mutável, se torna necessário entender as estratégias e os interesses que motiva as ações de cada envolvido ativa ou passivamente, cada ator tem seu lugar na organização.

Como conclusão, ao analisar as principais contribuições dos autores que debatem a ação coletiva e as ações que envolvem os indivíduos nos espaços coletivos, é importante para o estudo à aceitação do caráter local, e contingente que a análise das organizações dá lugar. A compreensão dos fracassos das associações no espaço rural, largamente documentados, não é mais satisfatório no estudo dessas organizações. Reforço, mais uma vez, que é preciso entender os interesses e as estratégias que motivam as ações de cada indivíduo envolvido, cada ator tem seu lugar na organização, por isso, o debate merece um olhar mais profundo para esse fato.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é compreender uma proposta de ação coletiva no espaço rural do estado do Pará que levou um grupo de agricultores familiares a se organizarem na forma jurídica de associação, nos municípios de Irituia e São Domingos do Capim. Trata-se de organizações integradas a uma Central que desenvolve ações diversas com a finalidade de atender os interesses de seus sócios.

Neste capítulo, revelo os elementos metodológicos utilizados no processo de construção da pesquisa. A priori faço o recorte espacial da pesquisa. Abordo algumas contribuições teóricas sobre a pesquisa qualitativa nas ciências sociais e discorro sobre o estudo de caso, no qual esse trabalho se insere. Em seguida apresento os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados.

3.1 A DESCRIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

São Domingos do Capim e Irituia são municípios do Estado do Pará que fazem parte da meso região do Nordeste paraense, microrregião do Guamá, uma unidade sub-regional na Amazônia oriental. Segundo dados fornecidos pelo IBGE (2017b) possuem territórios de aproximadamente 1.677,249 km² e 1.379,362 km², respectivamente, e origens resultantes da ocupação baseada na circulação dos rios Guajará, Guamá, Capim e Irituia, em incursões realizadas por colonizadores portugueses pelo interior do Estado.

A história da criação dos municípios de São Domingos do Capim e Irituia se assemelha a de outros que compõem o Pará, ocorrida durante o processo de formação territorial dessa unidade federativa. O período da União das Coroas Ibéricas (1580 – 1640) marcou o início de ocupação militar portuguesa na embocadura do Rio Amazonas no século XVII, a partir da concessão de Sesmarias como política de povoamento e incentivo agrícola do Estado, período que marca a inserção de mão de obra escrava na Amazônia (TAVARES, 2008).

Foi nesse contexto que se iniciou a ocupação da meso região do Nordeste paraense a partir das incursões portuguesa pelos rios Guamá, Acará e Capim com a formação de vilas como Abaetetuba (1750); Aveiros (1751); de Macapá e Ourém (1752), dentre outras, que posteriormente se transformaram em municípios (TAVARES, 2008, p. 3).

A referida região viveu um segundo ciclo de ocupação influenciado pelo extrativismo da borracha e a construção de vias de circulação, nos séculos XIX e XX, com destaque para a ocupação agrícola da região Bragantina, cujo objetivo foi o abastecimento de Belém e dos seringais que dinamizavam a economia da borracha do período. A ocupação

esteve alicerçada nas políticas públicas da Província e do Estado do Pará, que promoveram a construção da ferrovia Belém-Bragança¹³ (1883-1965). Esse investimento possibilitou a criação de novos povoados ao longo de seu percurso que mais tarde se transformaram em vilas, bem como a intensificação da migração de Nordestinos para a região (TAVARES, 2008).

Por fim, o ciclo de ocupação ocorreu com a abertura das rodovias de circulação terrestres, sobretudo, a partir da década de 1960, com a política nacional de integração da Amazônia, com destaque para a abertura das rodovias federais BR-010 (Belém-Brasília – em 1960), BR-316 (Pará-Maranhão na década de 1970) e BR-222 (Pará-Ceará) que interligaram a Amazônia ao restante do Brasil. As referidas rodovias promoveram uma maior mobilidade de populações em busca de terras devolutas do Pará, o que intensificou o fluxo migratório e resultou na criação de novos municípios no estado (TAVARES, 2008).

Os municípios, *locus* empíricos dessa pesquisa, surgem exatamente neste contexto, na microrregião do Guamá.

A origem histórica do município de São Domingos do Capim data dos tempos coloniais, com as primeiras incursões Portuguesas. Não se tem dados precisos sobre o início do primeiro núcleo populacional da cidade, contudo, sabe-se que, em 1758 já existia na localidade um pequeno povoado, o qual, nesse ano, foi elevado à freguesia com o nome de São Domingos da Boa Vista por ato de Francisco Xavier de Mendonça Furtado (IBGE, 2017a). Em 19 de agosto de 1932, com o decreto Estadual n° 720, o município passou a se chamar de São Domingos do Capim em homenagem ao Santo Padroeiro e ao rio Capim.

Com o projeto de integração e o desenvolvimento econômico ocorreu o desmembramento do território de São Domingos do Capim para dar origem em 1965 ao município de Paragominas (lei estadual n° 3225, de 04/01/1965), de Rondon do Pará, em 1982 (lei estadual n° 5027, de 13/05/1982), Ipixuna do Pará e Aurora do Pará, em 1991 (leis Estaduais n.º 5.690, de 13/12/1991; n.º 5.698, de 13/12/1991) respectivamente. Seu território conta atualmente somente com o distrito-sede de São Domingos do Capim (FAPESPA, 2016). Capim é topônimo de origem tupi e significa “a folha muda, fria, a grama” (IBGE, 2017a).

Conta-se que a origem do município de Irituia, situado na zona fisiográfica denominada Guajarina, data 16 de dezembro 1725, localizada em terras pertencentes a Ourém quando foi concedida Sesmaria para Lourenço Ferreira Gonçalves, antecessor de Lourenço de

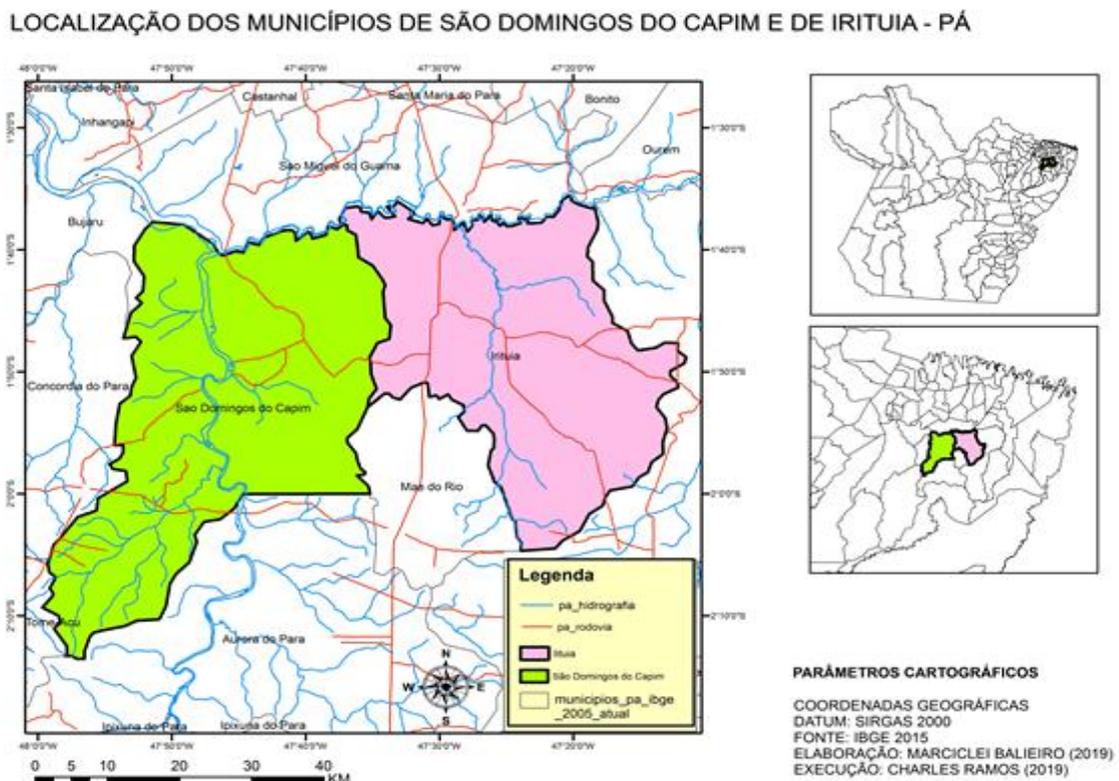
¹³ A estrada ligava Belém até à cidade de Bragança, com uma extensão de 222 Km.

Souza Pereira, que fundou a capela de Nossa Senhora da Piedade. Em 1754, o Bispo Frei Miguel de Bulhões erigiu a referida capela em freguesia (IBGE, 2017a).

Há controvérsia em relação à data definitiva de instauração de Irituia enquanto município. Entretanto, no quadro da Divisão Administrativa relativo a 1933, Irituia foi emancipado de São Miguel do Guamá e reconhecido como Município do Estado do Pará pelo decreto-lei estadual nº 3131 de 31/10/1938 que extinguiu todos os seus distritos, quando seu território foi anexado ao distrito sede do município de Irituia. Em divisão territorial de 1960 o município é constituído por um só distrito, o de Irituia, assim permanecendo em divisão territorial datada de 2005 (IBGE, 2017a). O topônimo Irituia, de origem tupi I-ri-tuia significa corredeira velha, antiga.

O município de São Domingos do Capim se limita ao Norte com São Miguel do Guamá, a Leste com Irituia e Mãe do Rio, ao Sul com Aurora do Pará e a Oeste com os municípios de Tomé-Açu, Bujaru e Concórdia do Pará. Por sua vez, Irituia limita-se ao Norte com o município de São Miguel do Guamá, a Leste Capitão Poço, ao Sul Capitão Poço e Mãe do Rio e a Oeste com São Domingos do Capim e Mãe do Rio, conforme figura 1.

Figura 1: Localização dos municípios de São Domingos do Capim e de Irituia (PA).



Fonte: IBGE

Em 2010, São Domingos do Capim possuía uma população de 29.846 habitantes, com estimativas de 31.837 para o ano de 2018, uma densidade demográfica de 17,79 hab/Km², com uma concentração de 23.257 pessoas, ou 77,92% na zona rural (IBGE, 2017a, 2017b). Em 2010, Irituia possuía uma população de 31.364 habitantes, com estimativas de 32.504 para o ano de 2018, densidade demográfica de 22,74 hab/Km², com uma concentração de 24.840, ou 79,20% na zona rural (IBGE, 2017a, 2017b).

No espaço rural dos municípios em estudo, o trabalho nas propriedades agrícolas e nas plantações são as principais atividades realizadas pelos agricultores. Em São Domingos do Capim é de destaque a produção de mandioca, pois, com 7.000 hectares, totalizou 108.000 toneladas e um rendimento de R\$ 34.560.000,00 no ano de 2017; e do feijão que obteve rendimento de R\$ 12.700.000,00 com 180 t produzidas em 200 há (IBGE, 2017a). Em boa proporção, porém com menor rendimento, cultiva-se milho. Nas lavouras permanentes é de destaque a produção de dendê, que com 1988 hectares, totalizou 29.820 toneladas e um rendimento de R\$ 80.510.000,00; e do açaí que obteve um rendimento de R\$ 30.000.000,00 com 2.000 toneladas produzidas, em 400 hectares (IBGE, 2017a). Em menor proporção existem áreas destinadas à produção de banana, cacau, coco-da-baía, laranja e pimenta-do-reino.

Em Irituia, a produção da mandioca também se destaca, pois, com 600 hectares totalizou 7.200 toneladas e um rendimento de R\$ 23.040.000,00 no ano de 2017; e do milho, que obteve rendimento de R\$ 10.400.000, com 315 toneladas produzidas em 450 hectares (IBGE, 2017a). Em menor proporção, cultiva-se abacaxi, arroz, feijão e malva. Nas lavouras permanentes é de destaque a produção de dendê, que com 1547 hectares, produziu 23.205 toneladas e obteve um rendimento de R\$ 62.650.000,00; e de açaí com rendimento de R\$ 30.550.000,00, com 3.055 toneladas produzidas em 510 hectares (IBGE, 2017a). Em menor proporção, existem áreas destinadas à colheita de laranja, banana, cacau e pimenta do reino.

Os empregos com carteira assinada em São Domingos e Irituia concentram-se principalmente nos órgãos públicos como a prefeitura. Já o comércio é um dos principais geradores de trabalho informal, a partir das ocupações em pequenos estabelecimentos comerciais (bares, mercadinhos) etc. Assim, em Irituia, a proporção de pessoas ocupadas formalmente em relação à população total era de 6,0%, ou 1906 pessoas, cujo salário médio mensal era de 1,6 salários mínimos, já em São Domingos do Capim, somente 1880 pessoas, ou 6,1% estavam formalmente ocupadas em 2016, cujo salário médio mensal era de 1,9 salários mínimos (IBGE, 2017a).

A maioria dos agricultores entrevistados nasceu na própria região do Nordeste Paraense e reside em comunidades rurais dos municípios de São Domingos do Capim e Irituia. A trajetória recente desses habitantes rurais remonta diferentes formas de organização social: associações, sindicatos e grupos comunitários em geral. Os objetivos dessas organizações também são diversos: defesa da classe trabalhadora rural, representar a categoria junto aos órgãos do governo, facilitar o acesso ao crédito, realizar compras de implementos agrícolas de maneira coletiva, dentre outros.

Dentre essas organizações há aquelas mais antigas, remanescentes dos fins dos anos 1960, como os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais (STTR's) de São Domingos do Capim e Irituia, sendo bastante representativos totalizando aproximadamente 12.000 e 14.000 sócios, respectivamente (Pesquisa de campo, 2018).

Assim, a pesquisa possui um *locus* empírico particular, que associa o sistema de integração a cadeia produtiva do dendê a organização de maneira formal enquanto associação. Com isso, analiso uma proposta de ação coletiva no espaço rural, um tema comumente abordado, sobretudo, a partir da década de 1960. No próximo tópico apresento meu objeto de estudo.

3.2 O ESTUDO DE CASO E OS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

De acordo com o tema proposto e os objetivos da pesquisa, a abordagem metodológica utilizada nesse projeto situa-se na esfera da pesquisa qualitativa. Essa abordagem permite um contato mais próximo com o objeto em estudo, favorecendo um campo mais amplo de oportunidade de relação, observação e coleta das informações. Brumer *et al.* (2008), relatam que a pesquisa qualitativa examina de maneira profunda e em extensão as qualidades de um fenômeno estudado e permite ao informante maior liberdade de manifestação e ao pesquisador identificar e compreender dimensões subjetivas da ação humana.

É preciso ressaltar que a abordagem quantitativa não se opõe à qualitativa e permite reunir uma gama de informações que servem como base de análise estatística. Faço o uso dos dados coletados a partir dessa abordagem na elaboração das tabelas, quadros e mapa, presentes no trabalho.

Para a realização desse projeto, também me orientei na descrição de Velho (1978) que retrata a necessidade nas abordagens qualitativas de se manter uma distância mínima do objeto de estudo, para garantir nas investigações condições de objetividade no trabalho elaborado. O autor retrata a importância de olhar a realidade de maneira imparcial, tornando o

familiar estranho e o estranho familiar. Procurei durante as pesquisas de campo participar das atividades e, apesar de alguns laços de amizade construídos e a insistência de algumas partes em ter acesso às entrevistas, procurei manter a objetividade e a confiabilidade da pesquisa.

A pesquisa utilizou como abordagem o estudo de caso, o que me possibilitou aprofundar o debate sobre a Central das Organizações Sociais entre os Rios Guamá e Capim, isto é, me permitiu fazer uma análise ampla e profunda do objeto pesquisado, sendo este fator crucial para entender a realidade em que se insere a Central.

A reunião de um conjunto amplo de informações, que o estudo de caso possibilita a partir de diferentes técnicas de pesquisa, objetiva englobar a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso complexo, como retrata Goldemberg (2004):

“O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um *todo seja* um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos” (GOLDEMBERG, 2004, p. 33).

O estudo de caso é aquele que permite na investigação a preservação e o uso de informações do cotidiano do objeto pesquisado, a partir de processos organizacionais e administrativos realimentados com a teoria (YIN, 2005).

A pesquisa foi conduzida a partir de quatro técnicas de coletas de dados: levantamento bibliográfico, análise documental, realização de entrevistas e com a aplicação de questionários que abordaram a dimensão política, econômica e a organização social dos agricultores que compõe a CONSERGC, bem como as observações de campo das atividades em grupo (assembleias, reuniões e encontros), com o intuito de recolher informações sobre a área de interesse, o objeto em estudo e os atores envolvidos sócios, gestores, lideranças e o representante da empresa.

O levantamento bibliográfico foi feito a partir de consultas à literatura existente sobre o tema e em sites da internet que forneceram informações sobre a região em que está inserido o objeto em estudo (MANN, 1975). A pesquisa bibliográfica foi fundamental para esclarecer as principais categorias e conceitos, que foram acionados e relacionados ao objeto da pesquisa.

Posteriormente, para o desenvolvimento da pesquisa, os procedimentos foram o reconhecimento da área e a entrada no campo em Irituia e São Domingos do Capim. Com a parceria dos Sindicatos dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais destes municípios, pude fazer o contato com alguns agricultores integrados à agroindústria de dendê, lideranças locais, com o representante da ADM e com a diretoria da CONSERGC. Apresentei a estes a proposta

da pesquisa e para ouvir suas opiniões sobre a realização do trabalho. De maneira positiva, eles abraçaram e apoiaram o projeto.

A seguir, serão detalhadas cada uma das etapas que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

3.2.1 Descrever a organização dos agricultores e a história da CONSERGC

Nessa etapa, o objetivo foi entender como a CONSERGC se organiza e desenvolve suas ações internas. Partindo do pressuposto de que o modo como a organização é regimentada e estrutura suas relações de trabalho não explica na totalidade todas as suas ações, isto é, os fatores econômico e político e as oportunidades de ação dos atores exercem influências em seus sistemas de ação concreto, no qual acontecem os jogos de poder, por isso são debatidos no decorrer do trabalho. Entretanto, o estudo da estrutura organizacional me possibilitou entender como que a CONSERGC tem atuado nos seus quatro anos de existência.

Para tanto realizei uma pesquisa documental. Os documentos são elementos que constituem uma base de dados relevante sobre uma sociedade. É a partir dessa afirmação que me apropriei das informações obtidas nesse tipo de pesquisa. Os documentos foram pesquisados por meio de consulta às atas das assembleias gerais, do conselho executivo e do conselho fiscal. Além disso, foram utilizados os relatórios de pesquisa de campo, as fotografias, as gravações, dentre outras.

A pesquisa documental forneceu informações sobre a fundação e o desenvolvimento das atividades promovidas pela organização em estudo e contribuiu para o entendimento dos fatores que têm levado a CONSERGC a continuar atuando para atender os interesses dos seus associados.

3.2.2 Identificar a representação das associações e dos agricultores pela CONSERGC e as ações dos atores que a compõe

Nessa segunda etapa, o objetivo foi compreender a estrutura de ação criada pelo conjunto Central, associações integradas, ADM e parceiras externas (FETAGRI, STTR), outras. Para isso apliquei a metodologia do diagrama de Vem, como sugerido por Verdejo (2006). A proposta foi entrevistar membros da diretoria da Central e assim detectar as relações que estes mantêm entre si, com os agricultores associados e com os representantes de outras instituições.

