



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

FLÁVIA VASCONCELLOS SELLA

**ESTRUTURA E AGÊNCIA NO MEIO RURAL:  
UM ESTUDO DO PROJETO REDES DE REFERÊNCIA PARA  
A AGRICULTURA FAMILIAR A PARTIR DA TEORIA  
NEOINSTITUCIONAL**

---

Londrina  
2010

FLÁVIA VASCONCELLOS SELLA

**ESTRUTURA E AGÊNCIA NO MEIO RURAL:  
UM ESTUDO DO PROJETO REDES DE REFERÊNCIA PARA  
A AGRICULTURA FAMILIAR A PARTIR  
DA TEORIA NEOINSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado em Administração - da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elisa Yoshie Ichikawa

Londrina  
2010

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

S467e Sella, Flávia Vasconcellos  
Estrutura e agência no meio rural: um estudo do projeto redes de referência para a agricultura familiar a partir da teoria neoinstitucional. / Flávia Vasconcellos Sella – Londrina, 2010.  
187f.

Orientador: Elisa Yoshie Ichikawa  
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicado, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

1. Estrutura a agência. 2. Teoria neointitucional. 3. Teoria da estruturação. I. Sella, FRLávia Vaconcellos. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicado. Programa de Pós–Graduação Administração. III. Título.

CDU 658.012.4:631

FLÁVIA VASCONCELLOS SELLA

**ESTRUTURA E AGÊNCIA NO MEIO RURAL:  
UM ESTUDO DO PROJETO REDES DE REFERÊNCIA PARA A  
AGRICULTURA FAMILIAR A PARTIR DA TEORIA  
NEOINSTITUCIONAL**

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA-UEL/UEM), sob apreciação da seguinte banca examinadora:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Elisa Yoshie Ichikawa Orientadora -  
PPA-UEM/UEL

---

Profa. Dra. Amália Maria Goldberg Godoy  
Convidada - UEM

---

Profa. Dra. Maria Iolanda Sachuk Membro -  
PPA-UEM/UEL

Londrina, 18 de dezembro de 2010.

*À minha família, aos amigos e à professora Elisa que nunca desistiu de mim, mesmo tendo eu tantas vezes desistido.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, à minha família, ao PPA - professores e colegas; à EMATER/PR e ao IAPAR, que tanto se dispuseram a ajudar; aos agricultores, que fizeram parte das entrevistas e tornaram o trabalho concreto; e aos amigos, em especial à professora e orientadora Elisa, e à Cely, que tornaram tudo isso possível.

SELLA, Flávia Vascocecellos. **Estrutura e agência no meio rural**: um estudo do projeto redes de referência para a agricultura familiar a partir da teoria neoinstitucional. 2010. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

## RESUMO

O Brasil tem na agropecuária uma de suas principais atividades econômicas, seja por suas condições naturais ou pelo próprio processo de colonização que teve. Desta forma, o setor conta com tecnologia e pesquisa para ajudar a se desenvolver. Porém, os agricultores nem sempre adotam as práticas derivadas destas pesquisas, por não se identificarem com elas, daí a necessidade de tecnologia e projetos para adaptar os conhecimentos do laboratório para o campo. Neste contexto, o Paraná decidiu adotar o Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar, um projeto do Governo do Paraná, em conjunto com o *Institute d'Élevage*, o BIRD - Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, a EMATER/PR (Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural) e o IAPAR (Instituto Agrônômico do Paraná). O Projeto consiste em escolher propriedades representativas de características regionais e sistemas de produção, com informações sobre solo, mão-de-obra e produção para que, a partir de diagnóstico de necessidades, fossem sugeridas ações para incremento de produtividade e melhora de qualidade de vida dos agricultores. A partir de parâmetros técnicos e econômicos, estas práticas seriam validadas e difundidas para as outras unidades por elas representadas. Assim, nesta dissertação, procura – se compreender como o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar influenciou as ações gerenciais e técnicas dos produtores rurais no Paraná, inseridos e não inseridos no Projeto no período de 1998 a 2009. A partir da apresentação do Projeto, das ações relativas à condução gerencial e técnica dos produtores inseridos e não inseridos no Projeto, interpretou-se as manifestações de estrutura e capacidade de agência dos produtores inseridos e dos não inseridos no Projeto. Isso foi realizado com base nas prescrições do Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, nos esquemas interpretativos dos produtores entrevistados e nas suas ações relativas à condução gerencial e técnica no período estudado, sob ótica da Teoria Neoinstitucional e Teoria da Estruturação. Estas teorias estudam como as organizações (e aqui se pode incluir as propriedades rurais), estão ligadas por interdependências técnicas, estruturais, normativas e cognitivas, o que pode gerar o isomorfismo, ou seja, respostas e estruturas semelhantes, e legitimadas, às pressões ambientais, sociais e políticas. Porém, estas respostas podem ser diversas a depender das diferentes lógicas institucionais e estímulos que as empresas sofrem, como enxergam as mudanças e do contexto relacional entre os que propõem a mudança e os que a adotam, além da influência de redes de relacionamento e filtros de adoção de inovações. Ou seja, as respostas às estruturas sociais dependem da interpretação que o agente tem delas, enquanto as reproduzem ou modificam, enquanto as traduzem para sua própria realidade, o que autores denominam capacidade de agência. Com a pesquisa, percebeu-se que há esta capacidade de agência nas ações da maioria dos agricultores inseridos e não inseridos no Projeto. Viu-se também que, pelos atores terem agência, podem gerar diferentes respostas aos mesmos estímulos, mas sempre de forma limitada e a limitar a estrutura do Projeto.

**Palavras-chave:** Estrutura e agência. Projeto redes de referência para agricultura familiar. Teoria neoinstitucional. Teoria da estruturação.

SELLA, Flávia Vasconcellos. **Structure and agency in the countryside: a study of the project reference networks for family farms from the theory neoinstitucional.** 2010. 187 f. Master's Degree Dissertation. MBA Program – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

## ABSTRACT

One of Brazil's main economic activities is the agriculture and cattle raising industry, so it is for its natural conditions or for its colonization process. Therefore this sector has intensive research and technology to help its development. But, the farm men not always adopt the practices from these researches because they not constantly recognize themselves with them, thus there is the necessity of projects and studies to adapt the research knowledge to the field. Hence Parana adopted the *Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar*, a Government of Parana Project together with the *Institute d'Élevage*, IBRD - International Bank for Reconstruction and Development, EMATER/PR (Parana's Institute of Technical Assistance and Rural Extension) and IAPAR (Agronomic Institute of Parana). The Project chooses representative proprieties with regional characteristics and production systems, with information about the earth, workforce and production so, from needs diagnosis, production raising information and well fare actions for the farmers can be done. Then, from technical and economic parameters, these practices would be validated and difunded to the other units for them represented. Accordingly, in this paper, we have aimed to understand how the *Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar* has influenced the management and thechnical actions of the Parana's husbandmen, in and off the Project, from 1998 until 2009. With the Project and the farmer's action toward management and thechnical conduction presentation, it has been interpreted the structure and agency capacity of the farmers - in or off the Project. Based on the prescriptions of the *Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar*, the interviewed farmers interpretative schemas and in their actions related to the management and thechnical conduction in the period studied, under the neoinstitutional theory and the estructureation theory. These theories study how the organizations (and the rural enterprises) are connected thru technical, structural, normative and cognitive inter-dependencies, what can provoke the isomorfism, in other words, similar answers and structures and legitimated by enviromental, social and political pressures. However these answers can be diverse depending on the different institutional logics and stimulus that the organizations sufer, how they understand the changes and on the reletional context between those who propose the change and those who adopt them, besides the relationship network and the innovation adoptions filters. Meaning: the answers to the social structures depend of the interpretation that the agent has of them, while they modify or reproduce them, while they translate them to their own reality, what authors call agency capacity. With this research it can be concluded that there is agency in the actions of the majority of the farmer inside and outside the Program. And that, because the actors have agency, they produce different answers to the same stimulus, but always in a limited way and limiting the Project Structure.

