

## A EXPERIÊNCIA DA APAEB (BA):AÇÃO COLETIVA E PRÁTICAS SOLIDÁRIAS

---

Eduardo Jordão de Araújo

---

### RESUMO

Aborda-se a experiência da APAEB/Valente – Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira (Bahia), sociedade civil sem fins lucrativos, formada por agricultores familiares sisaleiros. Suas unidades de negócio são fábrica de tapetes e carpetes, bateadeira comunitária, supermercado, laticínio e loja de artesanato. Este trabalho aborda temas como a reciprocidade, cooperação e valores solidários na vida organizacional, além da comparação entre os empreendimentos econômicos solidários e a empresa típica. A pesquisa mostrou que ao longo da história da organização, ela conseguiu articular com sucesso as dimensões ambiental, econômica e organizacional sem prescindir da crença nos valores sociais que a inspiraram e que orientam sua ação solidária.

Palavras-chave: APAEB (BA) – Ação Coletiva – Práticas Solidárias – Sisal.

## L'EXPÉRIENCE DE L'APAEB (BA) : ACTION COLLECTIVE ET PRATIQUES SOLIDAIRES

### RÉSUMÉ

Nous partons de l'expérience de l'APAEB/Valença – Association de Développement Durable et Solidaire de la Région productrice de sisal (Bahia), société civile sans but lucratif qui réunit des agriculteurs familiaux. Ses unités de négoce sont une fabrique de tapis et carpetes, une batteuse communautaire, un supermarché, une fabrique de produits laitiers e un magasin d'artisanat. Ce travail aborde des thèmes comme la réciprocité, la coopération et les valeurs solidaires de la vie organisationnelle, outre la comparaison entre les entreprises économiques solidaires et l'entreprise typique. La recherche a montré que, au long de l'histoire de l'organisation, elle est arrivée à articuler avec succès les dimensions environnementale, économique e organisationnelle, sans renoncer aux valeurs sociales qui l'ont inspirée et qui orientent son action solidaire.

Mots-clés: APAEB (BA) – Action Collective – Pratiques Solidaires – Sisal.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho foi elaborado a partir dos resultados de uma tese de doutorado, cujo tema decorreu de uma curiosidade que nos acompanhou em todo percurso profissional, a de entender os processos organizacionais em suas origens, desenvolvimento e efeitos. Dois, porém, nos foram mais atraentes: o crescimento das organizações e as mudanças nelas ocorridas internamente. Aliado a isto, o acompanhamento, desde sua origem, da experiência de uma organização singular composta por agricultores familiares da região sisaleira do estado da Bahia, atualmente denominada APAEB/Valente – Associação de Desenvolvimento Sustentável e Solidário da Região Sisaleira, apontou naquele momento para a construção do então objeto de pesquisa.

O caso em referência já havia sido pesquisado por diversos autores com distintas óticas, entre os quais Nascimento (2003), Abramovay e Vega (2003), Cruz Junior (2005). No entanto, além da interface desses assuntos com nosso interesse, não localizamos nenhum estudo que contemplasse as questões do crescimento e das mudanças organizacionais então ocorridas na APAEB/Valente.

O estudo da visão baseada em recursos (VBR) e a contribuição crítica de Mintzberg e Quinn (2008) nos fizeram tomar consciência que a questão do crescimento das organizações teria que ser vinculada à questão da formulação das estratégias organizacionais, pois a primeira pode ser visualizada como resultante da segunda. Assim visto, este trabalho parte de indagações que estiveram presentes na pesquisa de tese: por que as organizações crescem e/ou se transformam? Por que a APAEB/Valente cres-

ce e se transforma continuamente? Em quais valores sociais os seus componentes acreditam para orientar e conduzir esses processos organizativos?

O processo real de construção de estratégias e transformação de estruturas organizacionais é pouco estudado em organizações como a APAEB, mormente em organizações de agricultores familiares distintas das cooperativas. A APAEB/Valente é uma das organizações sociais mais reconhecidas e premiadas nacional e internacionalmente. Fundada em meados dos anos 1980, após intensa mobilização dos pequenos produtores da região sisaleira da Bahia, tem como missão promover o desenvolvimento social e econômico sustentável e solidário, visando a melhoria da qualidade de vida da população. Seu quadro de sócios é de 350 pessoas, a maioria com mais de 50 anos. A entidade é constituída juridicamente como uma sociedade civil sem fins lucrativos e é formada por pequenos produtores rurais que têm a agropecuária como atividade principal e não mantêm empregados permanentes. São três as condições exigidas dos associados: pagar uma única contribuição de 25% do salário mínimo, assumir os compromissos e deveres definidos pelos estatutos e participar das reuniões e de assembleias por um período de três meses.