O primeiro contato com o campo me possibilitou planejar as entrevistas. Foi um momento em que conheci os entrevistados e procurei mais ouvir e registrar as informações, como ressalta Deus, Cunha e Maciel (2010).

Assim, a entrevista foi o procedimento mais usado durante os trabalhos de campo. Para Michelat (1987), a entrevista permite que o pesquisador obtenha informações presentes nas falas dos colaboradores, em geral dos atores sociais participantes da pesquisa, a partir de questionários ou entrevistas não diretivas. Assim, é a partir do registro, da organização e da sistematização das falas que estruturei o quadro das análises desse projeto.

Foram entrevistados 21 pessoas, entre sócios fundadores, não fundadores, um representante da ADM e lideranças dos municípios de Irituia e São Domingos do Capim. O critério utilizado para a seleção dos entrevistados foi a sua ligação, direta ou indiretamente, com a trajetória da CONSERGC. Vale lembrar que vários membros da primeira diretoria participam da atual gestão.

Para as entrevistas com os associados utilizei um questionário semiestruturado, entrevistas abertas e visitas nos estabelecimentos rurais. Foram entrevistados sete dos nove membros que compuseram a primeira diretoria (são eles: seis diretores e três conselheiros) e nove das doze pessoas (seis diretores, três conselheiros e três suplentes) que compõem a atual diretoria da CONSERGC. Entre os membros diretores existe um técnico da ADM que participou da primeira diretoria e participa da atual como conselheiro. Entrevistei seis representantes de órgãos e instituições (um da FETAGRI, um do STTR de Irituia e um do STTR de São Domingos do Capim, um da secretaria de agricultura de Irituia, um da secretaria de agricultura e um da EMATER de São Domingos do Capim). Nessas oportunidades utilizei a entrevista diretiva.

A análise da representação das associações e dos agricultores pela Central é operacionalizada dentro do trabalho a partir da comparação dos discursos dos associados, dos presidentes das associações integradas, do representante da ADM e dos dirigentes da organização.

A participação em encontros e reuniões entre os membros da diretoria foi importante para identificar os grupos e organizações com quem a Central possui parcerias sejam elas econômicas, jurídicas ou políticas.

Entender como são resolvidos ou não os conflitos internos e as perspectivas de investimentos futuros foi importante para identificar como são representadas as associações e os agricultores pela Central. Os dados empíricos relacionei com a teoria no objetivo de dar maior confiabilidade aos resultados obtidos.

3.2.3 Analisar as formas de ação coletiva promovidas pela CONSERGC em torno da dendeicultura

Na elaboração de uma pesquisa científica, o trabalho de campo é uma ocasião em que o olhar e o ouvir são fundamentais para o escrever, como retrata Oliveira (2000). Assim, com o objetivo de entender como são propostas e desenvolvidas as ações coletivas, foi realizada uma pesquisa exploratória em julho de 2017. O primeiro trabalho de campo permitiu uma maior aproximação com o objeto em estudo e me possibilitou ter maior clareza da realidade sobre o contexto no qual se insere a CONSERGC na prática.

Na oportunidade, entrevistei de forma não diretiva o presidente na época da Central e mais quatro presidentes de associações integradas no município de Irituia (PA). De acordo com Michelat (1987), essa metodologia de pesquisa permite maior liberdade ao informante, porém a conversa deve ser coerente, o que contribui para o levantamento de informações que outro tipo de entrevista poderia não possibilitar.

Também participei ao longo dos trabalhos de campo de duas assembleias realizadas no município de São Domingos do Capim, que contou com a presença de aproximadamente 10 pessoas. Considero que a participação não só nas assembleias, como também nos encontros e nas reuniões contribuiu para o entendimento das relações e da cooperação entre a Central das Organizações e suas parceiras. Um dos fatores importantes para analisar as formas de ação coletiva promovidas pela organização em torno da dendeicultura é entender como se realiza a representação dos interesses dos agricultores integrados a partir da relação da Central com a ADM.

A ADM é a empresa que possui contratos de integração junto aos agricultores locais. Portanto, para a análise das ações desenvolvidas em torno dessa atividade produtiva se fez necessário o diálogo profundo com a diretoria da Central, e com o representante da ADM, que foi realizado durante as visitas *in loco* com o uso de entrevistas semiestruturadas e diretas (MICHELAT, 1987).

Retornei ao campo em junho de 2018 e fiz outra visita no mês de setembro. Neste momento do trabalho, a observação participante foi uma ferramenta importante para esse estudo de caso que possibilitou analisar como esses membros se posicionam em relação à atuação da Central na defesa dos seus interesses (BECKER, 1994).

As análises e a interpretação das informações coletadas em campo foram feitas a partir da transcrição das entrevistas, da elaboração de relatórios e do confronto com a literatura que aborda a discussão em torno da ação coletiva. Ressalto ainda que os dados

foram agrupados de acordo com os objetivos específicos retratados e ajustados ao longo da pesquisa (Quadro 1).

Assim, os elementos geradores para a análise das ações coletivas são: a organização enquanto associação; a ordem interna legitimada a partir da função social da CONSERGC; os cargos assumidos, a atuação das lideranças e a representação dos sócios a partir da mobilização destes e da defesa dos seus interesses individuais (OLSON, 1999). A matriz para captar instâncias de ações coletivas centra-se na estrutura organizacional da CONSERGC e nas relações com os agentes externos, com os quais a organização mantém relações sociais, políticas e econômicas.

A análise das formas de ação coletiva foi operacionalizada a partir dos resultados obtidos no andamento da pesquisa, os quais são apresentados nos capítulos posteriores.

Quadro 1 – métodos (e variáveis a serem focalizadas) a cada um dos objetivos específicos.

Tema	Descrição
<p>Criação e estrutura organizacional da CONSERGC: contexto econômico, social e político.</p>	<p>OBJETIVO: Descrever a organização dos agricultores e a história da CONSERGC.</p> <p>MÉTODO: Pesquisa bibliográfica; pesquisa documental e pesquisa de campo.</p> <p>VARIÁVEIS: Estado – Políticas públicas; Crédito; Dendeicultura. ADM, STTR, BASA – Mobilização dos agricultores; Organização social enquanto associação.</p>
<p>Representação</p>	<p>OBJETIVO: Identificar a representação das associações e dos agricultores pela CONSERGC e as ações dos atores que a compõe.</p> <p>MÉTODO: Entrevistas, questionário, observação.</p> <p>VARIÁVEIS: Relação/atuação/mediação – CONSERGC/ADM – contato, contrato; CONSERGC/sócios das associações integradas; CONSERGC/órgãos públicos e privados e agentes financeiros.</p>

<p>Ação coletiva e Dendeicultura</p>	<p>OBJETIVO: Analisar as ações coletivas promovidas pela CONSERGC em torno da dendeicultura.</p> <p>MÉTODO: Pesquisa documental e pesquisa de campo – entrevistas, observação nos encontros e reuniões.</p> <p>VARIÁVEIS: Mobilização – Cursos, palestras, visitas nas associações. Gestão – Estâncias de decisão: Assembleia geral; Conselho executivo – diretoria; Conselho fiscal. Poder – Ações dos atores; oportunidades de agirem; Jogo de interesses.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, enfatizo o interesse de verificar até que ponto a CONSERGC atende aos interesses dos agricultores e da empresa para o desenvolvimento do projeto da palma de óleo. Entendo que o uso dos métodos e técnicas aqui descritas, possibilitou um bom desenvolvimento da pesquisa de campo e contribuiu para uma coleta dos dados empíricos no tempo previsto, imprescindível para a exequibilidade do projeto.

4 A DENDEICULTURA NO ESTADO DO PARÁ: AS OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA A ORGANIZAÇÃO ECONÔMICA DOS AGRICULTORES FAMILIARES INTEGRADOS

Na Amazônia os projetos governamentais propostos para o desenvolvimento regional estão no centro das discussões de organizações não governamentais (ONGs), de ambientalistas, do poder público, dos movimentos sociais e da academia. O Governo Federal recentemente tem discutido políticas públicas a partir de um modelo que propõe considerar o desenvolvimento regional de maneira “sustentável e inclusivo”, como se apresenta o projeto para a produção de agrocombustíveis.

Dentre as oleaginosas utilizadas para a extração de óleo vegetal para a produção de biodiesel no país encontra-se a palma de dendê. A cultura foi trazida da África para o Brasil pelos escravos no século XVI e tem sido usada durante séculos na culinária baiana (BRANDÃO; SCHONEVELD, 2015).

No cenário mundial, a maior parte da produção de dendê ocorre na Ásia, sendo a Malásia e a Indonésia os principais produtores. Em todo o mundo, a plantação da palma de óleo envolve aproximadamente 5 milhões de famílias de agricultores em 44 países nas Américas Central e do Sul, África, Ásia e Oceania. O setor apresentou um crescimento do mercado de 300% nos últimos 20 anos (MAPA, 2018). A produção do óleo de palma de dendê está voltada, sobretudo, para fins alimentícios, entretanto os números mostram o uso dos óleos em novos mercados, como o farmacêutico, de cosméticos e o energético.

No Brasil, a produção da palma de óleo ainda é pequena quando comparada com os principais produtores do mundo. Entretanto, a área plantada foi ampliada de 103 mil ha registrada em 2009 para 236 mil ha em 2016 (MAPA, 2018). Apesar de emergente, o país, sobretudo a Amazônia e o Estado do Pará, apresentam vantagens locais em relação aos grandes centros asiáticos. O porto de Belém está localizado a aproximadamente 8.300 km do centro portuário de Roterdã, na Holanda, que abastece os países da União Europeia, os Estados Unidos e a China, e essa distância equivale à metade da distância do porto de Johor Bahru no Sudeste asiático, que abriga os maiores centros produtores.

A cultura do dendê foi introduzida na Amazônia paraense a partir da década de 1950 pelo extinto Instituto Agrônomo do Norte (IAN), depois transformado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Amazônia Oriental), passou a ser produzida comercialmente e subsidiada pelo Estado como parte do plano de colonização na década de 1970 por meio de incentivos fiscais oferecidos pela Superintendência de Desenvolvimento da

Amazônia (SUDAM) e abriu espaço para a atuação de diversas empresas que dinamizaram a produção e encontraram no Pará um lócus para desenvolverem suas atividades nesse setor.

Também ganhou destaque com a criação do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB), em 2004, pelo extinto Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e almejava incentivar a produção de agrocombustíveis. O objetivo era mostrar ao mundo o compromisso do país com a produção de fontes renováveis de energia. Outro evento importante foi a criação do Selo Combustível Social (SCS) que incentivou a inclusão social da agricultura familiar no projeto (BRASIL, 2011).

Os incentivos financeiros oferecidos pelo Governo Federal para o desenvolvimento da atividade têm privilegiado os bancos e as empresas que se interessaram pelo plantio do dendezeiro (BACKHOUSE, 2013). A autora declara que para o desenvolvimento da atividade, grandes corporações nacionais e multinacionais como a Biopalma da Amazônia SA, a Agropalma, a Marborges, a Belém Bioenergia Brasil/Petrobrás (BBB), a *Archer Daniel Midlands* (ADM), entre outras, foram empresas que se interessaram pelo projeto e implementaram os cultivos do dendezeiro.

A produção da dendeicultura no país se concentra no estado do Pará (88%), sobretudo na meso região do Nordeste paraense, em virtude de sua aptidão agroclimática e da presente estrutura para o escoamento da produção. Na região a dendeicultura foi consolidada a partir do Plano Palma Verde, lançado na cidade de Tomé-Açu em 2010. Nesse mesmo ano, foi lançado o Programa Nacional de Produção e Uso Sustentável da Palma de Óleo (PSOP), que visava oferecer uma maior estrutura ao grande projeto de oleaginosa, como o zoneamento Agro ecológico da Palma (ZAE/PALMA) realizado para identificar e delimitar as áreas aptas para o plantio do dendê. A Lei 13.263 de março de 2016 consolidou o aumento da mistura obrigatória do agrocombustível ao diesel mineral no Brasil e as premissas indicam que haverá uma elevação na produção de biodiesel e, conseqüentemente, na demanda de matéria prima dos agricultores familiares como de outros fornecedores (MDA, 2016). A expectativa é que até 2020 os atuais 7% de mistura obrigatória cheguem a 15%.

Dentre os pressupostos do PSOP é que a necessidade de mão de obra intensiva da expansão das plantações de palma de óleo pudesse dar impulso ao desenvolvimento de regiões rurais através da geração de emprego. E para promovê-lo, foram oferecidos incentivos, como o SCS, obtidos por empresas que produzem óleo de palma quando obtém um percentual mínimo de matéria-prima processada originada da agricultura familiar.

O SCS possibilita às empresas que atuam no mercado de agrocombustível subsídios como: maior acesso a financiamentos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento

Econômico e Social (BNDES) e outras instituições financeiras, bem como direitos à desoneração de tributos e acesso à reserva de cerca de 80% do mercado de biocombustíveis. Em contrapartida, as empresas devem oferecer aos agricultores familiares integrados um contrato, cursos e capacitação técnica, além da compra de sua produção, o que tem contribuído para a integração de agricultores familiares à agroindústria de dendê.

De acordo com o MAPA (2018), existem aproximadamente 1.500 famílias de agricultores incorporadas ao processo produtivo do dendê e o setor emprega cerca de 20 mil pessoas no Pará. Na região Nordeste do referido Estado, à área plantada em 2014 era de 178.073 hectares, sendo que deste número, 30.461 hectares estavam em unidades camponesas (1.124 mais precisamente) por meio da integração à agroindústria do dendê (ABRAPALMA, 2015).

Dados mais recentes revelam que somente em 2017 foi ocupada uma área total de 447.408 hectares com culturas temporárias e permanentes no Nordeste paraense. Desse total 97.095 hectares (21,70%) foram cultivados com dendê (IBGE/SIDRA/PAM, 2017). Em termos financeiros, apresentou um volume comercializado de 232,2 milhões, no ano de 2010 (MAPA, 2018). Na referida região, a cultura do dendê está inserida nos municípios de Moju, Concórdia do Pará, Tailândia, Irituia, São Domingos do Capim, Garrafão do Norte, Mocajuba, Cametá, São Miguel do Guamá, Igarapé-Açu, Abaetetuba, entre outros (IBGE, 2010).

A integração produtiva incentivada pelo PNPB e supervisionada pelo MDA, em específico, apoia-se em uma política pública com características particulares no Brasil, pois é incentivada pelo Estado, operacionalizada por empresas privadas e legitimada pelos sindicatos. Essa configuração foi constatada pelos trabalhos de Gomes e Magalhães (2016), Silva; Navegantes-Alves (2017), em São Domingos do Capim, em Irituia e São Domingos do Capim (pesquisa de campo, 2018).

A FETAGRI atuou como anuente dos agricultores integrados, os STTR (Irituia e São Domingos do Capim) mobilizaram os agricultores a partir de reuniões, o Banco da Amazônia (BASA - unidades de Castanhal e São Miguel do Guamá) foi o agente financiador e a empresa ADM efetivou o projeto.

Nesse contexto um número significativo de agricultores tem aderido a integração e obtido o financiamento para a introdução da cultura de dendê buscando a segurança de mercado, uma vez que, os contratos são geralmente de 25 anos, como no caso em estudo.

4.1 O CONTRATO ENTRE AGRICULTORES E EMPRESAS EM SÃO DOMINGOS E IRITUIA

O projeto de dendeicultura aqui abordado chegou em 2011 na região por intermédio da ADM, da FETAGRI, dos STTRs de São Domingos e Irituia e das agências do BASA de Castanhal e São Miguel do Guamá. Em 2012 e 2013 respectivamente, foram introduzidos os dendezaís em São Domingos e Irituia.

A priori, o projeto visava abranger uma área de 12.000 hectares. Entretanto, a empresa conseguiu plantar algo em torno de 7.000 hectares com a parte empresarial dos respectivos municípios (fazendeiros) e 2.100 hectares em áreas de agricultores familiares (Pesquisa de campo, 2018). No primeiro momento foram cadastradas aproximadamente 1.200 famílias. Porém, a empresa enfrentou algumas dificuldades para implantação do projeto como de acesso (estradas), de documentação de terras, de questões fundiárias, bem como desistências de alguns produtores. Do total de pessoas cadastradas, foram selecionadas em torno de 277 famílias (Pesquisa de campo, 2018).

Atualmente existe algo em torno de 2.030 hectares plantados em propriedades de agricultores familiares nos dois municípios, das quais, 1.100 hectares foram plantados em 2012 e algo em torno de 930 hectares em 2013.

O contrato de integração entre empresa e agricultores tem a vigência de 25 anos ou durante toda a vida útil do plantio. Dentre suas cláusulas, estabelece que o produtor/vendedor (a) obter o financiamento junto ao Banco da Amazônia S/A, dar vazão a sua produção de cachos de frutos frescos (CFF) de palma e receber assistência e capacitação técnica da compradora. A compradora ficou de receber os cachos de frutos frescos de palmas cultivados no imóvel do vendedor (a) com exclusividade por todo o período do contrato.

A anuente do projeto foi a Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais na Agricultura do Estado do Pará (FETAGRI) e o agente financiador do projeto o Banco da Amazônia S/A (BASA), através da liberação dos financiamentos da linha PRONAF – ECO DENDÊ.

Além do contrato com a empresa ADM, os agricultores integrados assinaram um contrato com o BASA. O financiamento foi de R\$ 79.999.10¹⁴ para os agricultores que disponibilizassem dez hectares para o plantio da palma, distribuídos em parcelas liberadas a cada dois meses, entre 2012 e 2014. O pagamento ocorreria a partir de 2018 até 2025, ou seja,

¹⁴ O contrato e o valor do financiamento variam de acordo com a área destinada para o plantio. Os maiores plantios são de dez hectares, contudo, existem plantios menores de até dois hectares em que o valor do financiamento é reduzido. A média dos plantios gira em torno de 7,5 hectares.

o BASA financiou todo o projeto, com um período de seis anos de carência e mais oito anos para os agricultores integrados pagarem o financiamento. Com o BASA, os agricultores têm um contrato de 14 anos e com a ADM um contrato de 25 anos, que é mais ou menos a vida útil do dendê.

Sobre os critérios de compra e venda, o contrato no seu item 4, discorre como será calculado o peso dos frutos e qual será a forma de pagamento. O peso dos Cachos de Frutos Frescos de Palma (CFF) na qualidade prevista no contrato e posto na fábrica de esmagamento da contratada será fixado por tonelada de CFF, em valor equivalente a 10% (dez por cento) do valor da cotação internacional do óleo de palma bruto no porto de Roterdã-Holanda (CIF Roterdã), considerando a média do valor de entrega. O pagamento será feito até o 3º (terceiro) dia útil subsequente ao mês de entrega, o que de acordo com as constatações desta pesquisa, vem acontecendo.

Para um maior entendimento sobre o preço do produto, por exemplo, supondo que em um determinado mês o preço da tonelada de dendê fecha a R\$ 561,00 dólares. O cálculo é feito a partir do valor do dólar no último dia do mês, se fechou a R\$ 4,12, se tira os 10% R\$ 56,01, multiplica pelos quatro reais e doze centavos, chega-se ao valor de R\$ 231,54, então o preço da tonelada que vai ser paga, se no caso o mês for de agosto, em setembro vai ser R\$ 231,51 obtido pela bolsa de Roterdã na Holanda, isto é, o valor da tonelada (10% do valor de Roterdã do óleo multiplicado pelo valor do dólar do último dia do mês).