**Key-words:** Structure and agency. Reference networks for family farming project. Neoinstitutional theory. Structuration theory.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Diferenças entre velho e novo institucionalismo .....	26
<b>Quadro 2</b> – Os pilares institucionais.....	35
<b>Quadro 3</b> – Perspectiva do ambiente institucional <i>versus</i> ambiente técnico.....	38
<b>Quadro 4</b> – Contexto efetivo da Teoria Neoinstitucional .....	39
<b>Quadro 5</b> – Critérios para definição da categoria social do produtor rural .....	78
<b>Quadro 6</b> – Padrões nas categorias e tempo - <i>scripts</i> dos produtores entrevistados.....	160

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> –	Processo de institucionalização .....	49
<b>Figura 2</b> –	Estruturação de Giddens.....	54
<b>Figura 3</b> –	Funcionamento da agência .....	56
<b>Figura 4</b> –	Circuito de reprodução .....	58
<b>Figura 5</b> –	Mapa do Paraná destacando as mesorregiões onde foi inicialmente implantado o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar .....	69
<b>Figura 6</b> –	Modelo seqüencial de institucionalização .....	72
<b>Figura 7</b> –	Etapas do trabalho das redes de referência.....	80
<b>Figura 8</b> –	Municípios onde existem estabelecimentos das redes e suas principais atividades econômicas que compõem sistemas de produção em estudo.....	81

## LISTA DE SIGLAS

<b>APAE</b>	Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais
<b>ASTRUF</b>	Associação dos Trabalhadores Rurais do Assentamento da Fazenda São Francisco
<b>BIRD</b>	Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
<b>COOPAVEL</b>	Cooperativa Agroindustrial de Cascavel
<b>CRESOL</b>	Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária
<b>EMATER/PR</b>	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
<b>EMBRAPA</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
<b>IAPAR</b>	Instituto Agrônômico do Paraná
<b>INCRA</b>	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
<b>MST</b>	Movimento dos Trabalhadores Sem Terra
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PROAGRO</b>	Programa de Garantia da Atividade Agropecuária
<b>PRONAF</b>	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
<b>SEAB</b>	Secretaria Estadual da Agricultura e Abastecimento
<b>UEM</b>	Universidade Estadual de Maringá

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 OBJETIVOS .....	15
1.1.1 Objetivos GEARAL .....	15
1.1.2 Objetivos Específicos .....	15
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	18
2.1 A TEORIA NEOINSTITUCIONAL .....	18
2.1.1 Instituições: Fontes Cognitivas do Agir .....	36
2.2 ESTRUTURA E AGÊNCIA .....	50
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	62
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	62
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL .....	63
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	65
3.4 DADOS: FONTES, COLETA E INTERPRETAÇÃO .....	66
3.4.1 Fontes de Dados .....	66
3.4.2 Instrumentos de Coleta de Dados .....	66
3.4.3 Sujeitos da Pesquisa .....	67
3.4.4 Interpretação dos Dados .....	70
<b>4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	74
4.1 O PROJETO REDES DE REFERÊNCIA PARA AGRICULTURA FAMILIAR .....	74
4.2 OS PRODUTORES RURAIS .....	83
4.2.1 Os Agricultores Inseridos no Projeto Redes de Referência Para Agricultura Familiar .....	83
4.2.2 Os Agricultores não Inseridos no Projeto Redes de Referência Para Agricultura Familiar .....	126
4.3 AS AÇÕES REALIZADAS .....	136
4.3.1 As Ações Realizadas por Agricultores Inseridos no Projeto Redes de Referência Para Agricultura Familiar .....	136

4.3.2 As Ações Realizadas Por Agricultores não Inseridos No Projeto Redes De Referência Para Agricultura Familiar.....	145
4.4 AS MANIFESTAÇÕES DE ESTRUTURA E CAPACIDADE DE AGÊNCIA ENTRE OS DOIS GRUPOS DE AGRICULTORES.....	147
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	175
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	179
<b>APÊNDICES</b> .....	185
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista dos produtores inseridos no Projeto.....	186
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista dos produtores não inseridos no projeto .....	187

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem na agropecuária uma de suas principais atividades econômicas, sendo que um a cada três reais gerados no país é derivado do agronegócio, ou seja, segundo estatísticas do Ministério da Agricultura, 33% do Produto Interno Bruto (PIB), 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros vêm da agricultura. Estes resultados são alcançados pela vocação do país para a agricultura, devido à quantidade de mananciais, qualidade do clima e solo etc., pela própria cultura e processo de colonização e pelo incentivo até hoje dado ao setor. Além disso, nas últimas décadas, houve muita pesquisa em ciência e tecnologia gerada em institutos de pesquisas pelo Brasil, para o incremento das atividades no meio rural (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2007).

No Paraná, o órgão oficial de pesquisa agropecuária é o IAPAR (Instituto Agrônômico do Paraná). Ele foi estabelecido com a finalidade de execução da pesquisa técnico-científica e a formação e treinamento de pessoal especializado, visando o desenvolvimento da agricultura paranaense. Segundo Borgonhoni (2005), o Instituto auxilia na formulação e implementação de políticas públicas para o Estado, sendo o órgão encarregado de receber as demandas advindas dos diversos atores sociais e identificar oportunidades que possam contribuir para a inovação de produtos e processos agropecuários.

Um exemplo disso é o Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar. Na década de 1990, iniciou-se um intercâmbio de técnicos do IAPAR e do *Instituí de l'Élevage*, da França, para aplicação de um projeto de pequenos agricultores no Paraná, com os objetivos de: (a) levantar demandas de pesquisa a partir de diagnósticos nas propriedades; (b) realizar testes, ajustes e validação de tecnologias; (c) ofertar tecnologias e/ou atividades que ampliem a eficiência dos sistemas de produção; (d) disponibilizar informações e propor métodos para orientar os agricultores na gestão da propriedade rural; (e) servir como pólo de difusão e capacitação de técnicos e agricultores e subsidiar na formulação de políticas de promoção da agricultura familiar (EMATER/PR, 2007).

Com essa perspectiva, um conjunto de propriedades representativas de determinado sistema de produção familiar foi escolhido. A intenção era que, após o processo de otimização visando à ampliação de sua eficiência e sustentabilidade,

conduzido por agricultores e técnicos (pesquisadores do IAPAR e extensionistas do EMATER/PR<sup>1</sup>), estas propriedades servissem como referência técnica e econômica para as outras unidades por elas representadas (EMATER/PR, 2007).

Assim, as propriedades inseridas no Projeto foram divididas em diferentes sistemas de produção, segundo características como solo, clima, mão-de-obra e maquinário disponível. De cada sistema foi escolhida uma propriedade para testes de novos arranjos produtivos para servir de referência posterior às outras propriedades semelhantes. Estas, não são semelhantes apenas por fatores geográficos, mas por fatores culturais e sociais.

Segundo Meyer e Rowan (1991), as empresas de forma geral (e aqui se pode incluir as propriedades rurais), estão ligadas por interdependências técnicas e por trocas. Existe um paralelismo entre as organizações e o ambiente; afinal, as primeiras refletem a realidade construída socialmente no segundo. Este paralelismo entre as organizações é denominado, na Teoria Neoinstitucional, de isomorfismo, o que significa que o ambiente designa alguns valores e modelos legitimados - institucionalizados - para as organizações, que para nele sobreviverem, devem segui-los.

Mas, acreditar na aplicação irrestrita destes modelos é acreditar na pura reprodução dos mesmos. Se assim fosse, todas as práticas institucionalizadas seriam reproduzidas sem modificação. A literatura fala em agência para explicar a capacidade de reconstrução dos modelos por atores individuais (GIDDENS, 2003; SCOTT, 2001). Ou seja, segundo Machado-da-Silva *et al.* (2005), agência é a capacidade de agir, influenciada por estruturas referenciais, não apenas a reprodução das mesmas.

O homem vive em sociedade, e para tanto, necessita de segurança em suas atitudes perante si e os outros. Assim, conforme vive, aprende como se portar em determinadas situações a partir de conseqüências desejadas. Giddens (2003) explica que, a partir desta aprendizagem, a qual é individual e ao mesmo tempo coletiva - dada que é social - em que os atores criam, recriam e reproduzem modelos, certas práticas passam a ser tidas como corretas em alguns contextos - é a institucionalização ou processo de criação de estruturas.

---

<sup>1</sup> Instituto paranaense de Assistência Técnica e Extensão.

Nota-se, portanto, que certas práticas são aceitas e reproduzidas (ou não) a partir da interpretação dos atores dos contextos e das respostas que julgam convenientes segundo suas intenções. Desta forma, mesmo em situações semelhantes, os indivíduos podem agir de formas diferentes, afinal, os contextos ambientais podem ser captados de forma diferente. É o que a literatura hoje denomina de tradução e edição, ou seja - os indivíduos traduzem e editam as práticas do meio para sua própria realidade, seguindo as estruturas, mas de forma a adaptá-las a sua realidade.

Com esta perspectiva e trazendo para o cenário desta dissertação, o que se pode perceber é que os pequenos produtores da agricultura familiar no Paraná estão inseridos no que Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) chamam de contexto objetivamente orientado por relações de trocas e, segundo Lourenzani (2003), dependentes de políticas governamentais, tecnologias, mercados específicos e de condições edafo-climáticas variadas. E, além desse contexto efetivo, há a interpretação desse contexto, que depende da realidade socialmente construída.