A cada dois anos, a assembleia de sócios elege um conselho administrativo composto por até 24 membros; uma diretoria executiva com 6 membros, 3 efetivos e 3 suplentes; um conselho fiscal de igual composição e 12 sócios para supervisionar os 4 departamentos (agropecuário, educativo, comercial e industrial). A figura do diretor executivo surgiu recentemente, após reestruturação organizacional em 2001.

Suas principais atividades econômicas são a fábrica de tapetes e carpetes, a bateadeira comunitária (usina de desfibramento), o posto de vendas (supermercado), o laticínio Dacabra, o Curtume e Couros Valente e a Riquezas do Sertão (showroom).

O estudo desenvolvido anteriormente levou em consideração as questões conceituais referentes ao entendimento da formação da estratégia e da mudança organizacional sustentável como processos. Este artigo enfatizará os resultados e a análise desses processos organizacionais, particularmente o processo de mudança organizacional sob a ótica dos valores sociais que o inspiraram e que se colocaram como referência para os indivíduos que conduziram a mudança. Deste modo, o artigo aborda temas tais como a cooperação humana nas organizações, as práticas solidárias nos processos de mudanças organizacionais e a relação solidariedade e sustentabilidade institucional das organizações.

## 1. O ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DO SISAL NO ESTADO DA BAHIA

A produção brasileira do sisal é realizada em cerca de 110 municípios do país, conforme dados da CONAB (2006). A produção de fibras é majoritariamente feita na Bahia que, em 2006, segundo a SECEX/CONAB, foi responsável por 89.5% do total produzido, ou seja, 124.290 toneladas. Na Bahia, cerca de 70 municípios produzem as fibras do sisal (CONAB, 2006), sendo o produto cotado como o décimo da pauta de exportações do estado.

Segundo o Censo do IBGE de 2000, o estado possui 567.295 km<sup>2</sup>, com 415 municí-

pios, com grau de urbanização de 67.1%. Com 13.070.250 habitantes, ocupa o 4º lugar em população no país e é o mais populoso da região Nordeste (Oliveira, 2004, p. 8). Sua porção semiárida ocupa a região central, representando mais de 60% da superfície territorial e abrange 258 municípios, com uma população estimada em 5.6 milhões de habitantes.

O relevo exerce um papel significativo na distribuição das chuvas e o regime pluviométrico caracteriza-se por precipitações irregulares no decorrer dos meses e dos anos, ocorrendo períodos cíclicos de estiagem. Essas irregularidades climáticas geram crises econômicas e sociais periódicas, resultantes da baixa produtividade do sistema agrícola vigente. (Ibid., p. 10)

A atividade humana é predominantemente pastoril, distinguindo-se pelo fato do criatório extensivo ter prioridade e as parcelas cultivadas serem cercadas. Atualmente a pecuária extensiva ocupa grandes partes, constituindo a base econômica dessa região. Subsiste também uma agricultura sem grande expressão econômica, principalmente ao sul da planície, representada basicamente pelo cultivo do algodão herbáceo, batata-doce, mamona, sisal, banana, melancia e os de subsistência como feijão, milho e mandioca cultivados nos vales. A agricultura, entretanto, assume relevante importância social por ocupar a maioria da força de trabalho regional (Ibid., p. 11).

Sob a ótica da metodologia de APL – Arranjos Produtivos Locais desenvolvida pela REDESIST (Sistema de Informações de Arranjos Produtivos Inovativos Locais), o estado da Bahia possui um APL onde a produção do sisal é realizada de modo massivo e concentrado na sua porção semiárida. O território considerado

no Arranjo abrange três microrregiões, sendo elas a Nordeste, o Piemonte da Diamantina e a de Paraguaçu. Diferentemente da estatística da CONAB, o APL considera um número maior de municípios produtores do sisal, totalizando mais de 150 (MCT/REDESIST, p. 4).

Por seu turno, o IBGE (2002) considera que 75 municípios são produtores do sisal. Juntos, ocupam uma área de 80.6 mil hectares e abrigam uma população de 1.5 milhão de habitantes. Esses municípios encontram-se localizados naquelas microrregiões do Arranjo, sendo 36 mais representativos na produção (Alves, 2006, p. 371). Na microrregião Nordeste, 15 municípios se destacam, incluindo-se entre eles Valente, localidade que sedia a APAEB (Ibid., p. 371). Ainda na microrregião Nordeste, o número de propriedades rurais dos municípios chega a 63.5 mil, ocupando uma área de 1.33 milhões de hectares. Do total de estabelecimentos rurais, 95.7% são familiares, ocupando 57.7% da área total. O tamanho médio dos estabelecimentos familiares é 12.61 hectares, enquanto que os patronais têm área média de 219.47 hectares (Brasil, 2000). Em termos de área plantada, o sisal ocupa o segundo lugar, perdendo somente para o feijão (102.700 hectares) (Idem, Ibid., p. 371).