Sobre o valor do produto, o contrato também estabelece o desconto de 2,30% (dois inteiros e três décimos por cento), para fins de recolhimento do INSS devido pelo produtor/vendedor, de acordo com o que dispõe a legislação em vigor. É importante destacar ainda sobre a política de preços que, o item 4.2 do contrato com a ADM, assegura para a venda e compra dos CFF o preço mínimo estabelecido pela Política de Garantia de Preços Mínimos para a Agricultura Familiar (PGPM – A.F.).

Em minhas análises constatei que a empresa ADM a partir da solicitação da CONSERGC, mantém comunicação com os produtores integrados, o que tem ajudado a esclarecer alguns pontos mais criticados no contrato, como a questão do peso e do preço. A maioria das lideranças declarou que a empresa oferece cursos¹⁵ de formação e capacitação sobre diferentes aspectos: segurança no trabalho (EPIs), aplicação de agrotóxicos, meio ambiente, mecanização (tratorista), cooperativismo/associativismo. A contratação de mão de

¹⁵ Cursos ministrados em doze comunidades que fazem parte do projeto de dendê, a partir da parceria da ADM/SENAR, com recursos da ONG chamada Solidariedade.

obra nos municípios de Irituia e São Domingos do Capim, de acordo com alguns entrevistados, vem sendo feita pela empresa.

Sobre o transporte, o pagamento dos custos deste e o destino final da produção entregue para a empresa, as entrevistas revelaram certa desconfiança em relação à comercialização do produto pela ADM. Existe a suposição de que a mesma processa os CFF em alguma outra empresa situada em Mosqueiro/PA e que ela de alguma maneira cobra dos agricultores os custos desse transporte. Contudo, a pesquisa não conseguiu confirmar ou não essa informação.

De acordo com os levantamentos, a empresa possui hoje uma equipe que conta com uma engenheira agrônoma, o coordenador da agricultura familiar e mais seis técnicos que atendem algo em torno de 47 produtores cada um. Vale ressaltar ainda que, de acordo com relatos dos entrevistados, os técnicos da empresa visitam pelo menos duas vezes no mês as propriedades dos integrados e com frequência atendem aos pedidos de assistência técnica para além do projeto de palma, no sentido de orientarem sobre outras culturas cultivadas nos lotes das famílias. Os agricultores avaliam de maneira positiva a competência, a capacidade e os conhecimentos na área desses profissionais.

Em relação à parte social a empresa não construiu ou reformou nenhum posto de saúde ou escola de ensino básico, fundamental ou médio nas comunidades que participam do projeto. Por outro lado, ajudou na criação de bibliotecas nos municípios em parceria com o projeto arca das letras¹⁶.

Ainda na área social, segundo o Sr. F (2019), a empresa sempre que é viável e de maneira pontual, realiza pequenas doações como de bebedouros, encanamento para levar água às propriedades dos integrados. Levou contato de cinema em algumas escolas e fez a doação de alguns note-books para escolas dos respectivos municípios que participam do projeto palma. No total, foram doadas 25 bibliotecas para as comunidades, através da parceria com o MDA que fez a doação dos livros. A ADM construiu alguns espaços chamados de imóvel arca, outros foram os agricultores que viabilizaram.

Em 2012, através de parceria com a prefeitura de São Domingos, fez doação de combustível para melhorar o acesso de estradas vicinais no município. Recentemente, a empresa fez a doação de combustível para a prefeitura de Irituia trabalhar no melhoramento de ramais no município (Sr. F, 2019).

¹⁶ Esse é um programa em que o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) doava os livros e a empresa ou a própria associação e a comunidade em geral construíam o móvel de madeira para receber esses livros.

Por outro lado, é constantemente citado pelos entrevistados que no período de divulgação do projeto, houve promessas para a área social de construção de estradas, postos de saúde, escolas o que não ocorreu. Foi recorrente nas falas dos agricultores informantes a necessidade de melhoria dos ramais e a maior participação da empresa na área social. O Sr. C declara:

“[...] Eu não vejo a Central apenas como um meio de angariar recursos, somente isso. Eu vejo uma organização também na área social, que precisa desenvolver os trabalhos sociais [...]”. “[...] A ADM é uma empresa parceira mais também ela não nos ajudou a desenvolver o projeto como seria de fato, no dia-dia nosso aqui nas comunidades. Mas eu até já conversei com algumas pessoas e digo que a ADM até hoje ainda não investiu na ação social, a contrapartida social nas comunidades e no município tem-se muito pouca coisa da empresa e a gente sofre muito com isso, porque a gente já tem o abandono do poder público [...]”.

O representante da ADM retrata que essas foram promessas da terceirizada que divulgou o projeto e que esse fato tem acarretado em alguns problemas para o projeto. Ele supõe que, talvez pelo interesse de “ganhar” em cima dos cadastros, isto é, alcançar um número maior de pessoas, a terceirizada tenha feito promessas que não eram da empresa construções de escola, postos de saúde, entre outras.

4.2 INTEGRAÇÃO À CADEIA PRODUTIVA DO DENDÊ: BREVE DEBATE

Como visto anteriormente, a introdução da palma de dendê por incentivo de órgãos municipais, estaduais, federais e organizações privadas no seu campo de atuação, tem sido colocado em prática no espaço rural do estado do Pará e ora tem fortalecido a agricultura familiar tradicional, ora fragilizado. As opiniões sobre a introdução e o desenvolvimento da cultura do dendê comumente diferencia-se.

Para os autores Graziano e Navarro (2015), a integração produtiva a grandes agroindústrias se apresenta como uma alternativa para o desenvolvimento do espaço rural brasileiro, seja pela produção de *commodities*, seja pela produção de alimentos para a população, como também pela geração de renda e pela inclusão e modernização da produção da agricultura familiar. Entretanto, ressalto que o modo de produzir das populações tradicionais nunca foi arcaico e, sempre esteve de cunho com a realidade e a necessidade desses atores sociais. Outros autores que estudam a temática reportam as mudanças negativas que essa atividade produtiva acarreta para as formas de trabalho, para a autonomia e para o tempo do agricultor, que passa a estar inserido na lógica da empresa (BACKHOUSE, 2013; PICANÇO FILHO; MARIN, 2012; RIBEIRO, 2016).

Becker (2010) chama atenção para a viabilidade de implantação ou não da dendeicultura na Amazônia às luzes de um projeto apresentado pelo Estado como economicamente sustentável, por utilizar áreas degradadas para a introdução dos cultivos e pregar a inclusão social e a geração de emprego e renda. O autor visualiza o cultivo como oportunidade de desenvolvimento para Amazônia, capaz de gerar empregos, renda e a recuperação de áreas degradadas (BECKER, 2010).

Backhouse (2013) acredita que se trata do fenômeno *green grabbing*, que alicerçado no slogan da sustentabilidade, tem sido utilizado como um instrumento discursivo e legitimador da privatização de terras na região.

Albuquerque (2017) faz um debate acerca do PSOP e suas ações sobre o espaço rural do município de Tomé-Açu e destaca o programa como mais uma frente de penetração do capital no campo paraense a partir de uma estrutura que estudiosos chamam de “Top Down”, em que as ordens são tomadas de fora para dentro por autoridades, órgãos ou hierarquias que dominam o processo de estabelecimento dos projetos. Para o autor, uma das frentes para a introdução do projeto de dendeicultura se deu a partir da integração que exclui aqueles que não atendem as exigências da cadeia produtiva.

Ribeiro (2016, p. 111) por sua vez revela que com a instalação da dendeicultura, tanto em nível da meso região do Nordeste paraense, como localmente, na vila de Água Azul - Tomé-Açu/PA, houve a diminuição da diversificação agrícola em decorrência de menor disponibilidade de mão de obra. A autora relata que nos locais onde se instalou a dendeicultura ocorreram variadas mudanças em relação à organização do trabalho.

Santos e Nahum (2017) concluíram que a integração dos agricultores da região do Alto Moju à agroindústria do dendê não provocou a diminuição da diversidade das culturas presentes nos estabelecimentos locais, isto é, não inviabilizou outros cultivos. Entretanto, os mesmos autores afirmam que ocorreu uma diminuição na produção de culturas alimentares como a farinha e uma ressignificação de lugares, já que muitas comunidades deixaram de serem produtoras de alimentos, sobretudo, para o consumo das famílias para serem fornecedoras do fruto de dendê para o mercado.

Já Gemaque, Filho e Beltrão (2015) demonstraram que a inserção da dendeicultura como política pública de Estado na Amazônia por meio da integração dos agricultores à agroindústria do dendê, promoveu mudanças no seu modo de vida acarretando na substituição de atividades produtivas tradicionais para atividades ligadas à dendeicultura. O abandono das unidades produtivas, a perda da identidade, isto é, a busca pelo emprego e renda

transformaram os agricultores em trabalhadores assalariados totalmente dependentes da estrutura empresarial local (GEMAQUE; FILHO; BELTRÃO, 2015).

Os discursos dos entrevistados sobre o projeto de dendeicultura em Irituia e São Domingos do Capim variam. O Sr. T revela: “no início eu não conhecia a cultura e a priori resistir e só depois aderir, foi o melhor negócio que eu fiz, tem que saber administrar” (Sr. T, 2018). A senhora P em sua fala demonstra certa insatisfação com o contrato assinado com a ADM: “nós somos escravos da ADM, pois ela leva a nossa produção e só paga de quinze dias a um mês. Depois, quando o dinheiro chega, não dá nem para pagar os funcionários para trabalhar nos dendezais” (Sr^a. P., 2018).

Para a maioria a renda com o dendê ainda é incipiente, pois os associados precisam arcar com as despesas para os tratos culturais dos dendezais e ainda precisam pagar o financiamento junto ao Banco da Amazônia. O Sr. S em sua fala relata:

O dendê foi colocado como esperança para nós aqui em São Domingos, hoje ele é pesadelo, não foi um projeto que veio nos salvar, eles prometeram pagar o peso real, mas sempre tem um desconto. Mais a gente tá conversando, a empresa tá mudando um pouco de ideia, pois o coordenador da agricultura familiar que se chamava Leonardo saiu, com ele não tinha nem conversa. A ADM já tá cedendo em algumas situações com a gente, mas ainda falta muito a questão do peso, o preço da tonelada que é muito baixo, a gente precisa conversar com nossos representantes superiores, sindicatos, com a FETAGRI e a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG) para nós chegarmos a um consenso que esse preço pago na tonelada do dendê tá defasado e a gente não tá conseguindo nem manter a própria mão de obra, as despesas do nosso plantio. (Sr. S, 2018).

Entretanto, esse informante acredita que com o diálogo e ajustes em determinados itens do contrato, como no preço do produto, o projeto se torna viável.

A empresa vem cumprindo a maioria das cláusulas do contrato, com exceção ao peso, pois apesar da pesagem ser realizada na propriedade dos agricultores sempre tem um desconto para mais ou para menos no peso final. Contudo, em reuniões entre a ADM e a CONSERGC, realizadas no começo de 2019, os agricultores concordaram com o sistema de pesagem atual.

Entretanto, a relação entre os direitos e obrigações da empresa e dos agricultores integrados é desigual. O agricultor precisa seguir as orientações técnicas¹⁷, não pode consorciar outras culturas nas áreas destinadas às plantações de dendê, bem como o agricultor que não segue as orientações são punidos. O informante PC declara “aqui na nossa região já houve um caso de um agricultor que teve o repasse das verbas suspenso porque tentou consorciar outra cultura com o dendê, no caso mandioca” (Informante PC, 2018).

¹⁷ Adubação química, limpezas das áreas, podas, coroamento, entre outras.

Alguns entrevistados demonstram ainda preocupações futuras em relação ao projeto. A informante M relata: “o projeto é de 25 anos, mas quando acabar vai ficar o que pra gente. O que precisamos é organizar nossa produção, não depender apenas do dendê”.

Os dados também revelaram que a maioria dos agricultores integrados não leu o contrato integralmente e vem recorrendo à Central para a revisão de algumas cláusulas. O Sr. S (2018) revela que uma das propostas da Central é que se mude a política de preço. “Vamos propor que a Central estabeleça um aumento no preço da tonelada a cada dois anos”.

Por outro lado, não foi relatada perda ou diminuição no cultivo de outras culturas tradicionais como a mandioca e o açaí pelo motivo da introdução da palma de óleo. Os dados revelaram que algumas associações locais também não estavam desempenhando atividades sociais, por terem sido instituídas com a finalidade de acessar as políticas públicas do Governo Federal e obter acesso ao crédito rural nem sempre com sucesso e, foram reativadas com o apoio da ADM. A empresa também apoiou a criação da CONSERGC.

A criação da organização também reforça o modelo de associativismo que não serve apenas a organização comercial e empresarial, mas de forma comunitária e coletiva o que tem contribuído para que os agricultores consigam contornar algumas dificuldades do projeto e almejem expandir suas atividades, apesar de ser uma organização recente. É sob essa visão que apresento o capítulo cinco da pesquisa em questão, que aborda a mobilização dos agricultores pela ADM para se organizarem de maneira formal com o objetivo do bom andamento do projeto, porém evidencia os agricultores locais como atores que possuem projetos para além dos parâmetros oficiais de associativismo a eles direcionado.

5 AS ORGANIZAÇÕES FORMAIS NO ESPAÇO RURAL: A CONSERGC COMO ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO SOB O CONTEXTO DA DENDEICULTURA

Nesse capítulo, proponho entender o contexto em que foi fundada a CONSERGC¹⁸ a partir da mobilização dos agricultores nos municípios de São Domingos do Capim e Irituia. Procuo descrever como ocorreu o processo de criação das associações que se integraram à essa Central de Associações e a atuação dessa organização para atender os interesses de seus sócios. Por fim, busco identificar, a partir das regras estabelecidas, como ocorre a relação CONSERGC e associações integradas, as ações e os interesses dos atores sociais dentro da organização e quais os fatores que contribuem ou dificultam a cooperação no seu interior. O aporte para esta discussão centra-se nos relatórios das assembleias gerais, nas entrevistas realizadas, nos questionários aplicados, bem como em minhas observações.

5.1 AS PRIMEIRAS MOBILIZAÇÕES PARA A INSTITUIÇÃO DA CONSERGC

Podemos considerar no sentido simples as associações e cooperativas como organizações sem fins lucrativos com uma grande diferença na estrutura organizacional e de produção, isto é, as cooperativas por desenvolverem atividades comerciais possuem uma estrutura muito mais complexa, exigindo um maior conhecimento do mercado interno e externo. Entretanto, nesse trabalho não faço distinção entre cooperativas e associações.

As associações e cooperativas vem sendo utilizadas ao longo do tempo como formas de ação coletiva formais, de quadros jurídicos estabelecidos e regimentados por agentes internos e externos. No seu interior ocorrem relações de interesses e jogos de poder (FRIEDBERG, 1995a).

As iniciativas no período pré-fundação da Central das Organizações Sociais entre os Rios Guamá e Capim (CONSERGC) foram marcadas pela divulgação do projeto de dendecultura em São Domingos do Capim e em Irituia pela empresa terceirizada Eco Dendê contratada pela ADM do Brasil. A terceirizada realizou os trabalhos de mobilização dos agricultores, as reuniões, os cadastros e promoveu palestras nas comunidades sobre o projeto. Nesse momento também foi marcante a participação dos STTRs de Irituia e São Domingos do Capim.

As primeiras reuniões para a fundação da CONSERGC contaram com o apoio da empresa ADM. A empresa prestou o apoio jurídico para regular e criar a organização com o objetivo de expandir e desenvolver o seu projeto de dendê nos municípios de Irituia e São

¹⁸ Reforço que, faço o uso das siglas CONSERGC, CENTRAL e da palavra organização como sinônimos para me reportar ao meu objeto em estudo.

Domingos do Capim. Como redobramento da ação, dois membros que compõem o corpo técnico da empresa fazem parte do conselho fiscal da organização. Vale ressaltar que, atualmente, apenas um dos técnicos compõe o conselho fiscal da Central, pois o outro não é mais funcionário da empresa.

A organização foi fundada em 28 de fevereiro de 2015. Nesse momento foi instituída a sua primeira diretoria. O encontro foi presidido pelos senhores Leonardo Dutra, Joel Linhares Cavalcante e Carlos Alberto Gomes dos Santos¹⁹. O registro em cartório ocorreu no mês de maio do corrente ano. Possui sua sede²⁰ no município de São Domingos do Capim e uma subsidiária em Irituia.

A instituição da organização resultou de pelo menos dois elementos: a chegada da dendeicultura nos municípios de São Domingos do Capim e Irituia, a partir de 2011, e a vontade dos agricultores familiares locais de se organizarem de maneira formal (associações e cooperativas) com o objetivo de manter o diálogo com as empresas públicas e privadas, com o Estado, bem como atender seus interesses mútuos ou comuns. Nas análises, se destacou o interesse da empresa ADM em dialogar com uma organização que represente os agricultores familiares integrados à dendeicultura, não de maneira individual.

O informante O declara: “A ADM sugeriu a organização dos agricultores em associação, devido à dificuldade para reunir com todos os agricultores integrados de maneira individual. São muitos agricultores e algumas comunidades são distantes” (Informante O, 2018).

O informante C revela: “a nossa associação tem três anos de fundação e o objetivo maior da fundação foi o incentivo dado pela ADM para o projeto de palma” (Informante C, 2018).

De acordo com o estatuto social da CONSERGC, ela abrange²¹ os municípios situados entre os Rios Guamá e Capim como Ourém, São Miguel do Guamá, São Domingos

¹⁹ O Sr. Leonardo Dutra, é engenheiro agrônomo e no início do projeto de dendeicultura era o técnico da empresa responsável para a coordenação dos trabalhos junto aos agricultores familiares. O Sr. Joel Linhares Cavalcante é técnico agropecuário da ADM e atual responsável por coordenar o projeto de dendeicultura junto aos agricultores familiares. O Sr. Carlos Alberto Gomes dos Santos foi o primeiro presidente da CONSERGC e atualmente ocupa o cargo de vice-presidente da organização.

²⁰ Apesar da ata de fundação registrar que a Central possui sede e subsede, a pesquisa de campo mostrou que a organização não dispõe de dependências próprias, isto é, não dispõe de nenhuma infraestrutura física, sendo que suas assembleias e reuniões atualmente são realizadas em espaços cedidos por membros da organização e em centros comunitários onde estão situadas as associações integradas a ela.

²¹ Ressalvo que, apesar da ampla abrangência presidida em seu estatuto social, a organização até o presente estudo representa aproximadamente os interesses de 700 pessoas organizadas em quatorze (14) associações sediadas nos municípios de Irituia e São Domingos do Capim e sua atuação está restrita a esses municípios. Esse número de 700 pessoas engloba tanto os sócios que participam do projeto de palma, como os que não participam. De acordo com um técnico da ADM, são aproximadamente 277 famílias envolvidas no projeto de palma.

do Capim, Aurora do Pará, Ipixuna do Pará e Paragominas (ESTATUTO SOCIAL, 2015). A organização também atua no município de Irituia banhada pelo rio que dá nome a esse município.

A atuação da CONSERGC baseia-se na cooperação entre seus membros para cumprir suas principais finalidades, que também se apresentam como principais desafios da Central, que inclui operar ações voltadas para os interesses de seus associados, em parceria com órgãos públicos e privados e a geração de fontes alternativas de renda (ESTATUTO SOCIAL, 2015).