Assim, o que se quer pesquisar aqui é a visão subjetiva do ambiente desses produtores, ou seja, investigar se a interpretação do contexto dos pequenos agricultores inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar é diferente dos não inseridos. A partir disso, pretende-se estudar as manifestações de estrutura e capacidade de agência entre os dois grupos de agricultores, com base em suas ações realizadas desde o início do Projeto até 2009.

Detalhando a colocação acima, no caso do Projeto Redes de Referência, é de se presumir que a partir de testes, observação e divulgação dos instrumentos utilizados pelos agricultores, extensionistas e pesquisadores, as estruturas foram sendo institucionalizadas e passando a servir de modelo às outras. Ou seja, com a pesquisa procura-se compreender não apenas efeitos de instituições, mas seu processo de formação (ou não) e seus significados.

Com isso, pretende-se interpretar a influência do Projeto Redes de Referência na capacidade de agência dos agricultores contemplados e não contemplados no Projeto. Essa preocupação surgiu ao estudar dissertações anteriores sobre o assunto (SALDANHA, 2005; ARAÚJO, 2007), que investigaram o Projeto Redes de Referência sob outra perspectiva, mas que deixaram em aberto essa nova possibilidade, de se executar pesquisas empíricas que unam preceitos da

teoria da estruturação de Giddens (2003) e abordagem neoinstitucional, tendo como objeto de pesquisa a área agrícola.

Baseado nestas considerações, o problema de pesquisa que se coloca para investigação é o seguinte:

**Como o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar influenciou as ações gerenciais e técnicas dos produtores rurais no Paraná, inseridos e não inseridos no Projeto, no período de 1998 a 2009?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Com base no problema de pesquisa anteriormente colocado, o objetivo geral desta dissertação é:

**Entender como o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar influenciou as ações gerenciais e técnicas dos produtores rurais no Paraná, inseridos e não inseridos no Projeto no período de 1998 a 2009.**

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral acima colocado, os objetivos específicos a serem alcançados neste trabalho são:

- 1) Apresentar o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, descrevendo a sua atuação no Paraná de 1998 a 2009;
- 2) Descrever as ações relativas à condução gerencial e técnica dos produtores inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar;

- 3) Descrever as ações relativas à condução gerencial e técnica dos produtores não inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar;
- 4) Interpretar as manifestações de estrutura e capacidade de agência dos produtores inseridos e dos não inseridos no Projeto, com base nas prescrições do Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, nos seus esquemas interpretativos e nas suas ações relativas à condução gerencial e técnica no período estudado.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O setor agropecuário é de suma importância para a economia e a sociedade brasileira. Assim, estudar este contexto, bem como possíveis arranjos e formas de gestão, sua implantação e processo são de grande valia aos estudos organizacionais. Ainda mais quando se estuda pequenos agricultores, que necessitam da terra para seu sustento e os projetos a eles sugeridos pelos sucessivos governos e seus aparelhos de Estado, que têm conseqüências administrativas, econômicas e sociais.

A Teoria Neoinstitucional entra nesse contexto como forma de tentar explicar como se dão as manifestações de estrutura e a capacidade de agência entre os pequenos agricultores, considerando o meio institucional no qual estão inseridos. Especialmente aqueles inseridos no Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar, um projeto cujos atores -agricultores, institutos de pesquisa, órgãos de extensão rural e governo, principalmente - são altamente institucionalizados, nem sempre possuem os mesmos objetivos, mas que neste contexto estão intimamente ligados, afinal as propriedades dos agricultores são os palcos de pesquisa e de desenvolvimento de tecnologia para outras propriedades e para os próprios pesquisadores do IAPAR e extensionistas da EMATER/PR.

Neste contexto de pluralidade institucional e das relações entre diferentes atores com específicas relações de poder, dá-se palco a uma relação extremamente rica para tentar estudar empiricamente como se dá a interação entre estes atores; o que ela determina; quais são as pressões institucionais sofridas

pelos agricultores inseridos (e os não inseridos) e o que estas relações significam para eles. Com este trabalho, procura-se auxiliar, então, no aprofundamento de uma teoria baseada não apenas em estudos de efeitos institucionais, mas de seu processo de formação e significação - para o campo e para as organizações individuais.

Assim, a pesquisa traz relevância prática, por estudar outras nuances do Projeto - seu significado subjetivo e intersubjetivo para seus atores. É teórica, pois visa estudar como e porque estas organizações funcionam como o fazem e quais as conseqüências deste funcionamento. E, de forma mais específica, compreender as relações de estrutura e agência -relação de dualismo muito estudada na teoria organizacional - a qual teve até um volume especial da *Organizational Studies* em 1997, cujos artigos intercalaram conceitos de mudança institucional, também objeto de volume especial de revista científica, a *Academy of Management Journal*, em 2002, se mostra relevante para a pesquisa atualmente.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A dissertação está organizada de modo a atingir seus objetivos. O primeiro capítulo introduz, contextualiza, apresenta a problemática em questão e a justificativa do trabalho. O segundo capítulo apresenta a Teoria Neoinstitucional, abordagem que norteia o estudo, assim como apresenta os conceitos de estrutura e agência. No terceiro capítulo, procura-se mostrar o percurso metodológico para atingir os objetivos da pesquisa. O quarto apresenta o Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar e também contém a apresentação e interpretação dos dados primários, coletados a partir das entrevistas realizadas, e secundários, a partir de análise de documentos relativos ao Projeto de cunho oficial - produzidos pela EMATER/PR e IAPAR - e cunho acadêmico, dissertações e artigos sem vínculo direto com os Institutos de pesquisa e extensão. Por fim, são colocadas as conclusões do trabalho, organizadas de forma a mostrar a consecução dos objetivos da dissertação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo tem como intento apresentar a sustentação teórica do trabalho, para chegar ao seu fim principal: entender como o Projeto Redes de Referência influenciou as ações gerenciais e técnicas dos produtores de leite inseridos e não inseridos no Projeto no período de 1997 a 2009. Serão apresentados diferentes enfoques dentro desta abordagem, para evidenciar suas especificidades e aprofundar seu entendimento.

### 2.1 A TEORIA NEOINSTITUCIONAL

Reed (1998) é um dos autores que argumentam que as teorias sobre as organizações podem ser vistas como processos de ação e criação em períodos específicos, conforme a legitimação do conhecimento e enfoque da condição histórico-social vigente. Seria um modo de ver o mundo, pelo qual pesquisadores procuram explicá-lo, influenciando assim os meios e resultados das pesquisas. Essa idéia pode ser complementada pela seguinte afirmação: "as ciências sociais diferenciam das naturais, pois ajudam a criar-se" (GIDDENS, 2003, p. XL).

Segundo Scott (1991), com o advento do capitalismo, as organizações formais passaram a ter papel fundamental nos estudos sociais, como peças essenciais no sistema sociológico. Desde então, segundo Greenwood *et al.* (2002), inúmeras teorias procuram entender como e porque as organizações funcionam como o fazem e quais as conseqüências destas ações. Assim, existem várias teorias sobre as organizações, cada qual representando o estado da arte de um momento específico. Neste contexto, emerge a Teoria Neoinstitucional.

Na visão de Scott (2001), esta teoria, ao lado da Teoria da Ecologia Organizacional, procura explicar as diversidades nos campos organizacionais (*organization fields*). Estes campos seriam sistemas compartilhados de significados formados por organizações com alto grau de interação, estruturas, informações e percepções intra-organizacionais compartilhadas e padrões de coalizões

(DIMAGGIO; POWELL, 1991; GREENWOOD *et al.*, 2002; SCOTT, 2001; TOLBERT; BARLEY, 1997).

Assim, os campos não são mais apenas locais de proximidade geográfica e relações cara a cara, como o velho institucionalismo descrevia. Mas, ambientes formados por indústrias, profissões, agentes de governo e outros agentes que compartilham significados, estruturas e percepções e sentimento de mutualidade. Um exemplo de campo organizacional seria o da agricultura, que abrange propriedades rurais dos mais diversos tamanhos, cooperativas, governo, agências e autarquias, cooperativas, institutos de pesquisa, empresas de transporte, entre outros.

Tolbert e Zucker (2006) defendem a idéia de que a Teoria Neoinstitucional parte da premissa de que as organizações, por estarem inseridas em sistemas - os campos - se inter-relacionam. A afirmação de Meyer e Rowan (1991, p. 41) reforça essa opinião: "organizações formais são sistemas de atividades coordenadas e controladas que emergem quando seu trabalho imerge em complexas redes de relações técnicas e trocas".