O APL é agroindustrial e é composto de 30.000 produtores de sisal, 3.000 donos de motores de desfibramento, 40 donos de bateiras (usinas de beneficiamento) e 12 indústrias de transformação. Neste universo existem distintos portes empresariais, entre os quais micro, pequenas e médias empresas e também organizações como associações e cooperativas de produtores. As principais organizações econômicas existentes são a Companhia Sisal do Brasil – COSIBRA, a Sisalana S/A Indústria e Co-

mércio, a Associação dos Pequenos Agricultores do Estado da Bahia – APAEB e a Cooperativa Mista de Produtores da Região Sisaleira – COOPERSISAL.

Segundo a REDESIST, em 2001 a cultura do sisal no Estado da Bahia gerou um montante de 67,7 milhões de reais. Da produção do sisal beneficiado, 70% foram destinados aos mercados europeu e asiático, apresentando Portugal uma participação de 50% nas compras. Já o sisal manufaturado tem como principais importadores os Estados Unidos (86.0%) e o Canadá (5.0%).

A cultura do sisal é intensiva de mão de obra, proveniente da agricultura familiar, a qual articula o trabalho das culturas alimentares tradicionais (milho, feijão, mandioca etc.) com os cuidados rotineiros que o sisal exige. Estima-se que existem no Estado, direta ou indiretamente envolvidos com a cultura sisaleira, aproximadamente 700 mil pessoas (MCT/REDESIST, p. 5).

A APAEB tem um papel importante na melhoria das condições de trabalho, como aparece nesse mesmo documento, após apresentar anteriormente uma série de gargalhos da APL que obstaculizam a sua melhoria (idem, p. 5-6). Entre os principais arrolam-se:

- A qualidade do sisal brasileiro é considerada inferior à de seus competidores internacionais;
- Baixo conteúdo tecnológico. Utilizam-se equipamentos de baixa produtividade, com elevado grau de desperdício das fibras contidas nas folhas e elevado número de acidentes de trabalho;
- Baixa eficiência, apenas 4.0% das fibras são aproveitadas;

- Manejo cultural inadequado, influenciando a qualidade e a produtividade;
- Baixo aproveitamento dos subprodutos do sisal, gerando rejeitos que poderiam ser utilizados em outras atividades (herbicidas, produtos farmacêuticos, ração animal, entre outros);
- Inexistência de exploração consorciada com outras culturas;
- Baixo grau de transferência de tecnologia ao pequeno produtor;
- Estrutura de produção, distribuição e comercialização deficientes;
- Necessidade de pesquisas sobre novos usos para a fibra do sisal;
- Baixa remuneração dos trabalhadores;
- Precariedade das relações de trabalho;
- Condições de segurança no trabalho precárias. Número preocupante de acidentes com mutilações de membros superiores no trabalho de desfibramento/descorticação da folha realizado com a máquina “paraibana”.

O mesmo documento afirma a seguir que

“[...] o surgimento da APAEB (ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES DO MUNICÍPIO DE VALENTE), na década de 80, teve um importante papel no sentido da promoção de condições e relações de trabalho mais dignas. [...] Posteriormente, a APAEB introduziu uma usina de beneficiamento comunitária e criou uma indústria de tapetes e carpetes, agregando valor à produção e gerando mais empregos.” (p. 5)

## 2. O MUNICÍPIO DE VALENTE E A ÁREA DE INTERVENÇÃO DA APAEB

O município de Valente dista 240 km de Salvador, capital da Bahia. Encontra-se a uma altitude de 358m, entre as bacias dos rios Itapicuru e Jacuipe; seu relevo caracteriza-se pelo pediplano sertanejo. Localizado no semiárido baiano, seu clima é quente e seco e sua vegetação característica é a caatinga arbórea com palmeira. (Verde, 2007).

Criado em 1958, o município possui uma área de 356.9 km<sup>2</sup>. Valente vivenciou um período de quase trinta anos de crescimento em função do apogeu da cultura do sisal. Nas décadas de 50 e 60, a fabricação artesanal de cordas foi expressiva, gerando renda e emprego para o município. Essa produção decaiu até desaparecer, a partir da progressiva substituição do fio natural do sisal por sucedâneos sintéticos (Verde, op. cit.).

Segundo o Censo do IBGE de 2000, a população de Valente era de 19.129 habitantes, sendo 50.4% na zona rural. Sua população rural pode ser classificada em:

- a) pequenos proprietários rurais que utilizam basicamente a mão-de-obra familiar no processo produtivo. Essa categoria produz e extrai a fibra do sisal, se dedica à criação de ovinos e caprinos e pratica a pequena agricultura (cultivo de milho, feijão e mandioca);
- b) médios e grandes proprietários rurais, os quais são responsáveis pela criação do gado bovino de forma extensiva;
- c) trabalhadores rurais sem-terra. Esta última categoria trabalha como diaris-

ta na extração da fibra do sisal ou nas fazendas de gado bovino, ou atua como pequenos produtores mediante contratos de utilização de terras de fazendeiros dos municípios da região, associando a prática dos pequenos criatórios e da pequena agricultura alimentar.