A representação dos agricultores familiares e produtores rurais perante contratos e parcerias já firmados ou a serem firmados de forma individual ou coletiva e a implantação de programas e projetos que facilitem os processos de produção e comercialização de produtos e insumos da agricultura familiar e dos produtores rurais pelas entidades associadas também fazem parte das finalidades da Central desde a sua fundação (Estatuto social, 2015). A organização representa nove associações em São Domingos do Capim com aproximadamente 160 sócios que são integrados à dendeicultura e cinco associações situadas no município de Irituia, no qual que aproximadamente 120 agricultores estão integrados nessa atividade produtiva (Pesquisa exploratória, realizada em julho de 2018).

Para Schmitz, Mota e Prado (2007), a tipologia das cooperativas e associações no espaço rural possibilita identificar um número expressivo dessas organizações que atuam em mercados cada vez mais exigentes e competitivos. Dentre os diversos tipos destacados pelos autores, a CONSERGC apresenta o perfil de uma associação de mediação, pois representa as associações integradas em chamadas públicas do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Atua junto a agentes financeiros e à ADM, visando o cumprimento do contrato dos agricultores integrados à empresa. De acordo com Schmitz, Mota e Prado (2007, p. 5), a mediação nessas organizações tem como objetivo:

[...] Facilitar as atividades econômicas dos membros, assim como, os contatos e procedimentos junto aos órgãos governamentais e bancos. Pode atender também, numa estrutura clientelista, aos interesses de pessoas influentes, especialmente de políticos. Não tem produção própria de forma mútua. Muitas vezes, o interesse é captar financiamento ou projetos. Os sócios podem ser avalistas. Tipicamente trata-se de uma “associação de pequenos produtores”, que tem como sócios agricultores familiares autônomos, que são, também, os beneficiados da atividade. Presta serviço num sentido mais amplo. Mesmo sendo um tipo com uma atividade econômica indireta, por causa da sua importância, por exemplo, para receber crédito e ter projetos, e pelo fato de serem os próprios sócios que executam as tarefas, este tipo caracteriza-se pelo interesse dos membros em contribuir para o projeto comum.

Em parceria com a prefeitura de São Domingos do capim, a CONSERGC entrega uma variedade de produtos para o PNAE e, a partir do contrato de compra e venda de dendê

in natura com a ADM, atua representando os interesses dos seus associados dentro do projeto. Essas parcerias podem ser tomadas como exemplos, pois ambas caracterizam a CONSERGC, sobretudo, como uma associação de mediação.

Ainda em relação à entrega, os beneficiados são os associados que comercializam sua produção pela Central para o PNAE, como também a organização, que fica com uma porcentagem do valor obtido com a entrega. A produção e a entrega de dendê são realizadas de forma autônoma. A empresa vai buscar a produção e realiza o pagamento diretamente na conta dos produtores. O envolvimento dos membros ocorre na entrega para o PNAE no embarque e desembarque dos produtos, porém o trabalho nas propriedades ocorre de forma individual.

Segundo Maneschy, Conceição e Maia (2010) a maior facilidade de acesso ao crédito rural têm sido um forte fator de indução para a organização formal dos agricultores rurais na região do Nordeste paraense (NEp). Por outro lado, a busca pelo acesso ao crédito tem sido um dos desafios que os agricultores enfrentam quando se organizam de maneira formal.

São comuns as literaturas que debatem o associativismo reportar as décadas de 1980 e 1990 como um marco para a efervescência e o crescimento no número de associações no espaço rural. O crédito na região do NEp foi negociado com o governo, sobretudo, a partir das décadas de 80 e 90 pelas organizações sociais (sindicatos, ONGs), públicas (EMATER) e formais (cooperativas e associações) e assumiu um papel importante para o engajamento dos agricultores em trabalhos coletivos, na criação das associações e no apoio para a continuidade dessas organizações ou no encerramento de suas atividades. Sem querer repetir a trajetória das associações, vale lembrar que na região existem aquelas organizações que emergiram sem qualquer acesso a políticas públicas ou ao crédito. Emergiram como organizações espontâneas de grupos de agricultores familiares.

As primeiras associações nos municípios de São Domingos do Capim e Irituia não diferem muito do quadro apresentado acima e enfrentaram dificuldades para o desenvolvimento das ações coletivas propostas por essas organizações. O entrevistado S relata que existiu uma associação na comunidade onde reside, bem como outras em comunidades vizinhas situadas na zona rural de São Domingos do Capim que encerraram suas atividades. Já o Sr. N, retrata a experiência de uma associação situada em sua comunidade no município de Irituia, que encerrou suas atividades, retomando sua função social somente após a chegada do projeto de palma. Essas associações chegaram a ser criadas, mas de acordo com os relatos dos entrevistados, tiveram suas atividades encerradas quando não alcançaram os resultados esperados, isto é, o acesso ao crédito e às moradias rurais.

Esse fato aparece na fala do presidente de uma das associações integradas à CONSERGC, o informante N, 66 anos, uma liderança do movimento sindical do município de Irituia, que apresenta as experiências que vive com a associação a qual preside:

O que tem possibilitado continuar os trabalhos em nossa associação é a vontade de vencer. Outras associações já fecharam suas portas em Irituia. A falta de apoio político e do banco que engaveta nossos projetos tem sido a dificuldade. (Relatos do informante N, 2018).

Em sua fala, o informante N faz referência a projetos como o Minha Casa Minha Vida em que houve o cadastro dos associados, porém o projeto não saiu do papel, o que culminou com a saída de várias mulheres da associação. O entrevistado relata que já foram criados vários projetos para a aquisição de um trator para o uso coletivo dos associados junto ao BASA do município de Mãe do Rio, Pará, que também não foram aprovados, o que desanimou os sócios.

O mesmo informante, talvez por ser uma liderança política e sindical muito próxima do Partido dos Trabalhadores, fala com saudosismo do governo do ex-presidente Luís Inácio Lula da Silva, no qual, segundo relato, tinha muitos recursos e agora não tem. De fato, os dados mostram que ocorreu uma reformulação do papel do Estado no governo Lula, me reportando a presença de investimento público na região Amazônica que voltou a ter relevância.

Em minhas análises constatei que recentemente a criação ou a reativação de um número considerável de associações nos municípios de Irituia e São Domingos do Capim está ligado à chegada do projeto de palma nos respectivos municípios. Ao fazer o recorte no meu objeto de estudo, os dados mostraram que a empresa ADM do Brasil está diretamente ligada à criação ou reativação das 14 associações que são integradas à CONSERGC. Os números mostram que, do total, apenas cinco associações são anteriores ao projeto de dendeicultura nos municípios.

No ano de 2012, uma das propostas da empresa ADM do Brasil para o desenvolvimento do projeto de palma foi a estruturação das associações locais. Entre os anos de 2013 e de 2014, a empresa designou um dos seus técnicos para fazer o levantamento da situação dessas organizações nos municípios de Irituia e São Domingos do Capim. A fala seguinte retrata o ocorrido:

“A gente tinha algumas associações que funcionavam e tinha algumas comunidades que não tinha associações. Então, em 2013 a empresa me colocou à frente desse trabalho. Em 2013/2014 eu ajudei até mesmo a fundar algumas associações, eu posso citar aqui a do Botafogo, a do São Pedro, a do Igarapé-Açu de Baixo, a do Bangú, tem várias outras, aí que a gente foi tentando ajudar a organizar essas associações. Algumas conseguiram avançar, conseguiu dar certo, outras ainda estão

meio que engatilhando como é comum acontecer com qualquer associação de agricultura familiar, né” (Sr. F, 2018).

De acordo com os levantamentos de campo, existem cinco associações em Irituia integradas à CONSERGC. Já no município de São Domingos do Capim, são nove associações instituídas formalmente, ou seja, possuem CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica), com estatuto social, estão cadastradas na Receita Federal e são integradas à Central das organizações, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Associações integradas à CONSERGC nos municípios de São Domingos do Capim (S.D.C.) e Irituia (IR.).

NOME	Municípios	Ano/criação	Status	
			Ativa	Encer.
Associação de Moradores Rurais da Região do Botafofo	S.D.C.	2016	X	
Associação de Peq. e Médios Produtores Rurais da Comunidade do Livramento	S.D.C.	2000	X	
Associação dos Agricultores Familiares da Vila Stª Luzia da Estradinha	S.D.C.	2014	X	
Associação Rural de São José do Itabocal	S.D.C.	2014	X	
Associação dos Produtores Rurais do Baixo Palheta	S.D.C.	2014	X	
Associação de São Pedro do Cunarijó	S.D.C.	2016	X	
Associação Rural 07 de Setembro - ARSS	S.D.C.	1997	X	
Associação Rural da Agricultura Familiar da Comunidade Catita	S.D.C.	2013	X	
Associação dos Trabalhadores Rurais do Rancho Fundo	S.D.C.	2004	X	
Associação dos Moradores Agricultores Familiares de Igarapé-Açú de Baixo	IR.	2015	X	
Associação dos Pequenos Agricultores da Localidade Itabocal	IR.	1994	X	
Assoc. dos Peq. e Micros Produt. Rurais da Região de Nsª SRª do Perp. Soc. 05 de Maio	IR.	2005	X	
Associação dos Agricultores Familiares Produtores de Palma da Região da Galiléia	IR.	2016	X	
Associação dos Pequenos Moradores e Agricultores Familiares da Vila Bangú	IR.	2015	X	
TOTAL	14		14	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2018. Elaborado pelo autor.

Os levantamentos mostraram que das quatorze associações que estão sendo pesquisadas por serem integradas à CONSERGC, estas cinco registram atividades anteriores ao projeto de dendê no local: a Associação de Pequenos e Médios Produtores Rurais da

Comunidade do Livramento (19 anos de fundação); a Associação Rural 07 de Setembro (22 anos de fundação) e a Associação dos Trabalhadores Rurais do Rancho Fundo (14 anos de fundação), ambas em São Domingos do Capim; a Associação dos Pequenos e Micros Produtores Rurais da Região de Nossa Senhora do Perpétuo Socorro 05 de Maio, fundada no ano de 2005 e a Associação dos Pequenos Agricultores da Localidade Itabocal, fundada em 1994, ambas em Irituia. A primeira, a quarta e a última associação citada foram reativadas pelo projeto de dendê.

Não foi possível identificar as atividades de todas essas associações. Entretanto, de acordo com os relatos de algumas lideranças, dentre os motivos pelo qual muitas associações foram criadas, deram continuidade ou encerraram suas atividades nos municípios de Irituia e São Domingos do Capim se associa a possibilidade de acesso a moradias, por intermédio do Programa Nacional de Habitação Rural (PNHR), ao crédito e a chegada do projeto de dendeicultura na região.

Foi nessa conjuntura, com a iniciativa da empresa ADM por meio dos trabalhos do coordenador na época da agricultura familiar, o Sr. Leonardo Dutra e impulsionado por alguns líderes locais que surgiu o interesse no final de 2014 de criar uma Central de Associações, que aglomerava todas as associações que estavam vinculadas ao projeto de palma em São Domingos e Irituia.

O Sr. A revela a participação da ADM na criação da CONSERGC:

A ADM participou todo tempo junto com os agricultores, inclusive a primeira reunião que discutiu a criação dela (Central) foi no escritório da ADM. Nós fizemos todos os convites, as mobilizações, visitamos cada comunidade, reunimos todo mundo, falamos da importância dessa Central após as associações criadas e, dessa reunião fizemos um almoço e no final saímos com a primeira diretoria que poderia ser da Central. Alguns nomes foram colocados, se deixou inclusive que eles mesmos dissessem quem seria o presidente, quem se indicaria, saiu vários nomes dessa reunião. Posteriormente, começou uma discussão em relação à elaboração do estatuto, das regras de como seria, foram duas ou três reuniões para a gente montar esse estatuto colocando todo mundo. Trouxemos também um contador para dar uma orientação, porque não era uma associação simples, era uma Central de Associações. Então a ADM participou diretamente nessa fundação da Central. Depois nós fizemos todo um trabalho de orientação, só não participamos mesmo da parte financeira, mas o que a gente pode fazer, de pegar um carro, ir à casa dos presidentes das associações, dos tesoureiros, levar as documentações no cartório, tudo que a gente pode fazer, a não ser a parte financeira de pagamento de taxas, a gente fez. (Sr. A, 2019).

5.2 A REPRESENTAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES INTEGRADAS

Para Friedberg (1995a) o universo das relações humanas e da interação social é potencialmente instável e conflitual e os laços empíricos possibilitam a construção de cooperação e coordenação indispensáveis entre as iniciativas, as ações e a conduta dos diferentes participantes. Para o autor, a maneira como se opera e obtém a cooperação é o

problema a ser resolvido por toda organização. Ele afirma que as organizações devem defender os interesses dos seus membros e focar nas relações dos indivíduos que renascem intensamente dentro dos processos de interação concretos, nos quais os indivíduos buscam um mínimo de capacidade para agir de maneira autônoma.

Ao longo dos seus quase quatro anos de existência, por meio da parceria com órgãos públicos e privados, A CONSERGC opera ações voltadas para os interesses de seus associados e para geração de fontes alternativas de renda. Representa os seus associados perante contratos individual ou coletivo e busca implantar programas e projetos que facilitem os processos de produção e a comercialização dos produtos das associações integradas. Para Olson (1999), dificilmente uma organização persiste se não defender os interesses econômicos de seus sócios.

O Sr. S faz questão de informar a importância que a Central tem para os agricultores familiares locais e relata:

A ADM conseguiu mobilizar todo mundo para a criação da Central, o sindicato, a FETAGRI, os agricultores, porém deixo claro que a Central é independente da ADM, ela tem atuado para defender os interesses dos agricultores familiares integrados ou não (Sr. S, 2018).

A organização atende os interesses comuns dos grupos, seja realizando compras coletivas de pequenos implementos agrícolas e materiais de trabalho, seja oferecendo por meio de parceria, serviços especializados como de contabilidade a um preço mais acessível do que o de mercado e atuando como mediadora junto aos agentes financeiros, órgãos públicos e privados. Frente a, de certa forma, colaborando com a ADM e o projeto de dendeicultura, a CONSERGC mobiliza os agricultores para obter melhorias que possibilitam e viabilizam o cultivo da palma na agricultura familiar de São Domingos e Irituia.

Os associados quando perguntado sobre as vantagens do engajamento no associativismo e das associações se integrarem a uma Central, os presidentes citaram: a possibilidade de organizar a produção, de acessar algum financiamento ou projeto, de obter melhorias na renda e no contrato com a empresa ADM.

A senhora P declara “o que nos incentiva a continuar fazendo parte da associação é porque somente organizados que a gente consegue alguma coisa, primeiro organizar a produção, o povo precisa entender isso”. O Sr. D diz “o que incentiva fazer parte da associação local e da Central é que assim fica mais fácil para conseguir projetos e acessar os serviços prestados por ela que venha beneficiar a comunidade”. Por exemplo, o informante JP (2018) retrata que a organização compra alguns implementos agrícolas e retira o bloco de notas para a venda da produção de dendê a um preço mais acessível, o segundo item que

custava no mercado algo em torno de R\$ 800,00, pela Central custa em torno de R\$ 166,00. Segundo ele, essas já são vantagens que a organização trouxe. Ela contrata um contador para prestar serviços para as associações a um preço muito menor que o de mercado.

Assim, observa-se segundo a perspectiva de Schmitz, Mota e Prado (2007) que a Central atua no sentido de facilitar as atividades econômicas dos membros, assim como, os contatos e procedimentos junto aos órgãos governamentais, bancos e com a empresa ADM. Por esta perspectiva, os associados teoricamente obtêm vantagens de estarem representados por essa Central de Associações.

Os dendezaís passaram por um longo período de seca nos anos de 2015/2016 que impossibilitou o pagamento da primeira parcela em decorrência da baixa produção nos plantios e mortes de inúmeras plantas tanto em Irituia, tanto em São Domingos do Capim. Com isso, a Central negociou a prorrogação e o aditamento da primeira parcela do financiamento para o cultivo de dendê que venceu em 2018. Após uma série de reuniões realizadas entre a CONSERGC, a ADM e outras instituições, no começo de 2019, ela conseguiu reduzir o pagamento da parcela que seria de quase R\$ 10.000,00 para R\$ 2.000,00 a ser paga no ano de 2019.

Em decorrência da seca registrada em 2015, a empresa ADM realizou a reposição das plantas mortas a partir da doação de mudas de dendê para os agricultores através da Central, em 2016.

Atualmente, a entrega de adubo e alguns materiais de trabalho, a ADM fornece para os integrados. Essa foi uma demanda dos produtores de dendê que a Central levou até a empresa. Os valores dos insumos são descontados pela empresa diretamente da produção dos agricultores que aceitaram receber os fertilizantes. Do total de recursos captados com a venda dos cachos, 50% ficam com os agricultores, 25% com o banco (não fechado ainda devido ao aditamento) e, dos agricultores que aceitaram receber o adubo, a ADM desconta 25% do valor obtido com a produção mensal.

A CONSERGC contrata mão de obra, geralmente no período de safra, para a empresa ADM que paga os diaristas através da organização e deixa um valor na conta da mesma. O informante T (2019) revela que essa parceria ajuda a organização no pagamento das tarifas bancária (em torno de R\$ 80 A 100,00 mensais) e o Imposto Sobre Serviços (ISS) pago pela Central.

Uma conversa que visa o fornecimento de máquinas da empresa ADM para a roçagem dos dendezaís a um preço menor que o mercado oferece está sendo feita e encontra-se promissora a efetivação dessa parceria.

Outra ação recente foi o diálogo com a empresa para fixar um preço pago na tonelada de dendê por um período de um ano. As negociações com a empresa se iniciaram no mês de janeiro de 2019 e retratou a insatisfação dos agricultores, isto é, dos produtores de dendê com o valor pago na tonelada de CFF no ano de 2018 que caiu ao preço de R\$ 188,70. Com as negociações, a CONSERGC e a ADM fecharam um valor de R\$ 240,00 reais no valor da tonelada de CFF a ser pago entre os dias primeiro de abril de 2019 a trinta e um de março de 2020, a partir de um aditivo no contrato de compra e venda entre agricultores e a ADM.

Em uma reunião realizada no dia 26 de fevereiro de 2019 a CONSERGC iniciou um debate que fazia alusão ao método de pesagem que a empresa usa, no qual é comum um percentual de subtração ou de adição no peso final pago aos produtores. Esse percentual gira em torno de 4% para mais ou para menos do produto pesado nas propriedades rurais²². Entretanto, foi de comum acordo entre os agricultores, que concordaram com as alegações da empresa, que o método de pesagem permanecesse o mesmo.

Por fim, dentro do recorte da pesquisa, os dados mostraram que entre os interesses das Associações Integradas em se filiarem a uma Central de Associações está relacionado, em princípio a mobilização e o incentivo dado pela empresa ADM para a criação das organizações. Posteriormente, a CONSERGC foi vista pelos associados como uma facilitadora do diálogo com a empresa e, entre as vantagens, um meio para obtenção de melhorias no contrato de integração. Os dados empíricos revelaram que poucos agricultores fizeram na íntegra a leitura do contrato e, por meio da atuação da CONSERGC, estão tendo a possibilidade de rever algumas cláusulas contratuais que se reportam a questão como o preço, o peso, assistências técnicas, adubação, dentre outros, estes os itens mais citados pelos agricultores integrados.