Neste sentido, Greenwood *et al.* (2002) discorrem que as influências das redes sociais e contexto institucional explicam inclusive os "mitos racionalizados", ou seja, o entendimento comum - criado por interação social - do meio apropriado de se fazer as coisas ou prescrições de conduta apropriada. Em sua pesquisa, estes autores narram as ações da Associação de Contadores do Canadá e de Alberta para mudar o foco de seus serviços da área de contabilidade e auditoria para mais funções (como consultoria, por exemplo). Para tanto, utilizaram pressões de caráter normativo - mudanças no estatuto da associação de profissionais - e coercitivo - mudança na lei que regulava a profissão, além de instrumentos cognitivos com artigos publicados e muita mídia sobre a mudança. E, após vinte anos de pressões institucionais, o aumento do escopo de atribuições foi finalmente institucionalizado no campo como o jeito certo de ser uma empresa ou profissional de contabilidade.

Owen-Smith e Powell (2008) explicam que as redes sociais são criadoras e condutoras de idéias e práticas. Enquanto as instituições moldam estruturas e condicionam seus efeitos, as redes geram categorias e hierarquias que definem instituições e contribuem para sua eficácia. Desta forma, organizações são impelidas a incorporar práticas e procedimentos que são institucionalizados por

profissionais, hierarquias e reforçados pela opinião pública. Estes autores estudaram sobre significados compartilhados e estruturas emergidas de interação repetida. Ou seja, pesquisaram como redes informais podem condicionar campos.

Eles estudaram como fatores institucionais influenciam decisões por meio de pesquisa sobre redes relacionais e adoção de certos tipos de administração. Resultado: corporações com dirigentes que se formaram em escolas de elite estavam mais propensos a certas adoções que quem não estudara não. Assim, o *background* institucional e conexões influenciam em estratégias corporativas. Ou seja: as práticas tinham influências institucionais e efeitos de rede. Desta forma, a rede é canal de efeitos institucionais - como referência de práticas. E redes e instituições influenciam-se mutuamente (OWEN-SMITH; POWELL, 2008).

Meyer e Rowan (1991) complementam esta idéia, defendendo que as relações nos diferentes campos determinam procedimentos organizacionais, os quais nem sempre são os mais eficientes, mas que aumentam as perspectivas de sobrevivência das empresas - por sua legitimidade social. Estes autores defendem que há dois tipos de empresas, aquelas que adotam novas práticas por fatores econômicos, por serem eficazes a seus problemas, e aquelas que adotam estas práticas de forma tardia, para legitimar-se ao campo. Ou seja, estes autores defendem que as empresas, para legitimarem-se, adotam muitas vezes, práticas não consoantes com suas necessidades para se legitimarem perante o campo, condição *sine qua non* para sua sobrevivência.

Porém, como estas não seriam necessariamente as melhores práticas para a organização, muitas utilizam o que Meyer e Rowan (1991) denominam de *decoupling activities*: as empresas seguiriam certos preceitos institucionais perante o campo; no entanto, na prática, realizam práticas diversas. Neste sentido, uma empresa pode se mostrar ao campo como adotante de práticas de responsabilidade social, como ajuda a entidades filantrópicas, para obter marketing gratuito e apoio do campo organizacional, porém seus funcionários trabalham em ambiente insalubre.

Ainda sobre *decoupling activities*, Boxenbaum e Jonsson (2008) ressaltam que estas também podem ser fontes de mudanças intra-organizacionais. Utilizando a situação acima, seria como se, de tanto pregar responsabilidade social e se mostrar como tal, a empresa acabasse percebendo - seus funcionários e/ou a gerência - a situação de insalubridade e a modificasse.

Assim, a Teoria Neoinstitucional estuda a relação entre organização e ambiente e como aquelas se adaptam a relações e pressões dele e delas derivadas. Esta teoria procura, nas influências de redes sociais e no contexto institucional, explicar como se comportam as organizações (GREENWOOD *et al.*, 2008). Neste sentido, Haunschild e Chandler (2008) adicionam à teoria de Meyer e Rowan (1991), que organizações adotantes de certas práticas de forma tardia não o fazem apenas para legitimar-se perante a sociedade, mas que algumas empresas também podem adotar práticas de forma tardia para se beneficiar da eficácia já adquirida por outros.

Estes autores estudaram a adoção de medidas verdes - venda de produtos orgânicos e estímulo à reciclagem - pelo Wall Mart, após a adoção destas medidas por seus concorrentes. O que alguns institucionalistas caracterizariam como adoção por meio de pressões institucionais para legitimação, estes autores defendem que é uma estratégia de aprendizagem para aproveitar dos conhecimentos já adquiridos no mercado.

Scott (1991) compartilha a visão de que as organizações estão submetidas a elementos simbólicos, capazes de afetar as formas organizacionais, independente de regras e recursos técnicos. Estes elementos parecem muitas vezes ser objetivos e externos às organizações, mas por fazerem parte do sistema cognitivo social (tanto dos que fazem parte do ambiente externo como os que fazem parte da empresa internamente), influenciam sua realidade (PHILLIPS *et al.*, 2008; SCOTT, 1991).

O ambiente composto por esses elementos é o chamado "ambiente institucional", formado por organizações que procuram adequação social e técnica em seus procedimentos e decisões (POWELL; DIMAGGIO, 1991; MEYER; ROWAN, 1991; SCOTT; MEYER, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 2006). Segundo Scott e Meyer (1991), a adequação técnica diz respeito à efetividade e eficiência do sistema produtivo; já a adequação social/institucional é caracterizada por regras e requerimentos que organizações e indivíduos devem estar em conformidade para receber suporte e legitimidade.

A Teoria Neoinstitucional estuda, portanto, o papel destes elementos ambientais, exteriores e restritivos - as instituições, que limitam, mas que também possibilitam ações nas organizações e na sociedade em geral e também das relações que os geram, modificam ou dissipam. Scott (1991; 2001) defende que,

como a ciência é um processo social de conhecimento, um produto da coletividade, faz-se necessária uma retrospectiva de aspectos desta teoria, para desenvolvê-la de forma a sustentar seus pilares e acrescentar elementos aos seus fundamentos. Concordando com ele, não se pretende aqui esgotar o assunto, mas apenas discorrer brevemente sobre o processo de desenvolvimento da teoria, que levou seus autores a defenderem certos preceitos.

Segundo Scott (2001), nos primórdios da Teoria Neoinstitucional, o mercado era considerado fruto da estrutura histórico-cultural da sociedade. Estudiosos da época descreviam instituições como modos de pensar comuns aos homens, como regras de conduta, necessárias para definir limites nos quais indivíduos agiam. Assim, as instituições seriam carregadas e preservadas pela interação dos indivíduos, embora parecessem muitas vezes externas a eles: "o indivíduo é sempre causa e efeito das instituições" (SCOTT, 2001, p. 10).

Czarniawska (2008) cita Veblen e seu estudo sobre organizações de 1899, para buscar as raízes dos estudos das instituições. Este autor defendia que as pessoas agem em coletividade sob certos padrões que são tidos como verdades. Se os padrões (estruturas de caráter social, mas aparentemente externas aos indivíduos) fossem contestados, haveria justificativas, correções e sanções normativas. E estes padrões normativos seriam as instituições. Scott (1987) toma como exemplo deste fenômeno o estudo de Tolbert e Zucker sobre cidades que adotaram certas reformas porque eram necessárias para si e outras que passaram a copiar, mesmo não tendo as mesmas características daquelas e quando eram questionadas citavam os casos de sucesso.

Na análise de DiMaggio e Powell (1991), diferentes autores focam diferentes tipos, causas e efeitos das instituições: alguns estudiosos analisam as instituições como formadoras da sociedade, outros em como os indivíduos são moldados por elas, outros as tratam como sistemas simbólicos - regras e esquemas sociais que formam e balizam a vida social. Mas, para Scott (2001), os primeiros institucionalistas focavam pouco as organizações, tidas na época como instituições que regem coletividades particulares. Para esse autor, os primeiros trabalhos conectando argumentos institucionais e organizações tiveram início na década de 1940.

Nesse período, de acordo com Scott (2001), começaram a ser observados os processos orientadores das firmas. Pressões burocráticas e

ritualismo, símbolos e envolvimento afetivo nas esferas de competência e autoridade seriam os estabelecadores de valores nas organizações. A organização seria um sistema orgânico adaptativo afetado tanto pelas características sociais de seus participantes como das pressões impostas pelo ambiente.

Thornton (2002) estuda como a indústria gráfica americana passou de uma lógica de ação editorial - baseada em uma relação de empregador e gerentes a comandar diretamente as ações dos empregados - para a lógica do mercado - a departamentalização, na década de 1960. A autora mostra que mesmo as empresas pequenas passaram a adotar esta prática, não porque se fazia necessário tecnicamente, mas porque o mercado passou a exigir - a partir de pressões dos compradores, das elites sociais e acadêmicas e conseqüentemente, dos próprios profissionais.