A população urbana encontra-se ocupada nos serviços públicos municipais, nas várias atividades da APAEB (900 empregados), na fábrica de calçados da VIA UNO (600 empregados) e no pequeno comércio local (Ibid.,Id.). Segundo o PIB municipal, as principais atividades econômicas são a agropecuária (14%), a indústria (40%) e os serviços e comércio (46%) (Sei, 2004).

Além de Valente outros 14 municípios estão incluídos na área de intervenção da APAEB, conformando uma população de 441.440 habitantes (IBGE 2002). Destes, 58.8% vivem nas áreas rurais. A estrutura de propriedades no conjunto desses municípios segue a tendência já descrita para o município de Valente (Oliveira, op. cit., p. 12).

A atividade pecuária é praticada extensivamente. O município de Valente dispõe de um rebanho de 9.886 bovinos, 6.634 caprinos e 11.387 ovinos.

“...Nota-se uma considerável evolução do rebanho ovino e caprino que já superou, senão individualmente, mas em conjunto, ao rebanho bovino de tradição secular. Esta mudança vem acompanhada também de uma transformação do cenário agrícola, onde a introdução de forrageiras e plantas resistentes à seca, além do aproveitamento de resíduos de sisal são pontos a serem considerados, ao lado de novos procedimentos

tecnológicos, como o armazenamento de alimentos para o rebanho sob a forma de silagem e fenação para os períodos mais críticos de escassez”. (APAEB, 2000: 12).

É nessa área, assim caracterizada, que atua a organização estudada, cujos processos organizacionais passamos a enfocar nos próximos itens.

### 3. DA AÇÃO COLETIVA ÀS ORGANIZAÇÕES

A ação humana inevitavelmente confronta-se com a proposição de fins para si mesma e a conseqüente escolha de meios para alcançá-los. Conforme Max Weber (1989) teorizou, esta ação, realizada em um quadro de interação social, assume a natureza de ação social e tenderá a adquirir graus maiores de racionalidade na sociedade moderna. Racionalidades distintas baseadas em interesses ou em valores sociais informam e legitimam as escolhas que os indivíduos fazem na vida social e em particular na vida econômica. Nesta última, a ação social dos indivíduos buscará, de modo individual ou coletivo, realizar suas escolhas no mercado ou fora dele. As ações coletivas, em geral, vão se consolidar na construção de organizações formais, que objetivariam suprir aos indivíduos organizados o que eles não conseguiriam obter de modo individual.

Weber também cunhou dois conceitos, o de “associação” e o de “empresa”:

O termo ‘associação’ está reservado a uma relação social que é fechada para estranhos ou restringe sua admissão por regulamentos, e cuja autoridade é imposta pelas ações

de indivíduos especificamente encarregados desta função, como por exemplo, um dirigente ou chefe, geralmente incluindo um quadro administrativo. (1989, p. 93).

Uma ‘empresa’ é um sistema de atividade contínua perseguindo um fim de uma espécie definida. Uma ‘associação empresarial’ é uma sociedade caracterizada por um quadro administrativo cuja atividade se orienta exclusivamente e continuamente a alcançar os fins da organização.”. (ibid.: p. 105).

A ênfase reservada ao quadro administrativo, nas duas definições, é parte da valoração que aquele autor atribui à burocracia como elemento de mediação política, realização e controle social.

A partir destes enunciados fundamentais, nos deteremos em compreender organizações na perspectiva da economia. Ménard relembra algumas noções antigas que ressaltam distintos aspectos complementares:

(...) a organização é um princípio que, por analogia com a biologia, assegura a unidade de organismos econômicos complexos e resulta-lhes necessário em razão de seu grau avançado de diferenciação e complexificação. (1997)

Em economia, o princípio de organização tem uma expressão precisa: é a divisão do trabalho, na medida em que esta se articule em funções especializadas. (ibid.)

Entendido neste nível de abstração, a organização é então aquilo que caracteriza uma unidade econômica e social. (ibid.)

As ideias de unidade e de princípio integrador de equilíbrio entre funções cada vez

mais complexificadas num processo evolutivo de um organismo compõem uma visão de organização para dentro e ainda dissociada de uma compreensão de ambiente e de interação de mercado.

A partir destas referências – ambiente e mercado –, Ménard apresenta e distingue noções modernas que denomina de integracionista e complementarista. Estas seriam assim definidas:

Abordagem integracionista:

(...) privilegia um ponto de vista global, segundo o qual, a organização designa a arquitetura de um sistema econômico no mesmo sentido de arquitetura de um sistema de informática. A economia de mercado aparece, neste caso, como uma forma organizacional particular, caracterizada pela descentralização de decisões e a predominância de um mecanismo específico de coordenação, o mercado. (ibid.).