5.3 A COOPERAÇÃO NA CONSERGC

Dentro dos estudos organizacionais e nas ciências humanas a cooperação é entendida como um fenômeno complexo, vasto e de múltiplas causas. Entretanto, neste trabalho a cooperação é entendida a partir da construção sociológica elaborada por Pinho (1982) como uma forma de integração social a partir da ação conjugada de pessoas unidas, formalmente ou informalmente, para alcançar um objetivo comum.

As entrevistas revelaram que as experiências de cooperação dentro das associações que compõem a CONSERGC, nasceram, a priori, com o desenvolvimento do projeto de

²² A produção dos agricultores integrados é pesada na propriedade, porém quando chega ao local de estocagem da empresa, é feita uma nova pesagem.

palma e com o consenso de que os agricultores queriam se organizar com o objetivo de atender os interesses do grupo no âmbito do projeto. Entretanto, as dificuldades de entender a proposta associativa se mostra presente desde a criação das associações. O Sr. P declara: “as associações em Irituia são mais para participar de projetos, o financeiro é muito importante aqui em Irituia para o engajamento no associativismo” (Sr. P, 2018).

Essa é uma constatação que precisa ser debatida dentro da organização, uma vez que, as primeiras organizações formais situadas nos municípios de Irituia e São Domingos do Capim que demandaram exclusivamente o acesso ao crédito e os programas de habitação rural não obtiveram êxito. O informante S, uma liderança em São Domingos do capim e o atual presidente de uma das associações integradas à CONSERGC, fala dos propósitos da ação coletiva a partir da associação:

A ideia da primeira associação local veio com PNHR (Programa Nacional de Habitação Rural). Na verdade foi o programa que fortaleceu, mais não só aqui, mas em todas essas comunidades fora daqui, foi mais o PNHR que deu uma alavancada nas associações. O PNHR, na verdade veio por empresa, por empresários que vieram, teve uma empresa que nos ajudou a se constituir, a pagar as despesas do cartório, nos levou até uma parte enquanto associação. Depois que eles viram que o projeto não iria sair aí todo mundo também quebrou. As associações que vieram pelo viés político do PNHR não estão mais funcionando, a daqui fechou. A atual associação aqui da comunidade foi incentivada pela ADM para projeto palma, ela nos mobilizou, nós também vimos que a gente tinha que se organizar pra tá lutando pelos nossos interesses junto a essa multinacional que é a ADM. Na verdade, foi a ADM que nos orientou na parte jurídica, de documentação, promoveu cursos e um desses foi o de associativismo, o que incentivou a criação da atual associação local. A gente tá empurrando com a barriga a associação, principalmente pela falta de recursos, né (Informante S, 2018).

O Sr. N, uma liderança sindical no município de Irituia e atual presidente de uma associação sediada no município, declara:

A associação local foi criada com o objetivo de buscar parcerias, alguns projetos vieram como o da Minha Casa Minha Vida, porém quando os projetos não saíram muitas pessoas desistiram, éramos no início 60 sócios e hoje apenas 26. A ADM nos incentivou a reativar a associação em 2014, estávamos parados. (Sr. N, 2018).

As falas acima, em certa parte, retratam as experiências associativas regionais que sofreram influência do crédito e, no caso aqui estudado, dos projetos de habitação rural e de dendeicultura. Portanto, é plausível a consideração de que a CONSERGC precisa trabalhar o entendimento da proposta associativa em seu contexto amplo, isto é, por um lado, precisa atender às demandas econômicas dos seus associados e, por outro lado, precisar reconhecer que as formas de cooperação e ajuda mútua devem vislumbrar o fator social, a relação sociedade e Estado (GOHN, 2000; HÉBETTE, 2010), para que as associações integradas não se transformem em simples organizações formais sem a participação efetiva dos sócios.

As associações e as cooperativas, em geral, sempre enfrentaram dificuldades para mobilizar os agricultores para uma efetiva participação como associados e para gerir os empreendimentos que devem atender, por um lado, as demandas de mercado e se constituir enquanto associação de pessoas, por outro lado. No Estado do Pará, esse dilema foi estudado por vários autores (FARIAS, 2009; REIS, 2002) dentre outros.

Ao se reportar ao dilema da cooperação, Olson (1999) identificou as dificuldades dos indivíduos se engajarem em projetos coletivos:

Mesmo que os membros de um grande grupo almejem racionalmente uma maximização do seu bem-estar pessoal, eles não agirão para atingir seus objetivos comuns ou grupais a menos que haja alguma coerção para forçá-los a tanto ou a menos que algum incentivo à parte, diferente do objetivo comum ou grupal, seja oferecido aos membros do grupo individualmente com a condição de que eles ajudem a arcar com os custos ou ônus envolvidos na consecução desses objetivos grupais (OLSON, 1999, p. 14, 15).

Entretanto, é importante destacar que em inúmeros casos de projetos coletivos, as dificuldades de cooperação estão relacionadas ao fato de não corresponderem de maneira efetiva aos interesses dos agricultores que participam e são representados pelas cooperativas e associações. Para Olson (1999), a função primária das organizações é defender os interesses dos seus sócios. Reis (2002) que estudou três empreendimentos coletivos do tipo associação e cooperativa, de maneira instrumental, coloca sua contribuição para o entendimento do tema destacando, a priori, a incapacidade do cooperativismo de promover mudanças sociais mais profundas.

Existem experiências no Pará bem sucedidas em suas propostas de cooperação (Farias, 2014; Maneschy; Maia; Conceição, 2008; Schmitz; Mota; Prado, 2007; Schmitz; Mota; Souza, 2017) dentre outros. Vale lembrar que, em um primeiro momento, o associativismo no Nordeste paraense assumiu em inúmeros municípios a forma de associação simples (mutirão, troca de dias, ajuda mútua).

Para Olson (1999), o trabalho em grupo necessita da existência de um interesse comum, porém outros estudos indicam que, para o engajamento de determinados participantes de maneira coesa em uma ação coletiva se faz necessário outros elementos estruturantes como a reciprocidade (OSTROM, 2010). Existe uma vasta literatura, assim como os estudos que preconizam as mobilizações espontâneas e gratuitas de cooperação consagradas pela tradição camponesa ajuda mútua como troca de dias e mutirões em que o interesse pode se caracterizar pela reciprocidade em retribuir um favor na hora do plantio de um roçado, na construção de uma benfeitoria, dentre outros (SABOURIN, 2006; HÉBETTE, 2010).

Os dados revelaram que os agricultores que compõem as associações integradas à CONSERGC quase não promovem mutirões, convidados ou adjuntos para realizar os tratamentos culturais nos dendezaís. O informante O revela “os mutirões comunitários que a gente sempre trabalhou, em relação ao dendê é diferente, o trabalho é independente da associação”. O mais comum, nesse caso, é a contratação de terceiros ou da própria família para realizar os trabalhos de capina, poda, adubação e colheita nas lavouras de dendê.

A CONSERGC precisa superar esse fato, o trabalho coletivo de maneira recíproca foi fundamental para o sucesso da ação coletiva abordada nos trabalhos de Farias (2009) e Schmitz, Mota e Souza (2017).

Outra dificuldade que a CONSERGC enfrenta nos dias atuais para desenvolver sua proposta de cooperação sob o contexto da dendeicultura, se reporta a sua logística para reunir seus associados, importante para o engajamento dos seus sócios.

Em minhas análises, a partir da comparação dos discursos de alguns sócios e dos dirigentes²³ das associações que são integradas a CONSERGC, identifiquei em algumas organizações filiadas uma baixa participação efetiva dos sócios, um baixo índice de adimplência, dificuldades em buscar parcerias políticas, o que reflete diretamente no desenvolvimento da Central e da proposta associativa, o que poderia resultar futuramente no fracasso da proposta. Maneschy, Conceição e Maia (2010) analisaram a percepção de 43 dirigentes de associações no Nordeste Paraense e na Ilha do Marajó e identificaram um certo superficialismo para a constituição das associações. Os relatos dos dirigentes mostraram que a participação dos sócios não se dava de maneira efetiva, levando muitas dessas organizações ao status de meros grupos formais.

Em um segundo momento, o associativismo regional necessitou se formalizar (assembleias, atas da posse da diretoria e registro em cartório e na receita federal). A cooperação nas associações formais passou a estabelecer relação com organizações não governamentais, com as agências estatais e privadas, com o objetivo de obter fomento e crédito, de comercializar e estabelecer parcerias em geral.

A CONSERGC passa por um problema de comunicação com algumas instituições importantes para o desenvolvimento de atividades rurais no Estado do Pará. Em entrevista com alguns representantes dessas instituições, como da EMATER e do STTR de São domingos do Capim, notei uma certa distância da organização e, em certo ponto, o desconhecimento das atividades desenvolvidas pela CONSERGC. No município de Irituia,

²³ No capítulo posterior me aprofundo nesse debate.

departamentos como a Secretaria de Agricultura e um dos membros do STTR local que me concederam entrevistas, não têm conhecimento das atividades desenvolvidas no município por essa organização.

Todavia, recentemente a organização tem se aproximado de algumas forças políticas. Em três reuniões extraordinárias realizadas em São Domingos e Irituia, que tinha como pauta principal discutir o valor do preço pago pela tonelada de CFF, a organização convidou para o debate, além dos agricultores e lideranças locais, um representante da FETAGRI, o secretário de agricultura de São Domingos, um jurista (advogado), bem como representantes dos STTRs dos referidos municípios. Essa é uma clara demonstração de que a organização utiliza estratégias para promover os interesses de seus sócios e contribui para uma boa avaliação enquanto atuação dos dirigentes da Central.

Das quatorze associações que são integradas a CONSERGC, os presidentes de doze aceitaram opinar sobre a atuação dos diretores da organização. Os associados foram perguntados sobre suas opiniões em relação à atuação da diretoria da Central junto à empresa ADM e às associações integradas a ela, conforme a tabela 2.

Tabela 2 - Opinião sobre a atuação dos diretores da CONSERGC.

Atuação junto a empresa ADM				
Entrevistados	Excelente	Boa	Regular	Ruim
12 100%	1 8,3%	7 58,4%	4 33,3%	0 0%
Atuação juntos aos representantes das associações integradas				
Entrevistados	Excelente	Boa	Regular	Ruim
12 100%	0 0%	10 83,4%	2 16,6%	0 0%

Fonte: Dados de campo, 2018. Elaborado pelo autor.

Observou-se que dois terços dos entrevistados estão satisfeito com a atuação da diretoria junto à empresa, alguns comentaram que os diretores já conseguiram melhorias para os integrados ao projeto e que a relação com o atual representante da ADM para a agricultura familiar melhorou, pois com seu antecessor não tinha nem conversa. Um associado falou: “a gente tem um casamento de 25 anos com a ADM e não dá só para ficar brigando”. No caso daqueles que atribuíram a nota regular, os relatos, em geral, fazem referência às solicitações não atendidas.

A maioria dos entrevistados avalia de maneira positiva a atuação dos gestores da CONSERGC junto às integradas, sobretudo, pela boa relação entre os representantes das organizações. Todavia, aqueles que consideraram a atuação regular comentaram que em

algumas ocasiões não participam das assembleias pela falta de recursos para se deslocar até os locais dos encontros, por problemas pessoais ou pelo trabalho nas propriedades. Eles questionaram a falta dos gestores fazerem contato para se informarem do por que dessa ausência. Um dos entrevistados declara: “eu passei seis meses sem frequentar as assembleias, por problemas pessoais, até de falta de recursos, eu precisei me estruturar novamente e correr atrás” (Entrevistada P, 2018).

Sobre a aproximação da Central com as outras instituições, o entrevistado R, um representante da FETAGRI da Regional Bragantina, relata que a instituição foi a anuente do projeto e que ao longo dos últimos sete anos, ela esteve longe dos agricultores integrados. O entrevistado afirma que a partir de 2019, a instituição acompanhará mais de perto o andamento do projeto, bem como assistirá e dará orientação aos agricultores (relatos do informante R, 2019). Ficou sobre a responsabilidade de a FETAGRI acompanhar a inserção da cláusula que fixa por um período de um ano o preço da tonelada de CFF acordado nas reuniões entre a ADM, a CONSERGC e outras instituições locais.

Conclui-se, pelas narrativas dos entrevistados que a cooperação na organização sofre influência da possibilidade de organização da produção, de acesso ao crédito e de melhorias no contrato de integração. A aspiração da organização em se transformar em uma cooperativa é outro fator que colabora para a cooperação na Central. Assim, observa-se pela perspectiva de Rios e Carvalho (2007) que a Central é também uma estratégia pré-cooperativa. A participação e o jogo de interesses se mostram negociado no interior da organização, essa constatação será debatida no próximo capítulo.

6. A GESTÃO DA CONSERGC: AS RELAÇÕES ENTRE SÓCIOS, LIDERANÇAS E EMPRESA

Neste capítulo procuro compreender como está sendo realizada a gestão da CONSERGC que dá suporte para as relações internas e externas por meio dos espaços de decisão da organização.

Demonstro como os resultados das ações internas dos associados e da diretoria contribuem para as ações externas que incluem a participação efetiva das lideranças na busca de conhecimento, diálogo com os agentes externos e na definição das estratégias da CONSERGC.

Por fim, retorno à discussão sobre a cooperação entre os associados a partir das ações coletivas promovidas pela CONSERGC em torno da dendeicultura e do comportamento dos atores no interior da organização propondo entender como se estruturam as relações de poder dentro da Central. Analiso as ações dos associados, das lideranças e do membro da empresa ADM que são os elementos estruturantes para o desenvolvimento das atividades.

6.1 A PROPOSTA DE GESTÃO

As experiências de trabalhos coletivos, estudadas no Estado do Pará (FARIAS, 2014; PRADO, 2008; REIS, 2002), que apresentaram como proposta a promoção da autogestão tiveram sua gênese na tentativa de solucionar problemas concretos de agricultores no espaço rural e, sobretudo, se voltam para a questão da produção, do beneficiamento e a comercialização, bem como para à gestão de bens comuns.

De maneira simples a palavra gestão nesse trabalho é usada para se reportar as ações decorrentes das tomadas de decisão dos atores que compõem a diretoria da CONSERGC voltadas para o controle das estratégias da organização que fazem alusão à coleta de dados, a prestação de contas e o controle dos investimentos.

Para Singer (2002), a autogestão é a gestão democrática de instituições sociais realizada pelos próprios sócios. Rios e Carvalho (2007) usam o termo cooperação para o capital para se reportarem as empresas capitalistas que, segundo os autores, adotam um modelo de gestão e cooperação via imposição da gerência, alienada e subordinada.

Os associados e diretores são os responsáveis por promoverem e viabilizarem a gestão na organização. Nota-se um modelo de gerenciamento que não parte para a gestão burocrática e, apesar de indiretamente a empresa ADM participar dos encontros nas instâncias de decisão representada por um dos seus técnicos, trata-se da autogestão. Para Friedberg (1995a) a participação de todos na gestão de um empreendimento favorece a falta de regras e

a falta da coordenação das atividades, com isso o autor afirma que a autogestão pode, em inúmeros casos, se apresentar como problema ao invés de solução. Diferente das premissas proferidas por Friedberg (1995a), Singer (2002) declara que em empreendimentos coletivos, a participação torna-se imprescindível para o desenvolvimento criativo dos membros, para a formação da identidade do grupo, bem como para o aumento da produtividade e para dar suporte para a administração da organização.

Prado (2008) destaca que a autogestão equilibrada, com a participação ativa de seus sócios, aliada a atuação do presidente, bem como a participação familiar de forma ativa no trabalho individual e coletivo e a criação de identidade dos membros com a organização, contribuíram para o sucesso da Cooperativa Agrícola Santo Antônio (COOPSANT) no município de Marituba/Pará.

De acordo com Rios e Carvalho (2007), o associativismo entre agricultores familiares se apresenta como um modelo alternativo e solidário, em oposição a um modelo de cooperativismo, quer Estatal, quer exclusivamente empresarial. Para os autores, a organização de produtores rurais sempre se destacou e foi apoiado como um meio de autonomia e emancipação social:

“[...] Nessa perspectiva, as cooperativas sempre tiveram papel de destaque. Contudo, as dificuldades práticas de gestão quanto de aspectos sociais como participação, envolvimento, ajuda mútua e relacionamento entre cooperados, levaram a uma série de insucessos tanto em termos econômicos quanto sociais em cooperativas de produtores rurais” [...] (RIOS; CARVALHO, 2007, p. 4).

A CONSERGC também enfrenta problemas desta natureza, a fala seguinte retrata um potencial erro que a organização precisa superar visando o sucesso da proposta associativa. O Sr. P. (2018) reclamou da acumulação de tarefas como membro da diretoria e da falta de recursos e diz: “não é fácil realizar as tarefas, esbarramos na falta de recursos o que dificulta o diálogo com os agricultores por serem dois municípios, Irituia e São Domingos, eu tento fazer o que eu posso, uso recurso próprio, mas sozinho ninguém consegue nada”.

Em minhas análises constatei que a CONSERGC enfrenta problemas de falta de recursos para desenvolver suas atividades básicas, como o custeio quando o presidente precisa se locomover para tratar assuntos de interesse da organização. Outra dificuldade identificada foi à participação efetiva de alguns dos associados de Irituia. Nota-se que muitos estão sem diálogo com a CONSERGC e não participam com maior frequência das assembleias por diversos motivos, entre eles, o trabalho nos dendezaís que demanda tempo e os custos para participar das assembleias em São Domingos do Capim (locomoção, combustível).

Por isso, seria pertinente os atores que compõe a Central recorrer a orientação de empresas de apoio como o Serviço Brasileiro de Apoio às micros e Pequenas Empresas, do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural ou buscar ajuda dos próprios associados visando superar os problemas de falta de projetos e de recursos para capital de giro, uma vez que a organização evidencia o desejo de se transformar em uma cooperativa. Para Farias (2009) corroboram também para o fracasso de uma ação coletiva a ausência de planejamento agrícola e econômico, de uma assistência técnica e gerencial para agricultores e gestores.

Nas assembleias da CONSERGC os diretores, algumas lideranças, os presidentes das associações integradas propõem construir soluções internas para enfrentar as dificuldades recorrentes. As ações da diretoria, que representam os agricultores junto à empresa e aos agentes bancários, os presidentes das associações, sempre que mobilizados, participam das assembleias e reuniões superando os problemas com a locomoção e o dilema sempre presente da participação efetiva e, por sua vez, os líderes filtram as demandas e definem as estratégias adotadas. Isso tem possibilitado o alcance de alguns objetivos do grupo dos integrados. As ações são uma maneira de proteger a organização das pressões externas.

Com isso, posso afirmar que a organização tem como base uma gestão participativa. Ela transita entre central, pois os associados delegam a representação dos seus interesses aos presidentes das associações e estes, por sua vez, para os conselhos formados pelos associados que tomam as decisões em nome dos agricultores. E entre a gestão equilibrada, pois à instância maior de tomadas de decisão é aberta e conta com a participação direta de alguns agricultores que não fazem parte da diretoria. A participação dos associados tem possibilitado a construção da gestão, porém são as estratégias que definem as ações dos atores no interior da CONSERGC.

6.2 OS ORGÃOS CONSTITUTIVOS E AS REGRAS PRÉ-ESTABELECIDAS NA CONSERGC

A assembleia geral e as reuniões são os órgãos sociais da CONSERGC se concretizando em espaços de diálogo da diretoria executiva e do conselho fiscal com os associados, e de tomadas de decisão e de controle da organização.

A assembleia geral é o órgão máximo de representação e de deliberação da associação conforme o seu estatuto social. As assembleias gerais são realizadas no terceiro sábado de cada mês e extraordinariamente, quando convocada pelo presidente ou por dois quinto dos associados aptos a votar. É um espaço em que os sócios colocam suas demandas e sugestões para as estratégias de atuação da organização.