Ou seja, os estudos institucionais começaram a mostrar que o ambiente tem tanto significados socialmente compartilhados como funções objetivas. E esta estrutura formal, que sinaliza comprometimento com padrões aceitos pela sociedade em geral, pode ocorrer independente da existência de um problema específico e imediato: práticas podem ser incorporadas mais pela legitimidade do que pela eficácia imediata (MEYER; ROWAN, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 2006).

Para Scott (1987), a institucionalização seria então um processo de instalação de valor nas organizações, como forma de prover estabilidade estrutural, conhecimento técnico e instrumental, provendo importância intrínseca às estruturas e processos organizacionais, o que os preserva pelo tempo. Nesta linha, Selznick (1996) coloca que a Teoria Neoinstitucional está sempre comprometida com a coerência e vitalidade das instituições. Ela deve estudar como novos processos, estratégias, resultados e competências emergem de padrões organizacionais derivados da interação e adaptação. Tudo isso considerado num contexto de comprometimento valorativo que gere estabilidade e integração de procedimentos e objetivos.

Desta forma, segundo Scott (2001), a história e seus processos começam a ter cada vez mais importância nos estudos organizacionais - afinal, escolhas do passado limitam e condicionam o presente: as escolhas sociais e individuais não são caóticas, são estáveis - devido às instituições que dão suporte a elas. Assim, segundo Hardy e Maguire (2008), atores, interesses, metas e estratégias são moldados pelas instituições, cultura e história.

As tradições também moldam decisões do presente baseadas no passado, como defendem Dacin e Dacin (2008), em seu estudo sobre como a tradição de se fazer uma fogueira numa universidade no Texas se formou, baseada nos valores, história e cultura local. No caso, havia a camaradagem entre alunos (homens militares), e essa tradição se perpetuou por quase um século, pois representava estes valores que eram levados aos calouros, mesmo quando a universidade já não era militar, nem apenas para homens.

A Teoria Neoinstitucional, segundo Scott (2001), vê o homem como um ser social suspenso numa teia de relações que ele mesmo tece. Teia esta composta pela cultura, estrutura de significado social, história, mitos, valores e tradições (DACIN; DACIN, 2008; DIMAGGIO; POWELL, 1991; HARDY; MAGUIRE, 2008; MEYER; ROWAN, 1991).

Nesta perspectiva, Machado-da-Silva *et al.* (2005, p. 12) vêem esta teoria como intersubjetiva, dado que, "cabe aos atores sociais [...] a participação no processo de construção social da realidade, a partir de condicionantes estruturais" criadas e difundidas pelos próprios atores sociais por meio do compartilhamento intersubjetivo. O institucionalismo estuda, assim, como a estrutura social limita e possibilita a ação do homem e quando e como ela se torna institucionalizada, isto é, tida como verdade sem debates e há tanto tempo que esta estrutura chega a parecer exterior e objetiva.

No entanto, esta teoria é estudada de forma diferente, a depender dos autores e épocas, como dito anteriormente. Para Selznick (1996), nos estudos institucionais, o velho e o novo se assemelham quanto ao foco nas distintas formas, processos, estratégias, resultados e competências que emergem na interação e adaptação organizacional - como resposta ao seu ambiente interno e externo. As instituições são vistas assim como padrões com valor para estabilidade nas ações e interações sociais.

As diferenças entre o velho e o novo institucionalismo apenas denotam diferentes perspectivas e abordagens de estudo. O velho enfatizava como organizações resolviam conflitos entre si, e o novo, como elas apenas respondem a estes conflitos com estruturas administrativas. Diferentes formas de coerção seriam utilizadas para manter as instituições: os primeiros autores estudavam as instituições como resultados de alianças e trocas; os novos defendem a relação de estabilidade

e legitimidade e poder de entendimentos comuns da realidade (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Greenwood *et al.* (2008) explicam que durante a década de 1970, o foco da teoria era o estudo dos mitos racionalizados como modo apropriado de conduta a partir de idéias de Weber, em contraposição aos positivistas racionalistas. Nesta época, estudos como os de DiMaggio e Powell (1991) e Meyer e Rowan (1991) abordavam as pressões institucionais que afetam as organizações, em especial aquelas em ambientes incertos, ou temas sobre isomorfismo institucional: como as organizações tornam-se parecidas para terem legitimidade perante si -seu público interno - e os outros, para obter benefícios do campo (como recursos e preferências), nem que signifique *decoupling*. Nas décadas de 1980 e 1990, novas perspectivas são analisadas e outras correntes de estudos organizacionais passam a influenciar mais diretamente as pesquisas institucionais, porém faltava ainda analisar o papel político das instituições e como o poder gera e é gerado pelas instituições e como elas surgem e mudam e quais as conseqüências.

Os estudiosos da década de 2000 tentam responder a estas perguntas com foco nos aspectos cognitivos dos atores sociais, em especial as organizações, indivíduos e Estados. Assim, a teoria vai de uma perspectiva mais racional e tecnocrática dos anos 60 para outras: com perspectiva de *sense making* sob aspectos inter e intra-organizacional; para contextos histórico-sociais mais amplos, mas ainda a tentar explicar porque e com quais conseqüências as organizações possuem arranjos específicos (DIMAGGIO; POWELL, 1991; GREENWOOD *et al.*, 2008; SEWELL, 1996; SCOTT, 2001). A seguir, tem-se um quadro que vislumbra algumas diferenças básicas entre os antigos estudiosos e os neoinstitucionalistas.

CARACTERÍSTICAS	VELHO INSTITUCIONALISMO	NOVO INSTITUCIONALISMO
Conflito de interesses	Papel central	Periférico
Fonte de interesse	Interesses aparentes	Imperativo pela legitimidade
Ênfase estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico na estrutura formal
Organização imersa na	Comunidade local	No campo, setor, ou sociedade constitutiva
Natureza da imersão	Cooptação	Constitutiva
Local da institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica organizacional	Mudança	Persistência
Base de crítica ao utilitarismo	Conseqüências não antecipadas	Teoria da ação
Formas de cognição	Valores, normas e atitudes	Classificações, rotinas, <i>scripts</i> <sup>2</sup> e esquemas
Base cognitiva de ordem	Comprometimento	Hábito (ação prática)
Agenda	Relevância política	Disciplina

**Quadro1** – Diferenças entre velho e novo institucionalismo Baseado em DiMaggio e Powell (1991)

As obras de DiMaggio e Powell (1991), Greenwood *et al.* (2008) e Scott (2001) mostram que o institucionalismo possui abordagens e definições variadas, não apenas no decorrer do tempo e do espaço, mas também nas diferentes perspectivas acadêmicas. Por exemplo, cientistas políticos vêem instituições como estruturas de regras, procedimentos e arranjos ou prescrição de ações - as quais são permitidas, proibidas ou necessárias. Os economistas definem instituições como regularidades nas interações, que geram costumes e regras, que incentivam ou desincentivam indivíduos a agir de determinadas formas - seriam estruturas de governança/arranjos sociais gerados para minimizar os custos de transação e relacionamento.

Há ainda obras que misturam teorias diferentes para dar novas perspectivas aos estudos, como no *Handbook of Organizational Institutionalism*, de 2008, onde se encontram Teoria Sistêmica e Institucionalismo, Redes e Instituições, Teoria do Discurso e da Aprendizagem Social e Crítica para explicar processos e mudanças institucionais, entre outros. Nos diversos estudos pelo mundo, instituições são definidas como conjuntos de princípios, regras e procedimentos implícitos ou

<sup>2</sup> *Scripts* são atividades recorrentes e observáveis e padrões de interação características de certos grupos em determinados tempo e espaço.

explícitos de decisões ao redor de expectativas dos atores que convergem nas relações. Ou como práticas reconhecidas que consistem em papéis facilmente identificáveis, com regras e convenções governando as relações entre os ocupantes destes papéis através do tempo e espaço (DIMAGGIO; POWELL, 1991; GIDDENS, 2003).

Instituição é, dessa forma, um processo histórico e estrutural, não apenas uma faceta de um acontecimento. É um padrão de representação de ordem social gerado a partir da interação social: a instituição varia conforme seus agentes e relações entre si. Na visão de Jepperson (1991), é algo ativado pela repetição e construído e controlado socialmente. Este autor coloca como tipos de instituições o casamento, o aperto de mão, organizações formais, o voto, o exército etc. - peças do cotidiano rotinizado.