Abordagem complementarista:

(...) O conceito de organização é, neste caso, circunscrito, e pensado como forma econômica complementar com relação aos mercados. Sob esta ótica, a economia de mercado se caracteriza pela coexistência destes dois diferentes mecanismos de coordenação, a organização e o mercado. (ibid.)

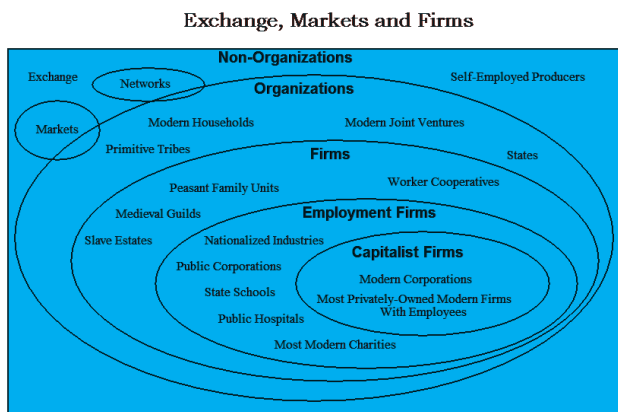
A abordagem complementarista tem dado margem a uma flexibilização do conceito de organização na economia heterodoxa, possibilitando a ampliação da cobertura empírica do conceito a outras formações. Segundo Arrow:

(...) Há muitas outras organizações entre o governo e a firma. Mas, todas elas, se partidos políticos ou movimentos revolucionários

rios, universidades ou igrejas, participam da característica comum da necessidade, para ação coletiva ou para alocação de recursos, de recorrer a métodos do não mercado”. (s/d:26)

O gráfico que se segue foi elaborado por Hodgson e nos dá uma noção da complexidade da natureza do universo das organizações:

GRÁFICO 1 – UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES  
(APRESENTAÇÃO EM AULA. UFRJ, 2007)



/ 29

Os anéis nos revelam quatro grandes tipos de organizações: as firmas capitalistas, as firmas empregadoras, as firmas e as genericamente denominadas de organizações. As firmas não capitalistas (empregadoras e simplesmente firmas) têm crescido em sua atuação na sociedade e obtido relevância no campo do estudo das organizações.

Olson (1999) reafirma o caráter relacional do conceito de organizações, argumentando “(...) que a maioria das ações (...) praticadas por um grupo de indivíduos ou em nome dele se dão através de uma organização”. E acrescenta: “(...) um propósito que de fato é característico

da maioria das organizações, e com certeza de praticamente todas as organizações com um importante aspecto econômico, é a promoção dos interesses de seus membros”. (1999, p. 17-18)

### 3.1 A COOPERAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

É através das relações sociais de produção com caráter cooperativo entre empresários e funcionários que as organizações industriais funcionam e alcançam seu propósito de realizar a produção estabelecida. A visão teórica clássica de Marx inclui também em sua análise não só o que se convencionou conceituar de cooperação humana, mas também o aspecto oposto à cooperação, que é o conflito. O atributo do conflito, portanto, é considerado por Marx também constituinte das relações sociais de produção. O conflito, enquanto tal, existe em função e é determinado pela existência de interesses distintos no tocante às condições de produção, como também com respeito à apropriação dos resultados da produção por aqueles dois grupamentos humanos (empresários e funcionários). Teórica e metodologicamente, Marx discute a formação de interesses divergentes, formulando os conceitos do binômio ‘forças produtivas <-> relações de produção’ e o de ‘extração de mais-valia’.

Nesta visão, a formação de interesses divergentes, portanto conflituais, levados ao limite, prejudicaria a própria realização da produção. Este problema não seria, pois, resolvido ao nível da indústria, mas sim no plano macro do sistema econômico e político, através de uma reforma nas regras básicas que estabelecem a cooperação.

Uma visão mais recente aborda a questão dos interesses na organização sob outra óti-



ca e está mais interessada em provar a relação entre ‘interesse-benefício-ação coletiva’. Esta visão foi desenvolvida por Olson, em seu livro “A Lógica da Ação Coletiva” (1999).

Se fizermos um esforço para reduzir a complexidade intrínseca de toda e qualquer organização a um patamar mínimo inicial de sua formação, poderíamos afirmar com um mínimo de risco possível que seu propósito fundamental é a promoção dos interesses de seus membros. Tal assertiva reúne uma maior dose de certeza quando aplicada diretamente àquelas organizações originárias de uma motivação econômica comum aos seus membros.