Os sócios das associações integradas delegam o poder aos seus presidentes com base em valores como a amizade e a confiança. O Sr CA, presidente de uma das associações integradas a Central, fala da relação com os seus pares, com a diretoria da organização e da sustentação da união do grupo:

“[...] Algumas vezes é difícil reunir com a Central, porque algumas associações ficam distantes, mas a relação entre os presidentes e a diretoria é boa, quase todo mundo se conhece há muito tempo, muitos por quase toda a vida, então nós somos todos amigos, tem aqueles que são compadres, participam nas comunidades [...]”.

Para Schneider (2003) essa é uma relação em que os atores fazem valer suas aspirações, valores e os seus interesses, a partir do uso dos recursos disponíveis. Esses atores constroem suas identidades afirmando-se como sujeitos de direitos e obrigações.

Nas organizações associativas a participação tem sido apontada como uma das dificuldades a ser superada nas propostas de ação coletiva, sobretudo ao que se refere a gestão. Na CONSERGC, apesar da dificuldade para se deslocarem, a presença nos encontros gira em torno de 80%. A pesquisa revelou que os sócios presidentes sempre que mobilizados participam ativamente das reuniões ou “mandam” um representante, e que sempre usam esse espaço para colocar as demandas dos agricultores que compõem as associações. O membro da empresa ADM que também participa ativamente das assembleias, sempre leva uma pauta do projeto de dendê para as reuniões como o preço de mercado, a assistência técnica e, por ser um ator com experiência no associativismo, fornece orientação para o desenvolvimento formal da CONSERGC.

Para a maioria dos associados, a ADM foi importante no processo de fundação da Central. Apesar da preocupação em relação à participação do representante da empresa ADM nas instâncias de decisão da organização, a pesquisa mostrou que esse tem contribuindo para o andamento do projeto de palma e desenvolveu um papel importante na instituição da mesma, orientou toda a parte jurídica e dialoga sobre o projeto de dendê a partir da participação no conselho fiscal.

Os assuntos debatidos são decididos em conjunto pela diretoria que é composta por membros residentes tanto em Irituia, quanto em São Domingos do Capim como uma maneira de envolver os agricultores nas estratégias da organização. Os presidentes das associações integradas e suas diretorias informam as demandas e os interesses de seus pares, sobretudo em alusão à entrega para o PNAE e ao projeto de dendê.

Minhas análises indicam que, embora a boa frequência e participação dos associados nas assembleias, em algumas ocasiões ocorre a falta de informações entre alguns membros da diretoria e os presidentes de algumas associações integradas.

O Sr. M (2018) revela: “já são quase quatro meses que não mantenho contato com a Central, estou um pouco afastado, até quando era o Carlão o presidente, era mais fácil por ele ser aqui de Irituia”. Por sua vez, o Sr. K (2019), um dos membros da atual diretoria declara: “faz um bom tempo que não participo das reuniões da Central, a última vez foi na reunião que teve para tratar da questão do preço no começo de 2019”.

Por outro lado, apesar desse distanciamento de alguns dos membros do município de Irituia, a maioria dos presidentes participa dos debates e contribuem nas ações coletivas. No geral, não foi identificado com frequência à presença do “free rider” (OLSON, 1999).

Em geral, as assembleias se constituem um espaço de debate, decisão e divulgação dos resultados alcançados pela organização. É um espaço aberto para apresentar as opiniões e os interesses dos membros. Geralmente, é a opinião da maioria que direciona as decisões fins na CONSERGC, mesmo havendo algumas divergências que não tem atrapalhado o curso da organização. O consenso ou a opinião da maioria é a forma normativa de decisão.

Outro órgão constitutivo da organização é a diretoria executiva composta por seis pessoas. A diretoria executiva divulga e coordena os encontros e define, a partir das demandas, as estratégias de atuação. Compete a diretoria executiva coordenar as atividades fins, além disso, são os responsáveis pela administração da organização e de seu patrimônio social. A CONSERGC não centraliza as decisões somente na diretoria. Entretanto, a organização ainda não tem uma cultura de divisão de tarefas. Recentemente o presidente, o tesoureiro e a primeira secretária se mostram bastante atuantes.

Além da assembleia geral e da diretoria executiva, a CONSERGC é constituída por um conselho fiscal. Essa instância é composta por três conselheiros, inclusive um dos técnicos da ADM é o primeiro. Entre suas atribuições está fiscalizar a organização, emitir pareceres sobre balanços e elaborar relatórios financeiros e contábeis, submetidos às assembleias gerais ordinárias e extraordinárias. Por meio desse conselho o representante da ADM participa das estruturas de decisão. O informante D relata a importância de um técnico da ADM para a instituição da CONSERGC:

Nós não tínhamos experiência sobre o associativismo aqui na nossa região, e se não fosse o técnico da ADM, não existiriam nem as associações nem a Central. Foi ele que mobilizou todo mundo, explicou tudo sobre a associação e porque ela é importante se não fosse ele não tinha nem Central em minha opinião. (Informante D, entrevista, 2018).

O informante CS quando perguntado sobre outras ações coletivas promovidas junto aos sócios das integradas relata:

A Central ainda não abordou como promover outras ações conjuntas junto aos associados, na verdade quem tá fazendo isso é a ADM mais só para o pessoal

envolvido em palma, entendeu. A Central ela ainda não tem um corpo técnico que possa desenvolver esse trabalho e nem tem ninguém contratado, nunca teve nenhum técnico, nenhum engenheiro agrônomo que possa desenvolver esse trabalho para gente. A princípio ainda não. Mais a gente tem esse interesse, é o que tá no estatuto promover esse tipo de ações também, tanto na parte jurídica, na parte contábil e na parte técnica são esses três itens aí que a gente tem como objetivo buscar para fazer essas ações. Precisamos firmar parcerias, por exemplo, a secretaria de agricultura aqui do Capim ela deu um suporte pra gente só na entrega para o PNAE. Mais eles têm um corpo técnico muito bom lá e os técnicos só ficam cumprindo horário, eles nunca saíram pra campo, seria interessante a Central buscar essas pessoas lá e desenvolver um trabalho no sentido de dias de campo, palestras sobre associativismo e outros, precisamos articular melhor. (Informante CS, 2018).

O informante CS sabe da importância e destaca que a diretoria não deve medir esforços para conseguir parcerias e recursos para melhorar o desempenho econômico e social da CONSERGC.

Nas assembleias e reuniões, o membro da empresa quando solicitado esclarece algumas dúvidas dos agricultores sobre o contrato de integração. Apesar de fazer parte do conselho fiscal, não encontrei relatórios e pareceres sobre a gestão da organização em relação os seus proventos, os fluxos de caixa e a prestação de contas. Nesse caso o controle dos dirigentes, função do conselho fiscal, tem pouca rigidez.

6.3 AÇÃO COLETIVA E DENDEICULTURA

Uma das primeiras ações coletivas promovidas pela CONSERGC em torno da dendeicultura ocorreu quando um grupo de 43 agricultores ocupou o BASA no município de Castanhal com o objetivo de conseguir a liberação do financiamento para o projeto de palma. O informante S relata o ocorrido:

Em termos de banco, eu tenho até um documento de uma reunião que tivemos com o Basa de Castanhal, em que o banco estava retendo um recurso que já era do financiamento de palma e nós nos mobilizamos e fomos lá, invadimos a agência com 43 agricultores e conseguimos o recurso. Tudo isso a Central tá promovendo, não é questão de vandalismo ne, mas nós ocupamos o espaço para rever esse direito que os agricultores têm, foi feito uma ata lá e é por aí (Informante S, entrevista, 2018).

O informante S ressalta que a Central sempre se articula para viabilizar o diálogo com os bancos. Recentemente, a organização discutiu o refinanciamento do projeto palma, foi uma das articuladoras, mobilizou os agricultores e debateu essa questão com o banco financiador do projeto e com as outras partes envolvidas.

De acordo com as entrevistas e as observações, atualmente as ações coletivas promovidas pela CONSERGC em torno da dendeicultura são as assembleias gerais e as reuniões que debatem o andamento do projeto, nas quais se definem as estratégias adotadas para atender as demandas dos agricultores integrados.

Embora os esforços dos diretores, a organização não promove dias de campo, mutirões, cursos ou palestras junto aos agricultores. Os cursos são promovidos por intermédio da ADM, por meio de parceria com ONGs e outras instituições como o SENAR. Um dos cursos recente promovido foi de gestão de propriedade junto às lideranças. O informante C acredita que as ações promovidas pela empresa como cursos e palestras são mais para o bom desenvolvimento do projeto de dendê e que ela não está preocupada com o bem estar dos agricultores.

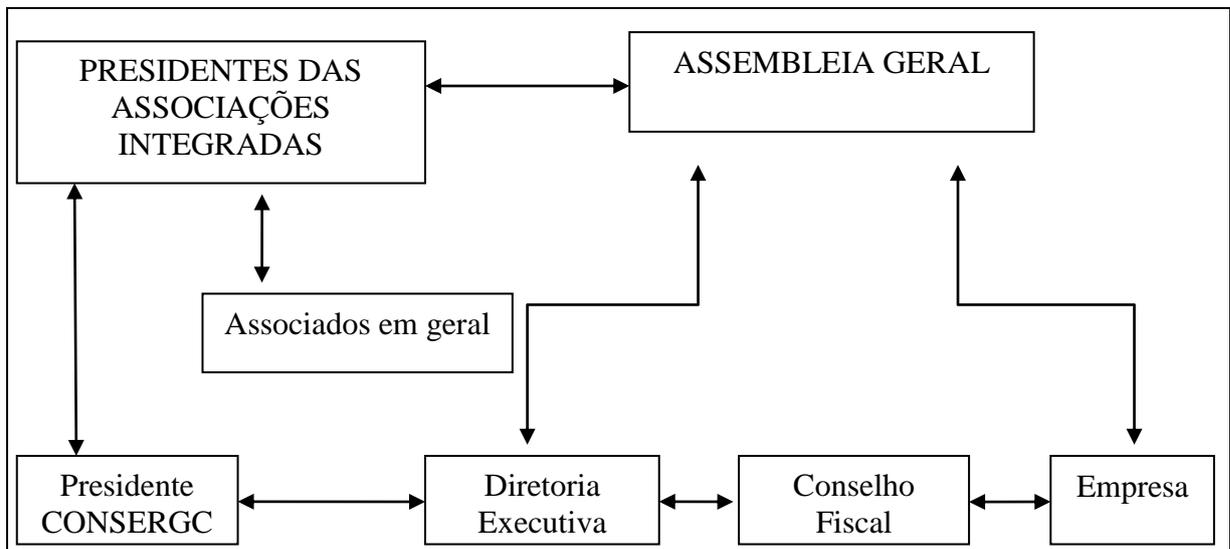
Nas atas e no estatuto estão registradas outras estratégias que a CONSERGC tem feito uso para solucionar os problemas de falta de recursos. Desde sua fundação a organização cobra mensalmente o valor equivalente a 5% de um salário mínimo das associações integradas. Uma proposta recente, já aprovada em reunião com os presidentes das associações de Irituia, é solicitar uma contribuição de aproximadamente R\$ 4,00 reais para cada tonelada produzida pelos integrados a ser descontada diretamente de sua produção. Posso afirmar que a organização tem buscado soluções para o problema da falta de capital para investimentos.

Uma das propostas da pesquisa é entender como os atores agem dentro das estruturas de diálogo e o que essa participação representa para a organização. Para evitar discutir somente o que poderiam ser “os desafios da CONSERGC”, pretendo também debater as diferentes estratégias dos atores, a questão do poder e a relação concreta entre os membros, o que, talvez, pode ajudar a entender a continuidade da organização em sua proposta associativa.

De acordo com Weber (2002), em uma relação social o poder é a probabilidade de impor a própria vontade nessa relação, independente do fundamento dessa probabilidade e mesmo contra resistências. Em uma relação de disputa, o poder é relacional e os indivíduos podem possuir trunfos e levar vantagens nessa disputa que se concentra nas zonas de incerteza (BERNOUX, 2005). Dificilmente nessa disputa, os atores que expõem sua fraqueza terão sucesso. Por exemplo, na disputa por um determinado mercado por empresas do ramo agropecuário, aquela que obtiver as informações da oferta e demanda do setor, sairá na frente de outras que não disponham dessas informações, isso significa se A possui a informação e B não, é comum que A leve vantagem na inserção e venda de seus produtos nesse mercado.

O organograma (quadro 3) mostra de maneira geral como acontece o diálogo entre os diferentes atores e a posição de cada ator na estrutura de poder no interior da organização. Contudo, esse quadro não significa que o poder é imutável e se limite somente à estrutura normativa da organização (CROZIER; FRIEDBERG, 1993).

Quadro 3 - Organograma da relação no interior da CONSERGC de acordo com seu estatuto 2015.



Fonte: Estatuto social, 2015. Elaborado pelo autor.

No debate a cerca do controle e gestão das organizações associativas, vários autores colocam suas premissas. Reis (2002) que estudou três empreendimentos coletivos do tipo associação e cooperativa atribuiu os problemas relacionados à gestão coletiva a conjuntura mais geral do país, isto é, entende o contexto, a condição macroeconômica como uma barreira limitadora para o desenvolvimento da ação coletiva no espaço rural.

Entretanto, essa abordagem se aproxima as premissas da teoria da contingência estrutural (FRIEDBERG, 1995b) ao não considerar as oportunidades de ação dos atores e deixar de pensar a administração em um contexto abstrato. Há hipótese levantada considera que há um contexto que interage com a gestão, mas não considera que as ações não estão ligadas apenas ao contexto econômico.

Em síntese, Friedberg (1995b) argumenta que as possibilidades de escolha são o resultado do modo como a organização e todos os indivíduos e grupos que as compõem percebem e analisam as oportunidades e as restrições existentes objetivamente em seu contexto e decide integrá-las a seu comportamento. Para o autor “o contexto não é dado objetivamente, tampouco é estável” (FRIEDBERG, 1995b, p. 396).

No interior da CONSERGC, os atores respondem aos seus interesses e se comportam de acordo com as oportunidades que aparecem. Entre os presidentes das associações integradas os interesses são divergentes. Existem aqueles que afirmam que o interesse das associações que representam em permanecer integrado a Central remonta a possibilidade de obter melhorias no contrato do projeto de palma, outros vislumbram a possibilidade de

comprar pequenos implementos agrícolas de maneira coletiva e obter descontos ou porque por meio da organização são oferecidos serviços como emissão de bloco de notas e de contabilidade a um preço menor que o de mercado.

Outros afirmam que o interesse faz alusão a acessar a entrega de merenda escolar para o PNAE, ter acesso a financiamentos para implantar projetos produtivos e aquisição de maquinários como trator e conseqüentemente de melhoria de vida por meio do incremento da renda. Entre os diretores da Central, no geral as falas evidenciam o interesse de obter melhorias no contrato com a ADM, no acesso a programas do Estado como a entrega para o PNAE, bem como a possibilidade de organização da produção e assim transformar a Central em uma cooperativa.

Por sua vez, a empresa tem o interesse no bom andamento do projeto, por isso incentivou a criação da Central e das associações que a compõem. O representante da empresa encontrou no conselho fiscal uma maneira de acompanhar de perto e de participar dos assuntos debatidos pela Central. É preciso ressaltar, como feito anteriormente, que essa tem sido uma estratégia da ADM para participar das ações e que, em certo ponto, tem contribuído para o diálogo com os agricultores, o segmento do projeto produtivo de dendê, e corroborado com o projeto social da empresa.

Em minhas análises constatei que, apesar do bom número nos encontros, o redobramento da ação mostra que as estratégias adotadas são filtradas e desenvolvidas por alguns membros da diretoria da Central que também são lideranças locais. Por outro extremo, esse fato também evidencia a confiança da maioria dos entrevistados na diretoria da Central, pois os entrevistados afirmam que se sentem representados pela organização.

Os entrevistados foram perguntados sobre a sua opinião em relação a gestão da CONSERGC. A tabela abaixo expõe esta questão.

Tabela 3 - Avaliação da gestão segundo os entrevistados

Gestão	Excelente	Boa	Regular	Ruim
12 100%	0 0 %	11 91,6%	1 8,4%	0 0%

Fonte: dados da pesquisa (2018). Elaborado pelo autor.

Para a maioria dos entrevistados (cerca de 92%) a gestão é boa pela transparência, porque conseguiu benefícios e porque os sócios sempre foram consultados e vice-versa. Esse fato é importante para a continuidade da organização, uma vez que, a suposição dos interesses

coletivos pelos pessoais dos gestores tem sido comumente constatado como um dos fatores para o fracasso da ação coletiva no espaço rural.

Farias (2009) estudando a gestão coletiva de implementos agrícolas, retrata que os problemas administrativos, aliados à sobreposição dos interesses pessoais sobre o coletivo e a centralidade das decisões na figura do presidente em função de suas estratégias específicas, possibilitou a falta de transparência na gestão da cooperativa, resultando no fracasso da ação coletiva proposta e analisada em seu estudo.

Na organização aqui estudada, e com o objetivo de facilitar o entendimento das relações de poder, analisei as três estruturas que coordenam as ações no interior da CONSERGC: a assembleia geral, a diretoria e o conselho fiscal, já abordadas anteriormente. Embora o poder não possa ser distribuído, é equilibrado entre os atores que compõe as instâncias de tomadas de decisão.

Na CONSERGC, as decisões são tomadas em acordo com os anseios dos associados e os objetivos da organização, como dito antes, geralmente é a opinião da maioria que prevalece na instância suprema da organização, a assembleia geral. Por outro lado, esse é um espaço que estrutura as jogadas e define os atores que farão parte do jogo. É nesse espaço em que os planos anuais e semestrais são aprovados ou reprovados; em que se aprova ou rejeita a prestação de contas e onde é aprovada a inclusão ou exclusão de sócios conforme o artigo 10º do seu estatuto social. “A assembleia é o espaço comum de todos, lá nós podemos falar, dar sugestões, todo mundo tem direito de falar e não somente a diretoria” (Sr. OC, 2018).

A ADM atua para que o projeto de palma tenha continuidade e está representada no conselho fiscal onde um dos seus técnicos compõe essa esfera. O conselho fiscal tem entre suas atribuições a elaboração de relatórios contábeis e a emissão de pareceres sobre os balanços financeiros. Nesse conselho ficou claro que não há uma rigidez na fiscalização das ações da diretoria.

A diretoria, por sua vez, coordena os encontros e define, a partir das demandas, as estratégias de atuação. O plano de ação é definido de acordo com os temas e interesses delegados e aprovados pelos associados em assembleia geral.

Embora essa relação ocorra aparentemente de maneira pacífica, onde as decisões aparentemente contemplam os anseios dos associados, quando observado de perto, as reações de ambas as partes demonstram preocupação sobre a atuação dos dois lados, CONSERGC e ADM.

As questões políticas se fazem presente na CONSERGC, apesar dos entrevistados fazerem questão de informar que a preferência política não interfere. Foi fato comum durante

as entrevistas quando, com o gravador desligado, esse fato aparecer. Na CONSERGC as relações sociais expressam a questão do poder estabelecida entre os atores. Para Crozier e Friedberg (1993) não existe ação coletiva sem poder. Esse pensamento ressalta a importância das lideranças para a gestão da organização.