A institucionalização, portanto, pode ser entendida, segundo Scott (1987) como: (a) processo de instalação de valor para promoção de sua própria estabilidade estrutural. Como na pesquisa de Washington *et al.* (2008), que estudam como a liderança institucional - que promove e protege os valores pré-existentes nos campos - administra sua consistência interna através de histórias, mitos e cerimônias. Isso ocorre ao estimular apoio externo - através de redes que possibilitem interação dentro e fora da organização e através de defesa contra ameaças derivadas de pressões políticas, técnicas e sociais. Estes autores citam o exemplo dos quiropratas americanos, que criaram universidade de sua profissão para legitimá-la e criar valor perante si e a comunidade externa, principalmente depois de novas regulamentações em suas práticas advindas de *lobbies* médicos.

Como (b) processo de criação e, ao mesmo tempo, produto da realidade social - a partir de interpretação, compartilhamento, internalização e repetição. Como nas campanhas contra dirigir alcoolizado no Brasil, que tiveram início há anos com demonstrações na mídia sobre conseqüências destes atos até que estes programas educacionais culminaram em legislação mais rígida e fiscalização. Estas pressões acabaram internalizadas e, sob medo de sanções legais (prisão e multa) e da sociedade (até mesmo linchamentos ou isolamento) e devido a inúmeras campanhas para sensibilizar e conscientizar a população, a prática de não dirigir embriagado pode ser observada com mais freqüência e de forma generalizada - é o que se confere pela diminuição destas causas de morte no país.

Sistemas institucionais, ainda segundo Scott (1987), podem ser uma espécie de (c) classe de elementos. As instituições deixam de ser vistas como sistemas de crenças generalizadas para serem considerados como variedade de fontes de prescrições que identificam diferentes propósitos sociais e meios específicos a se chegar a cada um deles (SCOTT, 1987). Kraatz e Block (2008) denominam esta variação de instituições atuando num mesmo campo de pluralismo institucional. Eles explicam este conceito com uma analogia: se instituições são as "regras do jogo", organizações sob pluralismo institucional jogam mais de um jogo ao mesmo tempo, sob regras múltiplas. Ou seja: certas organizações estão inseridas em ambientes tão amplos e heterogêneos (como nas universidades), que impõem múltiplas identidades à organização, que acaba se tornando diferentes coisas a diferentes pessoas (KRAATZ; BLOCK, 2008).

As instituições podem ser também, fundamentado no estudo de Scott (1987), (d) distintas esferas sociais. Instituições seriam regras e tipificações comuns que identificam categorias de atores sociais e suas atividades e relações apropriadas (TOLBERT; BARLEY, 1997). As instituições, como elementos da vida social, são organizadas em distintos sistemas sociais e assim adotam modelos e processos institucionais específicos para cada uma delas - as lógicas institucionais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; SCOTT, 1987).

Lógicas institucionais são crenças e práticas inerentes às instituições (THORNTON; OCASIO, 2008). Segundo estes autores, as instituições centrais no sistema ocidental capitalista seriam: o mercado capitalista, o estado burocrático, democracia, núcleo familiar, a ciência e o cristianismo. Sahin e Wedlin (2008) descrevem como algumas destas instituições influenciam a sociedade: a ciência, que molda e autoriza atores e atividades em seu nome; o mercado, visto como forma natural de organizar a sociedade e resultado da profissionalização da economia e a organização - há confiança universal na estrutura formal da organização e na racionalidade moral no julgamento de suas ações.

Estas instituições moldam as preferências individuais e os interesses organizacionais bem como comportamentos destes agentes sociais. Porém, estas instituições são potencialmente contraditórias e geram inúmeras lógicas para indivíduos e organizações. Desta forma, indivíduos e organizações transformam as relações institucionais da sociedade explorando estas contradições (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Estes autores defendem ainda que as mais importantes instituições da sociedade ocidental possuem como lógica central práticas materiais e construções simbólicas, que constituem os princípios de ação organizacionais e individuais. A lógica institucional do capitalismo é acúmulo e ação humana comum; a lógica do estado é a racionalização e a regulação da atividade humana a partir de hierarquias legais e burocráticas; a da família é comunidade e lealdade; da religião e ciência - a verdade e a construção simbólica da realidade na qual a ação humana ocorre. Estas lógicas institucionais são baseadas em símbolos, estruturadas de forma organizacional, defendidas politicamente e impostas de forma técnica e material com limites históricos (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Instituição é, assim, valor, ao mesmo tempo em que ordem, processo reprodutivo e consequência da interação social. Não apenas ações, mas sistemas de regras e programas que as possibilitam. As instituições são formas de restringir e possibilitar as relações interpessoais, tidas como verdades e associadas a propriedades de legitimação a organizações formais e ao contexto ambiental, mas não se limitando ou se restringindo a eles (JEPPERSON, 1991).

São, assim, padrões de atividade social que dão forma à experiência coletiva e individual. Desta forma, as instituições formam indivíduos tornando possível e impossível certos tipos de comportamento e relacionamento com outros. Ou seja, moldam um ator, dando a eles responsabilidade, demandando controle e dando padrões para que a pessoa reconheça seus feitos baseados neles (DANCIN *et al.*, 2002). Sahin e Wedlin (2008) as definem assim como forças que direcionam atividades e se auto-reforçam; como forma natural de ser e fazer; as regras do jogo e as formas de julgar.

Nesta linha, Scott (2001, p. 48) define instituições como estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulatórias que dão estabilidade e significado ao comportamento social e são transportadas por cultura, estruturas e rotinas e operam em vários níveis de jurisdição:

Instituições são estruturas sociais com alto grau de resiliência; são compostas de elementos cognitivo-culturais, normativos e regulativos que, junto com atividades e recursos associados, dão estabilidade e significado à vida social; são transmitidas de várias formas, incluindo sistemas simbólicos, relacionais, rotinas e artefatos; elas operam em níveis múltiplos de jurisdição, do global a relações interpessoais

localizadas; conota estabilidade, mas estão sujeitas a mudanças incrementais e descontínuas.

A estabilidade das relações interpessoais dá-se pelo caráter rotinizado (de repetição no cotidiano) e institucionalizado da vida, à medida que se estende no tempo e no espaço. É um mecanismo vital para o senso de confiança ou segurança ontológica - ausência de ansiedade em atividades triviais. Ou seja, estruturas sociais são reproduzidas como forma de dar segurança ao próprio indivíduo e a sociedade em geral, como regras e recursos para agir e reagir em coletividade (GIDDENS, 2003).

Para Meyer e Rowan (1991), nas organizações formais, as atividades são coordenadas e controladas em complexas redes de relações técnicas e trocas. Ou seja, as organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos organizacionais prevalecentes na sociedade. DiMaggio e Powell (1991) afirmam que este processo de definição institucional ou estruturação é fruto de alguns elementos da sociedade moderna: (a) aumento de interação entre as organizações do campo; (b) estruturas de dominação e padrões; (c) sistemas e fontes de informações das empresas e; (d) o sentimento de mutualidade que envolvem estas empresas.

Deephouse e Suchman (2008) explicam que este processo é conhecido na Teoria Neoinstitucional como isomorfismo. Ou seja, as organizações sentem necessidade de legitimarem-se perante si (público interno) e os outros (público externo). Para tanto precisam que haja percepção generalizada ou presunção que as ações da entidade são desejadas, próprias ou apropriadas para determinado sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições. E para alcançar esta legitimidade, alguns agentes copiam práticas de outros e quanto mais adotantes da prática e mais tempo ela perdurar, mais aceita e legitimada é.

O estudo de Lee e Pennings (2002) explora como a adoção de uma prática entre os contadores alemães passou a ser amplamente adotada - isomorfismo. Em sua pesquisa, estes autores partiram da premissa que mudança institucional ocorreria da interação e imitação no campo e que o grau de adoção da nova prática é influenciado pelas redes intra-organizacionais, localização geográfica e filtros de adoção de inovações, dentre eles o *feedback* mercadológico. O escopo

de pesquisa foi a adoção do tipo de estrutura associados e parceiros no lugar de sociedades nas firmas de contabilidade na Alemanha de 1925 a 1990.

Com a pesquisa, os autores perceberam que a adoção das firmas com associados gerou mudanças e as adotantes deste modelo começaram a competir com adotantes do modelo anterior. Como houve preferência do mercado pelo novo tipo de organização, este *feedback* foi filtrado cognitivamente com o e *feedback* organizacional e somado a percepção dos custos da adoção e ao efeito da adoção no nível populacional - os filtros internos das firmas. Neste caso, os gerentes reconheceram as ações das outras empresas e a resposta do mercado e como eram positivas, adotaram estas práticas, de acordo com sua interpretação do *feedback* mercadológico e organizacional sobre estes comportamentos (LEE; PENNINGS, 2002).