A sociedade moderna é o *locus* privilegiado da aglutinação dos indivíduos por motivações e propósitos secundários, isto é, pela formação e organização manifesta de interesses de parcelas, segmentos econômicos, classes sociais etc. a serem defendidos no mercado ou fora dele. Olson já afirmara antes que:

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 característica básica é sua faculdade de promover interesses comuns de grupos de indivíduos. (Ibid.: p. 19).

Observando sob este prisma, não caberia aqui falarmos mais da ocorrência de um sentimento natural gregário dos indivíduos ou da necessidade sentida e manifesta por indivíduos de pertencer a um grupo social ou organização, em decorrência da insegurança e da incerteza resultantes da percepção da fragmentação do todo social, mas sim de realização de interesses

e conquista de vantagens ou benefícios, sejam individuais ou coletivos.

As organizações enquanto tais estariam aptas a atender e a respaldar essas expectativas, que em si são explicadas e justificadas como legítimas. É também Olson que relembra quanto a isto o que Festinger (1953) assinalou: “*A atração que exerce a afiliação a um grupo não é tanto pela sensação de pertencer, mas mais pela possibilidade de conseguir algo através desse pertencer*”. (Ibid.:18)

Isto posto, cabe-nos indagar: toda e qualquer organização vai poder atender efetivamente às expectativas de promoção dos interesses e de provimento de benefícios? Ou há que se fazer distinção, p.ex., entre o tamanho das organizações ou número de membros? Há lógicas de funcionamento distintas, uma para a organização pequena e outra para a organização grande, que poderão facilitar ou criar obstáculos à obtenção dos benefícios coletivos?

Olson tece toda uma argumentação no sentido de demonstrar que há uma diferença de base entre a lógica de funcionamento da organização pequena (grupo social) e a da organização grande.

No grupo social, o indivíduo estará coeso com o grupo e disposto a trabalhar coletivamente, despendendo um esforço relativamente similar ao dos outros membros na promoção dos interesses grupais. Portanto, dar-se-á a conquista do benefício coletivo, quase num ponto ótimo, quando o montante do benefício auferido for maior que o custo individual e que o custo grupal para o provimento do benefício. Em contraposição, na organização grande o benefício auferido nunca cobrirá o custo individual para obtê-lo e muito menos o custo grupal. Em decorrência, afirma Olson:

O indivíduo membro da grande organização típica está em posição análoga à da empresa em um mercado perfeitamente competitivo, ou à do contribuinte em um Estado: seus esforços individuais não terão um efeito sensível sobre a situação de sua organização, e ele poderá desfrutar quaisquer vantagens obtidas pelos outros, quer tenha ou não colaborado com o grupo”. (Ibid.: p. 28).

A análise de Olson, na verdade, encobre um debate mais de fundo a respeito da ação do indivíduo enquanto ator individual ou sob a proteção de uma organização, centrado na possibilidade de estender ao âmbito dos grupos sociais e das organizações a aplicação da premissa do comportamento racional centrado nos próprios interesses do indivíduo. Ele discorda dessa possibilidade, afirmando que:

(...) 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 agir em interesse próprio, os indivíduos racionais e centrados nos próprios interesses não agirão para promover seus interesses comuns grupais”. (Ibid.: p. 14).

O autor nos põe, assim, frente à imperiosa necessidade de criação de instituições que possam vir a determinar o comportamento econômico não só individual, mas, sobretudo, a ação grupal nas organizações fundadas nos interesses de seus membros em obter benefícios.

Esta dualidade de condicionamento – coerção e indução – apresenta-se como um recurso diante da quase impossibilidade das grandes organizações propiciarem benefícios compensadores aos indivíduos que as compõem,

quando da comparação com o grupo social. Inevitavelmente, em organizações de dimensões maiores, a busca do consenso entre seus membros pela obtenção dos benefícios coletivos subordina-se a uma coordenação e ao aprimoramento da organização social. Aqui também se trabalha com a ideia de diferenciação interna entre os membros da organização.

A concessão de incentivos econômicos e incentivos sociais, segundo Olson, fará com que os indivíduos se mobilizem para a afirmação dos interesses grupais e possam se sentir diferenciadamente compensados por benefícios, tais como conquista de status social, reconhecimento no grupo, liderança, ou outros na mesma linha.

A análise de Olson aponta, portanto, para a conclusão de que as organizações nunca proverão benefícios líquidos compensadores e que, mesmo assim, se mantêm e são consideradas exitosas, devido a outras atividades e compensações que oferecem.

### 3.2 ORGANIZAÇÕES E VALORES SOCIAIS

Uma outra maneira de ver organizações - como instituições - é a de Selznick (1997). Ele reapresenta o debate da compatibilidade entre meios e fins, que tanto interessa aos administradores e critica que “o culto da eficiência na teoria e prática administrativa é a maneira moderna de super-acentuar meios e negligenciar fins”. (1997, p.21) Para Selznick, uma organização existe quando um organismo social é capaz de satisfazer sua missão básica. Para isto a liderança é fundamental, ela age no sentido de proporcionar aquela conquista.