Os movimentos sociais e políticos fazem parte da trajetória das lideranças da Central. As lutas desses movimentos sociais contribuíram para a inserção na agenda da região NEp o tema da situação econômica dos agricultores – a produção, a comercialização e o crédito, o que contribuiu para a organização em cooperativas e associações na região. No trabalho de Farias (2014) a ação social da Igreja Católica foi importante na formação das lideranças que faziam parte da COOPETRA.

Nesse estudo foi comum que as lideranças possuíssem vínculos políticos ou fossem filiados a algum partido ou movimentos sociais, como o STTR. O informante N é um dos sócios fundadores da CONSERGC, foi membro da diretoria na primeira e compõe a atual gestão, tem uma longa carreira de militância nos movimentos sociais e já presidiu o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Irituia por diversos mandatos. Esse órgão social contribuiu para a instituição do projeto de dendeicultura tanto em Irituia como em São Domingos do Capim.

Outra instituição política mantém relação com a organização. O entrevistado Sr. G (2019) declara que a instituição na qual faz parte do quadro de funcionários tem orientado a Central em suas ações que almejam melhorias no contrato de integração junto a ADM. Para ele, a organização serviu por muito tempo aos interesses da ADM e agora precisa atender mais as demandas dos agricultores.

Quando perguntado como a organização serviu aos interesses da empresa ele declara: para atender as exigências do Estado em relação ao projeto dendeicultura, às empresas precisam adquirir parte da matéria prima que processa da agricultura familiar e atender a parte social, assim ela recebe incentivos fiscais e coloca seu produto no mercado (Sr. G, 2019). O entrevistado F (entrevista, 2018) demonstra preocupação em relação ao lado político do presidente e declara: “nós sempre tivemos bom diálogo com a Central, eu não sei como vai ficar agora, se o lado político vai interferir ou não”. O entrevistado F. se referi a proximidade do novo presidente com um partido político e se de alguma forma essa proximidade pode interferir nos assuntos referentes ao projeto de dendê.

Nessa relação social, o representante da empresa também dispõe de trunfos para participar da organização, como revela a fala a seguir que demonstra preocupação com a participação do conselheiro externo que diretamente frequenta os espaços de decisão da CONSERGC:

Precisamos rever essa participação do membro da ADM na Central, porque que ele participa isso não pode e por mim não vai acontecer mais, a empresa não vai mais fazer nenhuma manobra com a Central, nem usar a conta dela porque depois sobra para os agricultores, à empresa sempre “tira a dela da reta”. Contudo, nós temos medo de bater de frente com a empresa e ela ir embora, mais eu acredito que ela não vai fazer isso porque ela tá muito envolvida com o projeto de palma (Sr. S, entrevista, 2018).

As análises da pesquisa mostraram que, mais do que significar um processo de intervenção, ficou clara a importância da participação da empresa para a continuidade do projeto de dendeicultura. Para a maioria dos associados, a ADM por meio de um dos seus técnicos, foi importante no processo de fundação das associações, da Central e para a continuidade do projeto.

Nesse jogo de interesses, vale destacar ainda que o comportamento dos presidentes das associações integradas à CONSERGC e a sua participação nos encontros também é incentivada pela provocação em relação às cláusulas do contrato de integração. É comum as assembleias totalizarem mais de 80% de frequência quando o assunto se refere a debates que almejam mudanças em algumas cláusulas contratuais referentes ao preço, assistência técnica, entre outras.

Esse jogo que estrutura as relações e as estratégias da organização passa pela defesa dos interesses da maioria dos agricultores integrados, bem como pelo diálogo com a empresa, a qual identifiquei que tem cedido em algumas situações fundamentais em favor da viabilidade do projeto de dendeicultura, como citado anteriormente a questão do preço, assistência técnica, etc..

Embora as assembleias demonstrem uma boa participação dos representantes das associações integradas, ainda apresenta limitações, sobretudo em relação ao diálogo com os associados do município de Irituia que frequentemente citam as dificuldades em relação à logística para participar mais das atividades da organização.

Por fim, os dados da pesquisa mostram que o diálogo com a empresa para o desenvolvimento do projeto de dendê, associado à participação dos diretores, lideranças e associados pautada no jogo de interesses e da negociação, tem sido importante para a continuidade da proposta associativa da organização em estudo no espaço rural de Irituia e São Domingos do Capim. As assembleias são a expressão da participação de cada associado que, mesmo por representação, estão contribuindo para o sucesso do projeto coletivo. Posso afirmar que a continuidade da organização tem se pautada na relação equilibrada entre a diretoria da CONSERGC, a empresa ADM, na confiança e amizade entre os associados. Embora o poder não possa ser distribuído, é equilibrado entre os atores. A gestão equilibrada

precisa do poder como força estruturante, isto é, para que a coordenação aconteça na organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da década 1960 a Amazônia foi palco de inúmeros projetos do Governo Federal que objetivavam a sua integração a economia nacional e, de acordo com Reis (2002) esses projetos subsidiaram o estudo da pequena produção e a elaboração de outros projetos como o Plano de Desenvolvimento do Cooperativismo no Pará.

Os estudos que debatem o tema do associativismo no espaço rural destacam a década de 1990 como um marco para o crescimento no número de cooperativas e associações como iniciativas para o acesso ao crédito rural, à inserção de produtos em mercados cada vez mais exigentes e competitivos e a associação de pessoas que almejam um projeto de interesse mútuo ou comum. Existem outras iniciativas anteriores.

Na região do Nordeste paraense (NEp) a atuação dos movimentos sociais (STTR, partidos políticos de esquerda, Igreja Católica) entre outros, foram marcantes na trajetória das organizações que tem como proposta a ação coletiva pautada na participação, na autogestão, na solidariedade e na reciprocidade. Por outro lado, abriu espaço para realização dos projetos pessoais e das satisfações individuais. De acordo com Olson (1999) o interesse individual sempre caminha com as ações em grupo.

Assim, nesse trabalho, as associações foram identificadas como construções concretas que se estruturam a partir das relações e das negociações entre os diferentes atores que têm como objetivo alcançar seus interesses individuais, bem como construções sociais que, de maneira democrática, buscam atender os interesses econômicos dos seus membros (PINHO, 1982).

No NEp, apesar de não ser um privilégio da região, as organizações, sobretudo as cooperativas e associações frequentemente enfrentaram dificuldades em três aspectos: os custos de produção e mercados (problemas financeiros), as técnicas e tecnologias adotadas (questão agrícola) e, problemas administrativos (gestão). Acrescenta-se ainda a centralidade das políticas públicas na gerência de grandes organizações financeiras e órgãos governamentais em geral.

Em inúmeros momentos, os projetos individuais se sobrepuseram quando o interesse era o coletivo. Essa situação marcou o associativismo regional que, apesar dos inúmeros casos de insucesso, não foi abandonado e permaneceu como alternativa para o diálogo e o acesso a políticas públicas e projetos coordenados tanto pelos Governos Federal e Estadual, como por instituições privadas.

A partir dessas premissas, neste trabalho analisei a proposta associativa de agricultores familiares dos municípios de Irituia e São Domingos do Capim, no Estado do

Pará, organizados na Central das Organizações Sociais entre os Rios Guamá e Capim (CONSERGC).

Essa organização, assim como as associações que à compõem, emergiu no espaço rural a partir do incentivo e da mobilização dos agricultores pela ADM do Brasil sob o contexto de um projeto de integração à cadeia produtiva do dendê. Nos respectivos municípios aproximadamente 277 famílias estão envolvidas no projeto dessa empresa. Vale ressaltar que a vontade dos agricultores locais em se organizarem de maneira formal não pode ser desprezada e também se constitui como um elemento forte para a instituição da CONSERGC.

Essa Central de Associações é uma organização que pratica a autogestão, apesar da participação de um membro que representa a empresa nas instâncias de decisão, e da gestão transitar entre central, pois ocorre a representação delegada em que os presidentes das associações integradas representam os seus pares nas assembleias, e equilibrada em que os atores que à compõe entende os jogos de negociação. A assembleia geral é a instância suprema da organização e tem se constituído um espaço comum de decisão, de apresentação das dificuldades, de elaboração das propostas de soluções, de avaliação da representação, bem como de escolha e de debate das pautas que fazem parte das estratégias de atuação. O consenso ou a opinião da maioria é a forma normativa de decisão. Os outros órgãos constitutivos são sua diretoria executiva e o conselho fiscal o qual não encontrei rigidez em sua atuação.

A CONSERGC frequentemente dialoga com os agentes públicos de fomento e com instituições públicas e privadas. Ela representa, dessa maneira, os interesses de seus sócios que compõem as associações integradas e o que a caracteriza como uma organização de mediação.

A organização apresenta dificuldades, sobretudo, no que diz respeito à falta de recursos para viabilizar a participação dos associados do município de Irituia nas assembleias e reuniões e para desenvolver outras atividades sociais e econômicas. Outro dilema e uma das questões centrais que influencia a participação e o engajamento nas atividades coletivas dizem respeito aos custos, pois além das despesas para o transporte, a participação custa tempo (OLSON, 1999). A organização precisa superar as baixas iniciativas de mutirões, sobretudo nos dendezaís, onde frequentemente é mais comum o uso de mão de obra familiar ou a contratação de mão obra de terceiros para a realização dos tratos culturais nos plantios.

Contudo, a diretoria e as lideranças têm criado estratégias para superar a falta de recursos, o que tem aumentado suas chances de sucesso. Uma das propostas é cobrar um valor

fixo de 4% da produção mensal dos agricultores integrados à agroindústria, e para superar as dificuldades recorrentes dentro do projeto de integração, têm se aproximado de instituições como a FETAGRI, o STTR e Secretarias de Agricultura, o que contribui para resolver as dificuldades cotidianas em torno do projeto de dendeicultura no objetivo de obter melhorias no contrato de integração.

Apesar de Axelrod (1984) mostrar em seu estudo que a reciprocidade pode promover a cooperação sem precisar de confiança para ocorrer, esse não foi o caso da organização aqui estudada. Os associados destacam a confiança nos representantes das associações integradas, muitos são amigos, ou se conhecem e, apesar das dificuldades, valorizam a participação nas assembleias.

A gestão da organização foi construída com a participação dos atores que à compõe a partir das instâncias de decisão e das regras pré-estabelecidas. A diretoria executiva filtra as demandas dos sócios apresentadas nas assembleias pelos presidentes e diretores das associações integradas e atua junto à ADM. Por sua vez, existe um membro da empresa que participa dos encontros e aborda as pautas do projeto de dendê, além de compor o conselho fiscal.

As lideranças também são importantes para a continuidade da proposta associativa analisada, algumas participam há muito tempo como militante, outras têm experiências políticas, de organização ou de negociação. Elas são importantes para o desenvolvimento das atividades da organização e para a gestão equilibrada, precisa-se do poder como uma força estruturante para a coordenação da organização, não é o caso de fazer desaparecer o poder (CROZIER E FRIEDBERG, 1993). Os associados declararam confiar na gestão e avaliam de maneira positiva a atuação dos gestores.

Na relação entre a empresa e a Central acontecem jogos de interesses e aparecem as estratégias que podem levar ao êxito ou fracasso da organização. As observações sugerem que o jogo das relações de poder entre diretoria, lideranças e o representante da ADM no projeto é bem compreendido pelos atores. Esses jogos precisam atender as demandas dos sócios e os interesses da empresa.

A diretoria possui como trunfo a confiança da maioria dos associados que avaliam como boa a atuação dos líderes e demonstram a vontade de continuar compondo o quadro da organização. Mais de 90% dos entrevistados revelam que se sentem representados pela diretoria da CONSERGC e que confiam na maneira como os gestores conduzem a organização, pela transparência, confiança e amizade. Os assuntos de interesses do grupo são separados pelas lideranças e tratados nas assembleias. Alguns temas de interesse político são

discutidos em espaços informais como em reuniões privadas e em conversas entre os associados.

Os contratos com os agricultores integrados e a participação nas assembleias realizadas pela organização foram identificados como os trunfos que a empresa possui nessa relação de poder. Soma-se ainda a boa relação do representante da ADM que coordena o projeto de palma junto à agricultura familiar com os associados.

Por fim, os dados mostraram que para o pouco tempo de existência que a CONSERGC tem, a proposta associativa da organização se apresenta em desenvolvimento promissor. Essa constatação faz referência: a atuação de sua diretoria e seus líderes, que tem encontrado soluções para as dificuldades recorrentes; a confiança dos associados em seus gestores e o bom nível de participação nos encontros e reuniões; a afirmação da maioria dos membros que se sentem representados pela organização e a relação equilibrada de poder entre os atores no interior da organização. A participação dos diretores, lideranças e associados pautada no jogo de interesses e da negociação, tem sido importante para a continuidade da proposta associativa da organização em estudo no espaço rural de Irituia e São Domingos do Capim.

A possibilidade de organizar a produção, a cessar algum financiamento ou projeto, de melhorias na renda e a vontade de “vencer coletivamente” também foram apontados como fatores importantes para o engajamento no associativismo.

Entre os resultados do recorte da pesquisa, conclui-se que o interesse das Associações Integradas em se filiarem a uma Central de Associações está relacionado, em princípio a mobilização e o incentivo dado pela empresa ADM para a criação das organizações. Posteriormente, a CONSERGC foi vista pelos associados como uma facilitadora do diálogo com a empresa e, entre as vantagens, um meio para obtenção de melhorias no contrato de integração. Os dados empíricos revelaram que poucos agricultores fizeram na íntegra a leitura do contrato e, por meio da atuação da CONSERGC, estão tendo a possibilidade de rever algumas cláusulas contratuais de suma importância para o interesse dos produtores dentro do projeto de palma como o preço e o peso do produto, sendo estes os itens mais citados pelos agricultores integrados.

REFERÊNCIAS

- ABRAPALMA. Associação Brasileira de Produtores de Óleo de Palma, 2015. Disponível em: <http://www.abrapalma.org/pt/agricultura-familiar/>. Acesso em: novembro/2018.
- ALBUQUERQUE, Jadson. **O Programa Nacional de Produção Sustentável de Óleo de Palma e seus efeitos sobre o espaço rural em Tomé-Açu, Pará**. VIII Simpósio Internacional de Geografia Agrária e IX Simpósio Nacional de Geografia Agrária (GT 17 – Geopolítica dos alimentos e soberania alimentar).
- ANDRADE, Wanderlino Demetrio Castro de. **A Emergência da Agroindústria de Processamento de Frutas no Nordeste Paraense, Região Metropolitana de Belém e no Marajó: Uma análise do potencial da capacidade produtiva e inovativa sob a ótica de Arranjo e Sistema Produtivo e Inovativo Local – ASPL**. 2004. 213 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento – PLADES) – NAEA/UFPA, Belém – Pará, 2004.
- AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books, 1984. 241p.
- BACKHOUSE, Maria. **A desapropriação sustentável da Amazônia**. O caso de investimentos em dendê no Pará, Fair Fuels? Berlin: FU Berlin, 2013. Working Paper 6.
- BECKER, Bertha Koiffmann. Recuperação de áreas desflorestadas da Amazônia: será pertinente o cultivo da palma de óleo (Dendê)? **Confins** [Online], 10 | 2010, posto online no dia 14 Janeiro 2011. Disponível em <http://confins.revues.org/6609>, acesso em novembro/2018.
- BECKER, Howard. **Observação social e estudos de casos sociais**. Métodos de pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Hucitec, 1994: 117 – 133.
- BERNOUX, Philippe. **A sociologia das organizações**. Trad. Adão Carvalho. RES-EDITORIA, LDA, 2005, 390p.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Cooperativismo é Economia Social, um ensaio para o caso brasileiro. In: **III Seminário Tendências do Cooperativismo contemporâneo**. OCB/SESCOOP, 2004.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 45, nº 01, p. 119-138, jan/mar 2007.
- BRANDÃO, Frederico; SCHONEVELD, George. “The state of oil palm development in the Brazilian Amazon: Trends, value chain dynamics, and business models”. Bogor: CIFOR, 2015. 54 p. (Working paper, 198).
- BRASIL. Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define as cooperativas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. **Presidência da República, Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Brasília, 16 de dezembro de 1971; 150º da Independência e 83º da República.
- BRASIL. Lei nº 10.406/2002, art. 53. Define associação como: Constitui-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômico. **Presidência da República, Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Brasília, 10 de janeiro de 2002; 181º da Independência e 114º da República.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Palma de Óleo. **Diagnóstico da produção sustentável da palma de óleo no Brasil**. Brasília, MAPA/ACE, 2018, 58 p.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA, 2011. **Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel. Inclusão Social e Desenvolvimento Territorial**, 2011.

Disponível em:

<http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/Biodiesel_Book_final_Low_Completo.pdf>. Acesso em: 26 jul 2018.

BRUMER, Anita; ROSENFELD, Cinara Lerrer; HOLZMANN, Lorena; SANTOS, Tania Steren dos. A elaboração de projeto de pesquisa em Ciências Sociais. In: PINTO, Celi R. J.; GUAZZELLI, Cesar A. B. (Org). **Ciências Humanas: pesquisa e método**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008. p. 125-146.

CANASSA, Bruno José. COSTA, Davi Rogério de Moura. Ciclo de vida das cooperativas de crédito brasileiras: o desempenho da cooperativa como motivo para a descontinuidade das operações. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. RGC, Santa Maria, Págs. 51-68 Edição Especial 01/2018.

CONSERGC, Estatuto Social, 2015.

CONSERGC, Relatório das Atas, Assembleias gerais, período, 2015 a 2019, São Domingos do Capim, Pará, 2019.

COOK, Michael Lee; BURRESS, Molly J. **A cooperative life cycle framework**. Working paper, University of Missouri Department of Agricultural Economics, 2009.

CROZIER, Michel; ERHARD Friedberg. **Die Zuänge Kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation**. Trad. E. Friedberg, S. Stelzer Hain, Frankfurt a. M, 1993. 391 p.

DEUS, Adelia Meirelis de; CUNHA, Djandra do Espírito Santo Lopes; MACIEL, Emanuel Moreira. Estudo de caso na pesquisa qualitativa em educação: uma metodologia. **VI Encontro de pesquisa em Educação**, 2010. Disponível em:

<<http://www.ufpi/ppged/index/pagina/id/1766>> Acesso em: nov. 2018.

FAPESPA. Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas. **Estatística municipal**. São Domingos do Capim, 2016. Disponível em: www.fapespa.pa.gov.br. Acesso em: 25 de jan. 2018.

FARIA, Mariana Rodrigues de; ALBINO, Pablo Murta Baião. Contribuição das cooperativas agropecuárias para a geração de emprego em Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. RGC, Santa Maria, Págs. 124-136 Edição Especial 01/2018.

FARIAS, Elielson Soares. **Cooperativa Agroleiteira da Transamazônica (COOPETRA): fatores que influenciaram na sua persistência**. 2014. 113 f. Dissertação (Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável) – NCADR/UFPA, Belém, 2014.

FARIAS, Sílvio Kanner Pereira. **Gestão coletiva de máquinas e equipamentos agrícolas na agricultura familiar no Assentamento Luiz Lopes Sobrinho**. 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável) – NCADR/UFPA, Belém, 2009.

FEENY, David; BERKES, Fikret; MCCAY, Bonnie J.; ACHESON, James M. A tragédia dos comuns: vinte e dois anos depois. Trad. André de Castro C. Moreira. In: Diegues, Antonio Carlos; Moreira, André de Castro C. (orgs.). **Espaços e recursos naturais de uso comum**. São Paulo: NUPAUB/LASTROP-USP, 2001, p.17-42. <Original: 1990>

FORGIARINI, Deivid Ilecki; ALVES, Cinara Neumann, MENDINA, Heitor José Cademartori. Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. RGC, Santa Maria, Págs. 21–36 Edição Especial 01/2018.