Destas conclusões, pode-se supor que as informações do nível populacional são legitimadoras das formas organizacionais e geram mitos racionais que estimulam a difusão das idéias. Assim, as mudanças institucionais estão tanto no ambiente quanto nas decisões estratégicas dos gerentes (LEE; PENNINGS, 2002). Tolbert e Barley (1997) acrescentam que o processo de estruturação no campo organizacional compreenderia ainda: no aumento da interação entre as organizações, na criação de estruturas intra-organizacionais e padrões de coalizões, aumento de informações que organizações devem ter e mútua percepção dos participantes entre eles. Assim, a ação dos atores (organizações) é ligada à estrutura social (campo) e a dualidade é inerente a esta relação, afinal ambas surgem e são limitadas pela ação social.

Nesta perspectiva, as organizações tornam-se semelhantes, por adotarem estruturas e ações similares - como em Weber e sua teoria da gaiola da racionalidade - que faz com que atores pensem de forma semelhante e racional. A adaptação não é devido a algo externo, mas derivada de uma construção social. Assim, a pressão isomórfica é fruto de pressões exógenas às organizações e endógenas também. Lembrando que os campos não são unitários e que existem múltiplas instituições no mesmo ambiente, o que pode gerar diferenciações dentro do campo. O isomorfismo não é, portanto, uma garantia; agentes ativos talvez respondam diferente, dentro de certos limites, às pressões institucionais (BOXENBAUM; JONSSON, 2008).

O que não se pode negar é que, por meio das instituições, as organizações influenciam e são influenciadas pelo ambiente que estão e tendem a se tornar isomórficas com o tempo. Ou seja, no decorrer da história e das atividades cotidianas, as empresas tornam-se parecidas por causa de interdependências técnicas, de regulação governamental ou por meio de estímulos cultural-cognitivos (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Baseado nestes conceitos de DiMaggio e Powell (1991), mais conhecidos como pressões institucionais, Scott (2001) criou os pilares institucionais. Segundo este autor, as instituições são compostas de elementos cognitivo-culturais, normativos e regulatórios que, junto com atividades e recursos associados, dão estabilidade e significado à vida social. Eles são transmitidos de várias formas, incluindo sistemas simbólicos, relacionais, rotinas e artefatos<sup>3</sup>.

Portanto, na visão de DiMaggio e Powell (1991) e Scott (2001), as instituições influenciam o ambiente social de acordo com seu poder regulatório, a partir de regras, leis e sanções; normativo, por uma obrigação de aceitação social e cultural-cognitivo - por meio de crenças comuns e lógicas compartilhadas na ação - aceitação de símbolos e pressupostos de atuação.

DiMaggio e Powell (1991) dizem que, como estruturas podem ser transmitidas de forma regulatória, implica a existência de ambiente legal uniforme. Neste contexto, a perpetuação da estrutura ocorreria por imposição de regras, monitoramento e sanções. Para tanto, Scott (2001) afirma que deve haver a capacidade de estabelecer regras, inspecionar conformidade a elas e sancionar para influenciar comportamento futuro.

Cohn (2001) cita Weber, o qual denomina esta capacidade regulatória de dominação legal, e coloca como seu tipo mais proeminente a dominação burocrática. Ou seja, seria o modo de agir pregado pela estrutura moderna e racional do Estado e da empresa capitalista moderna no qual não se importa quem faz a ação, mas um modo estritamente formal de como fazê-la e como controlar este processo.

Borgonhoni (2005, p. 39) resume discorrendo que o pilar regulador tem sua ênfase na fixação de leis, normas formais e costumes informais com controle baseado em ações de sanção e de coerção: "com o objetivo de evitar

---

<sup>3</sup> Artefatos são formas simbólicas de estrutura. São criados pelo homem e redefinidos de tal forma que passam a fazer parte da realidade objetiva e estrutural do mundo (SCOTT, 2001).

conflitos ou solucionar diferenças, regras e leis são formuladas e sanções são impostas aos atores que não as obedecerem. Assim, normas, leis e sanções constituem a base de legitimação institucional".

Giddens (2003) complementa, citando outras formas de coerção: a material/física, pelos limites do corpo e do contexto que está inserido - fisicamente, o mundo material impõe opções aos agentes. A jurídica, aceitação consciente e "voluntária" das relações de poder (poder regulatório). E a coerção estrutural - resultante da contextualidade da ação, soma das propriedades estruturais e atores nelas situados. Seriam as circunstâncias que limitam a gama de opções de um ator numa ocasião.

DiMaggio e Powell (1991) denominam estas últimas de pressões normativas. Scott (2001) discorre que o caráter normativo das instituições é a parte da dimensão da vida social a qual define objetivos e caminhos apropriados para se chegar a eles. Este autor coloca também que alguns valores cabem a setores específicos da sociedade, outros para todos, o que gera o conceito de papéis na sociedade: objetivos apropriados para posições sociais - prescrição de como alguns atores devem se comportar. São os sistemas normativos que limitam e tornam possíveis as ações sociais: eles dão direitos e responsabilidades aos atores sociais.

Sobre o caráter normativo dos ambientes organizacionais, Tolbert e Zucker (2006) argumentam que as instituições surgem, se disseminam e se perpetuam por processo de habitualização, objetivação e sedimentação. Estruturas seriam criadas e testadas mediante mudanças ambientais (ZUCKER; DARBY, 1997), difundidas a partir da percepção dos tomadores de decisões sobre o custo e benefício de sua implantação e se houver adesão generalizada e valor simbólico agregado a elas - tornam-se legitimadas, sedimentadas e institucionalizadas (SELZNICK, 1996; TOLBERT; ZUCKER, 2006; ZUCKER; DARBY, 1997).

Para Tolbert e Zucker (2006), a habitualização seria o desenvolvimento empírico de comportamentos para resolver situações que acabam se tornando recorrentes. As instituições são formas de fornecer respostas a acontecimentos ambientais habituais, sem esforço de tomada de decisão nos estímulos específicos (GIDDENS, 2003; TOLBERT; ZUCKER, 2006). Tolbert e Zucker (2006) complementam, afirmando que como os comportamentos passam a ser habituais, seus significados passam também a ser compartilhados, e certos

atores a serem denominados para certas ações - este processo de generalização do significado de uma ação é o que se denomina objetivação.

Assim, na visão de Tolbert e Zucker (2006), a habitualização seria o desenvolvimento de comportamentos padronizados. Objetivação, o processo de generalização de significado social destas ações, que às vezes são tão antigas, perenes e legitimadas que parecem externas aos seus atores. Esta exterioridade aparente das instituições, pela qual são vistas como "dados sociais", como "dever ser e fazer", é a sedimentação. Schneiberg e Lounsbury (2008) afirmam que tanto neste modelo de baixo para cima no qual as organizações ou Estados adotam estruturas ou políticas em resposta a problemas locais, como nos casos em quem a mimese gera teorização e difusão, há eventual cristalização para comunidade mais ampla.

Em ambos os casos, enquanto soluções são difundidas, elas tornam-se verdades, como uma norma aceita servindo de base que as organizações devem se conformar. Estes processos seriam o pilar normativo das instituições. O pilar que, segundo Scott (2001), considera a influência de normas e valores sociais, os quais são internalizados e impostos pela sociedade. Scott (2001), a partir das idéias de DiMaggio e Powell (1991) no contexto da teoria organizacional, cita também a profissionalização como forma de controle da produção e dos produtores.

Dois aspectos da profissionalização são fontes de coerção normativa e conseqüente isomorfismo das organizações: educação formal e legitimada e redes de profissionais. Os administradores portam-se da mesma forma, com o mesmo vocabulário e métodos padrões, uma vez que têm educação formal e origens semelhantes - o que gera decisões muito próximas (DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT, 2001).

Além destes dois pilares, há o pilar cultural-cognitivo. Esta versão contém as representações sociais simbólicas internalizadas pelos atores (SELZNICK, 1996; SCOTT, 2001). Para explicar isso, Scott (2001) cita Weber: uma ação só é social na extensão em que o ator dá significado a ela. Instituições são assim sedimentações de significados ou a cristalização dos significados em sua forma objetiva: a interpretação do ator é moldada pelo contexto cultural externo social e as rotinas são seguidas, pois são tidas como "o jeito certo" de se fazer algo (*taken for granted*).

Friedland e Alford (1991) defendem que para posicionar indivíduos e organizações na sociedade são necessários conceitos de mediação e o nível institucional é uma ponte crítica para tanto. Estes autores colocam que instituições são padrões supra-organizacionais que organizam a vida social enraizada em normas integralizadas, mas que as normas não são apenas exteriores, são cognitivas e interiorizadas: "as instituições devem ser ao mesmo tempo idéias e materiais - sistemas de sinais e símbolos - meios de organizar a realidade dando significado às experiências no tempo e espaço (FRIEDLAND; ALFORD 1991, p. 242).