No percurso para obtenção de êxito, certas firmas ou agências são marcadas por distintos modos de tomar decisões, ou por peculiar acordo para definir objetivos, por métodos ou por clientes. “Neste caminho a organização como um instrumento técnico assume (para si) valores”, Selznick complementa, afirmando que o processo de internalizar valores é parte do que denomina institucionalização. (ibid.: p. 21).

A liderança na organização joga um importante papel nesse processo e tem a “tarefa de guiar a transição da organização para instituição, desde que o resultado final incorpore efetivamente desejados objetivos e padrões”. (Ibid.: p. 23).

Esta liderança, denominada de institucional, é apresentada como um dote especial: “A arte do líder criativo é a arte de construir instituição, o refazer de materiais humano e tecnológico para modular um organismo que incorpore novos e duradouros valores”. (Ibid.: p. 25).

Assim posto, acreditamos que esta teoria nos ajude a entender o que ocorreu na organização pesquisada.

#### 4. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, VALORES SOCIAIS E PRÁTICAS SOLIDÁRIAS NA APAEB/VALENTE

A partir dos anos 80, quatro estratégias foram lançadas e estabeleceram o norte do crescimento da APAEB/Valente: a. desenvolvimento de empreendimentos de maior porte; b. articulação regional visando um projeto estratégico para a região sisaleira; c. sobrevivência e convivência no semiárido enfatizando a viabilidade e a sustentabilidade da agricultura fami-

liar e d. ajuste no processo de crescimento da organização.

O crescimento individual de uma organização conduz a evolução da mesma, que se vê diante das alternativas: ou adaptar-se permanentemente às atuais e velozes alterações que ocorrem no ambiente ou enfrentá-las estrategicamente para que este mesmo ambiente lhe seja favorável. A APAEB/Valente tem recorrido à segunda alternativa e a tem conduzido e transformado em um processo de aprendizagem organizacional.

Por conseguinte, torna o processo de construção de estratégias algo com caráter social que se inscreve na acumulação de conhecimento dos diretores, funcionários e outros membros da APAEB/Valente e também na ampliação do capital social do segmento dos sisaleiros.

Não obstante, a aprendizagem social do processo de construção de estratégias não garante automaticamente a “boa” ou acertada qualidade das estratégias construídas. Se até este momento podemos afirmar que as três grandes estratégias construídas e implementadas pela APAEB antes da crise dos anos 2000 foram acertadas e válidas, o mesmo não podemos fazer em relação à quarta – e referente à profunda crise financeira – em toda sua extensão e magnitude. A organização pôs como fundamental o apoio financeiro do Estado da Bahia para reorganizar sua economia e por um hiato de tempo estará bastante fragilizada. Nesta crise não percebemos uma disposição em sua Diretoria de ‘agir com suas próprias pernas’.

Os membros da APAEB/Valente têm descoberto nas ocorrências de momentos de instabilidade o espaço para refletir sobre a positividade do desafio das novas oportunidades que o ambiente suscita e da crucial necessidade de refor-

mular e descobrir novos caminhos. Esses novos caminhos foram transformados historicamente em novas estratégias planejadas ou emergentes.

Nesse quadro, percebeu-se que a aprendizagem oriunda da vivência dos processos organizativos tem sido de muita valia e que as estratégias emergentes, como respostas ao imediato, denotam a riqueza e profundidade da aprendizagem ocorrida. Ao nível de cada unidade de negócio, a materialidade desta última afirmação é muito mais perceptível.

Na prática da vida organizacional da APAEB/Valente, ocorreram simultaneamente mudanças rápidas no bojo de um processo de implementação de mudanças gradativas.

O que nos chamou a atenção é que as rápidas foram mais efetivas que as gradativas e reconfiguraram de antemão o perfil da organização. Por outro lado, várias propostas de introdução lenta não tiveram capacidade para serem implementadas ao longo do processo, devido a não alocação de recursos financeiros.

A aprendizagem contida na situação híbrida de fato vivenciada na organização nos indicou os desafios postos pelo ritmo das mudanças em organizações como esta. Um deles nos parece fundamental: conciliar a manutenção da participação social e o comprometimento dos membros da organização com a mudança organizacional, com a urgência das mudanças a serem implementadas. Isto nos remete para o universo dos valores sociais, que numa organização desta natureza cumpre um papel decisivo na promoção da coesão social em torno dos objetivos organizacionais. Paradoxalmente, a urgência da mudança tem se imposto sobre as crenças e os valores de cooperação, solidariedade e sustentabilidade que moldaram a organização ao longo de sua história.