FRIEDBERG, Erhard. **O poder e a Regra. Dinâmicas da ação organizada**. Lisboa. Instituto Piaget, 1995a. 412p.

FRIEDBERG, Erhard. **ORGANIZAÇÃO**. In: BOUDON, Raymond. (dir.). **Tratado de sociologia**. Trad. T. Curvelo. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Ed., 1995b, p. 375-412.

GEMAQUE, Amanda Madalena da Silva; FILHO, Hélio Raymundo Ferreira; BELTRÃO, Norma Ely Santos. A dendeicultura na Amazônia: adoção do projeto dendê familiar em uma comunidade rural no Estado do Pará. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. G&DR • v. 11, n. 3, p. 80-100, set-dez/2015, Taubaté, SP, Brasil.

GOHN, Maria da Glória. O cenário da participação em práticas de gestão da coisa pública no Brasil no final do milênio: as mudanças no caráter do associativismo. **Motrivivência**. Campinas, Ano XI, nº 14, p. 15 – 32 Mai. 2000.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8ª edição. Editora Record. Rio de Janeiro, 2004.

GOMES, Lucinaldo Soares; MAGALHÃES, Sônia Barbosa. Agricultores integrados ao dendê e questões relativas ao sistema de produção, no P.A. Terra Nova, no Pará. **Revista eletrônica Ecodebate**. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2016/05/30/agricultores-integrados-do-dende-e-questoes-relativas-ao-sistema-de-producao-no-pa-terra-nova-por-lucinaldo-soares-gomes-e-sonia-barbosa-magalhaes/> Acesso em 10 de set. 2017.

GRAZIANO, Xico; NAVARRO, Zander. **Novo mundo rural: A antiga questão agrária e os caminhos futuros da agropecuária no Brasil**. 1. Ed. São Paulo: Editora UNESP, 2015.

HARDIN, Garret. La tragedia de los bienes comunes. In: SMITH, R.C; Pinedo, D. **El cuidado de los bienes comunes: gobierno y manejo de los lagos y bosques en la Amazonia**. Lima: IEP; Instituto del Bien Común, 2002, p.33-48. (Estudios de la Sociedad Rural, 21).

HÉBETTE, Jean. Associativismo: um ensaio sobre sua contextualização histórica. Estudo sobre as dinâmicas das associações rurais no nordeste amazônico. In: GOMES, Ana Célia; MANESCHY, Maria Cristina; MAGALHÃES, Sônia Barbosa; FERREIRA, José Maria Carvalho. (Org.). **Organização Social do Trabalho e Associativismo no Contexto da Mundialização: Estudos em Portugal, África e Amazônia**. 1 ed. Belém: NUMA/UFPA, 2010, v. , p. 53-66.

HOMMA, Alfredo Kingo Oyama. O Desenvolvimento da Agroindústria no Estado do Pará. **Saber. Ciências exatas e tecnologia**, Belém, v. 3, Edição Especial, p. 49-76, jan./dez. 2001.

IBGE. **São Domingos do Capim (PA). Panorama Geral**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/sao-domingos-do-capim/panorama>. Acesso em: abr. 2017a.

IBGE. **Irituia (PA). Panorama Geral**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/irituia/panorama>. Acesso em: abr. 2017a.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=21&uf=15>. Acesso em: 23 de abr. 2017b.

- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção Agrícola Municipal, 2017**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/Busca?q=DEND%C3%8A>>. Acesso em Dez. 2018.
- LECHAT, Noëlle Marie Paule; BARCELOS, Eronita da Silva. Autogestão: desafios políticos e metodológicos na incubação de empreendimentos econômicos solidários. **Revista Katál**. Florianópolis v. 11 n. 1 p. 96-104 jan. /jun. 2008.
- LIEDKE, Elida Rubini. Trabalho in: CATTANI, Antonio. David (org). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes. 3 Ed. 2000.
- MANESCHY, Maria Cristina; CONCEIÇÃO, Maria de Fátima Carneiro da, MAIA, Maria Lúcia Sá. Estudo sobre as dinâmicas das associações rurais no nordeste amazônico. In: GOMES, Ana Célia; MANESCHY, Maria Cristina; MAGALHÃES, Sônia Barbosa; FERREIRA, José Maria Carvalho (Org.). **Organização social do trabalho e associativismo no contexto da mundialização**: estudo em Portugal, África e Amazônia. Belém: NUMA/UFPA, 2010. p.13-52.
- MANESCHY, Maria Cristina; MAIA, Maria Lúcia Sá; CONCEIÇÃO, Maria de Fátima Carneiro Da. Associações Rurais e Associativismo no Nordeste Amazônico: uma relação nem sempre correspondida. **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 11, n. 1, p. 85-108, jun. 2008.
- MANN, Peter Henry. Etapas da investigação sociológica. In: MANN, P. H. **Investigação sociológica**. 2. Ed. Tradução: Octavio Alves Velho. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1975. p.40-61.
- MDA. Matéria prima da agricultura familiar é utilizada na produção de biodiesel. 24 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/mat%C3%A9ria-prima-da-agricultura-familiar-%C3%A9-utilizada-na-produ%C3%A7%C3%A3o-de-biodiesel>>. Acesso em: 4 ago. 2018.
- MESQUITA, Benjamin Alvino de; SILVA, José de Ribamar Sá; ALMEIDA, Alfredo Wagner Berno de; MENDES, Gerson Teixeira. **Desenvolvimento e Grandes Projetos na Amazônia**: desigualdade e concentração de riqueza. VI jornada internacional de políticas públicas. O desenvolvimento da crise capitalista e a atualização das lutas contra a exploração, a dominação e a humilhação. Cidade universitária da UFMA. São Luís do Maranhão – Brasil, 20 a 23 de agosto de 2013.
- MICHELAT, Guy. Sobre a utilização de entrevista não diretiva em sociologia. In: Thiollent, Michel (Org.). **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 5. ed. São Paulo: Polis, 1987. p. 191-212.
- MCKEAN, Margaret; OSTROM, Elinor. Regimes de propriedade comum em florestas: somente uma relíquia do passado? In: DIEGUES, Antonio Carlos Santana; MOREIRA, André de Castro C. (Org). **Espaços e Recursos Naturais de Uso comum**. São Paulo: Núcleo de Apoio à Pesquisa sobre Populações Humanas e Áreas Úmidas Brasileiras, USP, 2001. p. 78-95.
- OLIVEIRA, Roberto Cardoso. **O trabalho do antropólogo**. 2. Ed. Brasília: Paralelo 15, São Paulo: UNESP. 2000.
- OLSON, Mancur. **A lógica da Ação Coletiva**: Os Benefícios Públicos e uma Teoria dos Grupos Sociais. Tradução. Fabio Fernandes – São Paulo. Editora da Universidade de São Paulo, 1999. 201p.
- OSTROM, Elinor. **Analyzing collective action**. Association of Agricultural Economists, 2010. p. 154-166.

PICANÇO FILHO, Artêmio Ferreira; MARIN, Joel Orlando Bevilaqua. Contratos de fornecimento de cana-de-açúcar: as assimetrias de poder entre os agentes. **Interações**, Campo Grande, v. 13, n. 2, p. 191-202, 2012.

PINHO, Diva Benevides. **A doutrina Cooperativista nos Regimes Capitalista e Socialista**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1982.

PRADO, Edy Silva de Azevedo Carvalho. **Cooperativa Agrícola Santo Antônio: uma ação coletiva bem sucedida no Município de Marituba – PA**. 127 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

REIS, Maria de Nazaré Ferreira. **Dinâmica do cooperativismo alternativo na Bragantina, Estado do Pará: agricultores familiares no caminho da participação e da gestão**. Dissertação (Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável) Universidade Federal do Pará, Belém, 2002. 231 p.

RIBAS, Roseane Aparecida; SILVA, Sandra Andréa Santos da; FONSECA, Sandy Santos da; Olimpio, Silvia Maia; PARENTE, Francilene de Aguiar. Diagnóstico Organizacional da Cooperativa dos Produtores de Leite da Vila Bom Jardim - Cooperlight, dm Pacajá – PA. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC – Santa Maria, RS**, v.4, n.8, jul./dez. 2017, p. 14.

RIBEIRO, Laiane Bezerra. **O trabalho sob influência da dendeicultura em vilas rurais paraenses**. Dissertação (Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável) – NCADR/UFGA, Belém, 2016.

RIOS, Gilvando Sá Leitão; CARVALHO, Daniela Moreira de. Associação de agricultores familiares como estruturas de ensaio pré-cooperativa. **CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA**, 13., 29 de maio a 1 de junho de 2007, UFPE, Recife (PE).

SABOURIN, Eric. A ajuda mútua rural, entre intercâmbio e reciprocidade. In: Encontro da Rede de Estudos Rurais, 1, Niterói. **Anais**. Niterói: UFF, Rede de Estudos Rurais, 2006. CD.

SANTOS, Cleison Bastos dos; NAHUM, João Santos. **Uso do território, dendeicultura e produção de alimentos: uma análise dos camponeses integrados à empresa Belém Bioenergia Brasil (BBB) no município de Moju, PA**. VIII Simpósio Internacional de Geografia Agrária e IX Simpósio Nacional de Geografia Agrária (GT 17 – Geopolítica dos alimentos e soberania alimentar).

SCHMITZ, Heribert; MOTA, Dalva Maria da; PRADO, Edy Silva de Azevedo Carvalho. Ação coletiva com fins econômicos: reflexões teóricas a partir de dois estudos de caso no espaço rural. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO, 7. Fortaleza. **Anais**: SBSB, 2007.

SCHMITZ, Heribert; MOTA, Dalva Maria da; SOUSA, Glaucia Macedo. Reciprocidade e ação coletiva entre agricultores familiares no Pará. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas**, Belém, v. 12, n. 1, p. 201-220, jan.-abr. 2017.

SCHNEIDER, Jose Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. Ed. São Leopoldo. Editora Unisinos, 2003.

SILVA, Edfranklin Moreira da; Navegantes-Alves, Livia. A ocupação do espaço pela dendeicultura e seus efeitos na produção agrícola familiar na Amazônia Oriental. **Revista Franco-Brasileira de Geografia**. Disponível em: <<https://confins.revues.org/11843>> Acesso em: 04 de maio de 2017.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. 127p.

SISTEMA OCB/PA. Disponível em: <http://paracooperativo.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo>. Acesso em 08/05/2018.

TAVARES, Maria Goretti da Costa. A FORMAÇÃO TERRITORIAL DO ESPAÇO PARAENSE: dos fortes à criação de municípios. **Revista ACTA Geográfica**, ANO II, nº3, jan./jun. de 2008. p.59-83.

TILLY, Charles. Introduction. In: TILLY, Louise A.; TILLY, Charles (Ed.). **Class conflict and collective action**. London: Sage Publishers, 1981. p. 13-25.

VELHO, Gilberto. Observando o familiar. In: NUNES, E. de O. **A aventura sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 37-46.

VELHO, Otávio G. **Capitalismo autoritário e campesinato**: um estudo comparativo da fronteira em movimento. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: editora DIFEL, 1979.

VERDEJO, Miguel Expósito. (2006). **Diagnóstico Rural Participativo**: guia prático DRP. 61p. Ministério do Desenvolvimento Agrário, Brasília, DF, Brasil. Disponível em: <<http://www.bs.cca.ufsc.br/publicacoes/diagnosticoruralparticipativo.pdf>>. Acesso em: 12 de ago. 2017.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. Raízes Históricas do Campesinato Brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 20. 1996. Caxambu. **Anais...** Caxambu, MG: Anpocs, 1996.

WEBER, Max. Economia e Sociedade. Brasília: UnB, 2002. 2. Vol.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A

Questionário aplicado aos representantes das associações integradas e aos membros da diretoria.

A trajetória da Central das Organizações Sociais entre os Rios Guamá e Capim (CONSERGC) sob influência da dendeicultura: a gestão e a participação dos atores.

A trajetória da cooperação aqui no local e a história da Central?
O que motivou a criação da CONSERGC (2015/contexto)
O projeto de dendeicultura que chegou à região a partir de 2011 influenciou na criação da CONSERGC e das associações integradas? Como?
Quem trouxe o projeto de dendeicultura para a região. Qual a participação da ADM?
Houve a participação de outras instituições para o desenvolvimento do projeto de palma? Quais?
Ocorreu alguma mudança no sistema produtivo dos agricultores com a introdução do dendê?
Como ocorre a produção e a entrega do dendê e dos produtos para a merenda escolar? A CONSERGC controla a produção?
Existe algum trabalho coletivo nos dendezais (mutirões para limpeza, adubação, outros)?
Os associados cumprem o prazo de entrega dos cachos de dendê?
Ocorre algum trabalho em relação à capacitação, ao emprego de tecnologia e à gestão da propriedade (Prefeitura, CONSERGC, Associações integradas, ADM) outra.
Os agricultores participam de outras instituições (FETAGRI, Sindicato, outras).
O senhor (ª) já tinha experiência com o trabalho coletivo (associações, cooperativas, mutirão)?
Como as diferentes associações atuam na CONSERGC? Elas têm interesses diferentes?
Em sua opinião, os associados são unidos para o desenvolvimento das atividades da CONSERGC?
Existem parentes que também são sócios? Pode-se associar individualmente? À CONSERGC?
Como ocorrem os encontros, o diálogo entre a CONSERGC e as associações integradas (Ata ofício, líderes, assembleia)?
Esses encontros são realizados em São Domingos do Capim? E em Irituia?
Como o senhor (ª) avalia a gestão da CONSERGC?
Como o senhor (ª) avalia a atuação dos líderes da CONSERGC?

As questões partidárias interferem na CONSERGC?
Existem parcerias que tem ajudado a CONSERGC?
Essas parcerias exercem influências na CONSERGC? Como?
Como ocorre o diálogo entre a CONSERGC e a ADM (Ata ofício, líderes)?
Como o senhor (ª) avalia a relação da CONSERGC com a ADM? Qual sua opinião sobre essa parceria?
Qual a sua opinião em relação ao incentivo dado pela ADM para a criação da CONSERGC?
A ADM ela sede algum espaço para os agricultores se reunirem?
Fale-me da sua área destinada ao plantio de dendê;
Como a ADM atua em relação à viabilização da produção de dendê e sua compra?
Como o senhor avalia sua integração na dendeicultura? Qual sua opinião sobre o projeto?
A ADM cumpre o que está estipulado no contrato?
O Sr. (ª) pode me informar sua renda mensal?
O que motiva a permanência no projeto de palma?
E o que motiva a permanência na associação que o Sr. (ª) é membro?
Em sua opinião a CONSERGC tem possibilidade de continuar seus trabalhos? Explique?
Há o desejo da associação local em continuar integrada à CONSERGC?
O que o senhor (ª) acha que pode ameaçar a continuação da CONSERGC?
Nas assembleias promovidas pela CONSERGC os agricultores falam ou somente os líderes têm voz?
Como é a participação nas assembleias e reuniões?
Fora da CONSERGC, os membros das associações integradas se encontram em algum espaço?
Que benefício a Central das organizações Sociais trouxe para o senhor?
A CONSERGC evidencia a vontade de se tornar uma cooperativa? Qual sua opinião sobre essa possibilidade?

ANEXO B

Questionário: perfil dos membros que compõe a diretoria, a atuação e a gestão da CONSERGC

1 – Perfil dos membros da diretoria

Nome: _____

Gênero: _____

Idade: _____

Estado civil: _____

Cargo: _____

Quantos anos faz parte da diretoria da CONSERGC

1 ano 2 anos 3 anos outro

Que tipo de relação o senhor (ª) possui com a CONSERGC:

- Sócio da CONSERGC
- Filho de sócio da CONSERGC
- Marido ou mulher de sócio da CONSERGC
- Outro tipo de relação, qual?

O que motivou o senhor (ª) a trabalhar na diretoria da CONSERGC

2 – A atuação e a gestão da CONSERGC

Como a CONSERGC está organizada juridicamente

Como o senhor avalia a atuação da CONSERGC junto a ADM

Excelente Boa Regular Ruim

Justifique sua opinião: _____

Como você avalia a atuação da CONSERGC junto às associações integradas

Excelente Boa Regular Ruim

Justifique sua opinião: _____

Quais as ações coletivas promovidas pela CONSERGC em torno da dendeicultura

Em sua opinião, as demandas das associações integradas são correspondidas a partir da representação da CONSERGC? Justifique sua resposta.

Como o senhor (ª) avalia a gestão da CONSERGC:

Excelente Boa Regular Ruim

Justifique sua opinião: _____

Como o senhor avalia sua relação com os gestores da CONSERGC

Excelente Boa Regular Ruim

Justifique sua opinião: _____

Todos os membros da diretoria são consultados sobre a administração da organização e as decisões da assembleia geral:

- Nunca participam
- As vezes quando o assunto se refere a CONSERGC
- Nunca são consultados

Outra situação _____

A CONSERGC almeja se transformar em uma cooperativa, qual sua opinião?

ANEXO C

Os presidentes das associações integradas entrevistados

Nome	Idade	Estado Civil	Município	Organização
Antonio Lopes	67 anos	Casado	Irituia	05 de Maio
Afeu M. Souza	49 anos	Solteiro	São Domingos	ARVIB
Carlos Alberto Gomes dos Santos	47 anos	Casado	Irituia	APALI
Edmilson de Jesus Costa Peniche	40 anos	Casado	Irituia	AGRIFAREG
Francisco Lopes de Freitas	64 anos	Casado	São Domingos	ATRF
Gleudson José Oliveira Soares	42 anos	Solteiro	São Domingos	ARSJI
João Oliveira Lopes Filho	38 anos	Solteiro	São Domingos	ARAFICAT
José Vanderlei Barbosa Cardoso	43 anos	Solteiro	Irituia	AMAFIB
Maria Lúcia Baia	32 anos	Solteira	São Domingos	APRORBAP
Maria Luciene T. de Souza	31 anos	Solteira	São Domingos	Assoc. do Manteiga
Pedro Nunes Peniche	27 anos	Solteiro	São Domingos	Assoc. do São Pedro Cunarijó
Raimundo Fernandes N. de Almeida	46 anos	Solteiro	São Domingos	AMAFAVISALE
Raimundo Nonato da S. Rocha	60 anos	Casado	São Domingos	ARSS
Regivaldo Maria Lima de Oliveira	30 anos	Solteiro	Irituia	Assoc. Vila Bangu

ANEXO D

Membros da atual diretoria da CONSERGC entrevistados

Nome	Idade	Estado Civil	Município	Cargo
Antonio Lopes	67 anos	Casado	Irituia	Vice-tesoureiro
Carlos Alberto Gomes dos Santos	47 anos	Casado	Irituia	Vice-presidente
João Oliveira Lopes Filho	38 anos	Solteiro	São Domingos	Presidente
José Vanderlei Barbosa Cardoso	43 anos	Solteiro	Irituia	1° suplente
Joel Linhares Cavalcante	27 anos	Solteiro	São Domingos	1° conselheiro
Maria Auxiliadora C. de Almeida	32 anos	Solteira	São Domingos	Secretária
Raimundo Fernandes N. de Almeida	46 anos	Solteiro	São Domingos	Tesoureiro
Regivaldo Maria Lima de Oliveira	30 anos	Solteiro	Irituia	Vice-secretário