Sendo assim, podemos afirmar que na APAEB/Valente, em sua fase recente, as pressões do ambiente em parte condicionaram a rápida construção de estratégias emergentes e as modificações no arcabouço organizacional para torná-lo condizente com aquele momento da realidade social e organizacional. Mas, isto veio a repercutir no grau de participação e comprometimento dos responsáveis pelas unidades de negócio e funcionários, já que não havia tempo de envolvê-los plenamente nas grandes decisões com respeito à vida administrativa e financeira da organização.

Na verdade, os resultados da pesquisa e sua consequente discussão nos revelaram a necessidade de uma avaliação da cultura organizacional da instituição construída ao longo de quase três décadas, não no sentido de negá-la, mas, de atualizá-la frente às injunções do ambiente globalizado em que a APAEB/Valente está ativamente inserida.

Para organizações como estas, a estratégia é quase sempre uma perspectiva e se reveste do caráter de algo que deve ser espreado no todo, na mente coletiva. Neste sentido, a estratégia de crescimento também pode guardar uma relação direta com os valores sociais praticados e consolidados na organização ao longo de sua história. Não obstante, o crescimento organizacional poderá conduzir a uma revisão crítica da cultura então acreditada e praticada.

## CONCLUSÃO

Uma discussão sobre organizações e solidariedade nos evoca duas abordagens. Em Durkheim, vamos encontrar a solidariedade social

marcada pela divisão do trabalho social e configurando uma solidariedade mecânica e uma solidariedade orgânica. Já no contexto que trabalhamos a noção de solidariedade nos coloca também o social, porém, o associando a valores sociais, tais como, reciprocidade, cooperação, sustentabilidade, entre outros.

No universo das organizações solidárias, a sustentabilidade se impõe como vital extrapolando o sentido de um objetivo ou ferramenta de planejamento e se colocando como um valor social a orientar a própria vida organizacional.

Neste sentido, podemos pensar uma relação entre sustentabilidade e solidariedade, entendendo que a segunda pode oferecer o lastro para a primeira se desenvolver. Em termos organizacionais, poderemos então concluir que o crescimento sustentável das organizações passa pela necessidade imperiosa do estímulo à prática da solidariedade.

Trabalho recebido em 25/10/2013

Aprovado para publicação em 10/07/2014

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, Ricardo e VEIGA, José Eli. Novas instituições para o desenvolvimento rural: o caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). IPEA, Texto para Discussão no 641, Brasília, abr. 1999, 47 p.
- ALVES, Maria Odete. “Tecnologia e Relações Sociais de Produção”. In: Revista Econômica do Nordeste, v. 37, no. 3, jul – set. 2006.
- APAEB – Relatório Anual 2000. Março de 2001.
- ARROW, Kenneth J. The limits of organization. WW. Norton & Company, New York – London, s/d.
- CRUZ JUNIOR, Augusto de T. e al. “Estratégia e Estrutura: em busca do alinhamento organizacional em um clube social esportivo”. In: Gestão & Produção, v. 12, no. 3, 429 – 441, 2005.
- FESTINGER, L., “Group attraction and membership”. In: Cartwright, D. e Zander, A., Group dynamics, Evanston, III., Row, Peterson, 1953, p. 93.
- HODGSON, Geoffrey M. Economia e instituições. Celta Ed., Oeiras, 1994. 338 p.
- MCT. REDESIST. Arranjo Produtivo Local no Estado da Bahia. Disponível em: <http://redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em: 07 out. 2006.
- MÉNARD, C. “Le pilotage des formes organisationnelles hybrides”. Revue Economique, Vol. 48, no 3, mai 1997, 741-750.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2008, 496 p.
- NASCIMENTO, Humberto M. do. Conviver o sertão. Origem e evolução do capital social em Valente/BA. Anna Blume, S. Paulo, 2003, 126 p.
- OLIVEIRA, Luis G. de. “O processo evolutivo da firma: uma abordagem neo-darwinista sobre

a trajetória da empresa”. In: Thesis, S. Paulo, ano I, v. 1, 32 – 50, 2004.

OLSON, Mancur. A lógica da ação coletiva. Editora da Universidade de São Paulo, S. Paulo, 1999. 208 p.

SANTOS, Milton. “Por uma geografia das redes”. In: A natureza do espaço: técnica e tempo; razão e emoção. Hucitec, S. Paulo, 1997 (2<sup>a</sup> ed.). Cap. 11. pp.208-22.

SELZNICK, Philip. “Leadership in Administration: A sociological interpretation”. In: FOSS, N. (ed.). Resources, Firms and Strategies, a Reader in Resource-Based Perspective. Oxford University Press, 1997. pp.21-26.

VERDE, Maria Cristina Lima. Estudo de caso: Desenvolvimento sustentável da região sisaleira: APAEB Valente. Rio de Janeiro: IBAM, 2007.

WEBER, Max. Conceitos básicos de sociologia. Moraes, São Paulo, 1989. 113 p.