Assim, o pilar cognitivo representa a versão institucional que considera a interpretação e a significação das ações. Isso implica que os atores sociais não agem baseados apenas em regras e normas, mas em valores, que são internalizados.

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>REGULADOR</b>	<b>NORMATIVO</b>	<b>CULTURAL-COGNITIVO</b>
Base de submissão	Utilidade	Obrigação social	Pressuposição
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adequação	Ortodoxia
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio e isomorfismo
Base da legitimação	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

**Quadro 2** – Os pilares institucionais

**Fonte:** Scott (2001, p. 52)

O Quadro 2 acima mostra as características dos três pilares da Teoria Neoinstitucional. Phillips e Malhotra (2008) sintetizam as idéias de DiMaggio e Powell (1991) e Scott (2001): o pilar regulatório cont m as pressões coercitivas, ou seja, atores mais fortes se impõem aos mais fracos pela forçá e medo. Assim, a base da cópia neste pilar seria a diligência, o mecanismo - o coercitivo, e a base da legitimidade é a socialmente sancionada. Já o pilar normativo é composto de pressões normativas, isto é, especifica como coisas deveriam ser e d  meios legitimados de atingir fins valorados. Base da cópia: obrigação moral; mecanismo: normativo e a base da legitimidade: moral. O pilar cultural-cognitivo é o de pressões miméticas. A base da cópia são entendimentos compartilhados do que é a verdade,

o mecanismo é o mimético e a base da legitimidade é algo compreensível, reconhecido e incentivado socialmente.

Sob esta perspectiva, a cópia no pilar cultural-cognitivo é inevitável - afinal, são práticas já tidas como certas. Assim, os dois primeiros pilares são guias de comportamento entendidos conscientemente através dos mecanismos de pressão, mas a pressão cognitiva ocorre sem reflexão do ator (PHILLIPS; MALHOTRA, 2008). Os dois primeiros são baseados em sanções, e Zucker (1991) já preconizava que aplicar sanções a ações institucionais acabam por desinstitucionalizá-las: a sanção indica alternativa de ação.

Assim, instituições são fórmulas de convivência social, mas de tal forma internalizadas pelos atores sociais que estes muitas vezes nem refletem sobre suas atitudes em conformidade -agem, como se seu comportamento fosse externo e objetivo. Tolbert e Barley (1997) fazem analogia com gramática para explicar este fenômeno. Para estes autores, a instituição estaria para a ação como a gramática está para o discurso. Desta forma, o discurso pode ter diferentes formas, porém cada expressão deve conter algumas regras que geram entendimento e relações entre classes lexicais. Da mesma forma a ação social varia em suas particularidades, mas para ser interpretável, deve conter preceitos tidos como verdades sobre suas atividades e interações apropriadas entre classes de atores. E estes preceitos não são livres para cada indivíduo (TOLBERT; BARLEY, 1997).

O que se conclui desta exposição é que as organizações precisam mais do que recursos materiais e informação técnica para sobreviver; precisam de aceitação e credibilidade social, enfim, de legitimação (DIMAGGIO; POWELL, 1991; JEPPELSON, 1991; SCOTT, 2001; TOLBERT; ZUCKER, 2006). Todo esse processo, no entanto, depende do tipo de leitura que os agentes fazem de seu ambiente: de como o percebem. Sobre isso é a discussão a seguir.

### 2.1.1 Instituições: Fontes Cognitivas do Agir

Como anteriormente exposto, as instituições influenciam os atores, porém "a interação entre cultura e organização é mediada por uma mente socialmente construída, isto é, por padrões de percepção e avaliação" (SELZNICK,

1996, p. 274). Ou seja: os indivíduos e organizações estão constantemente submetidos a estímulos ambientais. Estes estímulos são os mesmos para determinados campos organizacionais, porém eles não são internalizados da mesma maneira por todos os agentes do campo.

Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) explicam: as organizações e os indivíduos estão sujeitos a influências ambientais (técnicas e institucionais) - o ambiente efetivo, que objetivamente orienta relações de trocas das organizações de determinado setor. Scott e Meyer (1991) definem o ambiente técnico como o mercado no qual as organizações são recompensadas por efetividade e eficiência no sistema produtivo; e o ambiente institucional como aquele caracterizado por regras e requerimentos que organizações e indivíduos devem estar em conformidade para receber suporte e legitimidade.

Os autores acima citados enfatizam que as organizações estão submetidas aos dois ambientes de forma conjunta, porém, a depender do setor, elas sofrerão mais ou menos as pressões destes. Powell (1991) complementa, discorrendo que as demandas técnicas teriam foco no resultado e as institucionais na forma. Porém, salienta que é muito difícil separar processos técnicos de institucionais, afinal, até as atividades mais competitivas possuem arranjos institucionais. Além do mais, estes arranjos podem variar no ciclo de vida das empresas - uma mais jovem pode apostar mais em eficiência e quando mais madura deve acatar isomorfismo institucional para sobreviver. Dessa forma:

Fatores técnicos e institucionais não são opostos, mas dimensões que o ambiente varia. [...] Até as organizações mais voltadas para eficiência são construídas socialmente em crenças institucionais, como por exemplo: "mais é melhor", [...] assim as regras ambientais não determinam apenas o que as organizações podem fazer, mas quais podem existir [...]. O estado e as profissões foram os grandes racionalizadores do século - eles construíram e legitimaram os objetivos organizacionais, padronizaram e distribuíram recursos e desenvolveram e mantiveram sistemas burocráticos de controle (POWELL, 1991, p.186-188).

Assim, o ambiente técnico é definido pelo ambiente institucional, o qual o molda segundo seus preceitos. Oliver (1997) descreve as principais diferenças entre o ambiente técnico e institucional a partir da análise das dimensões relevantes ao ambiente:

<b>DIMENSÕES RELEVANTES</b>	<b>AMBIENTE INSTITUCIONAL</b>	<b>AMBIENTE TÉCNICO</b>
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Fator de demanda chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de pressão	Coercitiva, mimética e normativa	Competitiva
Constituintes chaves	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção escassas
Mecanismos de controles externos	Regras, regulamentações, inspeções	Aquisição e controle de recursos críticos
Fatores do sucesso organizacional	Conformidade às regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos

**Quadro 3** – Perspectiva do ambiente institucional *versus* ambiente técnico

Fonte: Oliver (1997, p.102)

No ambiente técnico, as empresas competem por recursos, a partir de processos tidos como racionais e eficientes. Ou seja, conforme explicam Machado-da-Silva e Gonçalves (2006), as organizações competem no ambiente técnico na extensão que os elementos ambientais são similares ou escassos ou conforme o posicionamento da organização em seu ambiente: como está ligada às outras organizações, como é seu ambiente (se é bem organizado ou estruturado) e se é vulnerável ou dependente dele. Assim, a considerar a homogeneidade, estabilidade, ameaça, conexão e coordenação do nicho, as empresas assimilam e respondem ao ambiente técnico.

Já no ambiente institucional, os indivíduos são influenciados a partir de pressões coercitivas, normativas e miméticas (pilares regulador, normativo e cultural-cognitivo). Porém, com base na releitura dos pilares institucionais de Scott (2001) e das pressões institucionais de DiMaggio e Powell (1991) por Phillips e Malhotra (2008) e ainda nas considerações de Powell (1991) - que o ambiente institucional pressupõe o técnico, ao mesmo tempo em que um reforça o outro - e Giddens (2003), ao discorrer sobre os princípios e modalidades da ação, pode-se concluir que o contexto efetivo a que as organizações estão submetidas a quatro pressões ambientais a se relacionarem de forma recursiva - afinal uma pressupõe e dá suporte a outra.

A pressão cognitiva é caracterizada pelo pilar cultural-cognitivo de Scott (2001), que pressupõe ações tidas como certas a partir da significação das práticas e comportamentos pelos atores criados de forma intersubjetiva. A pressão reguladora, baseada no pilar regulador e no princípio de dominação de Giddens

(2003), tem como base de submissão o poder. A pressão normativa tem como princípio-base a legitimação social fundada no pilar normativo de Scott (2001). E a pressão técnica, que tem como princípio a competição, é aquela que considera o ambiente técnico acima e que existe para alcançar e manter o apoio e compatibilidade das empresas com seu campo, isto é, com o conjunto de organizações que interagem e possuem estruturas, informações e percepções intra-organizacionais compartilhadas.

CARACTERÍSTICAS	COGNITIVA	REGULADORA	NORMATIVA	TÉCNICA
Princípio	Significação	Dominação	Legitimação	Competição
Base de submissão	Pressuposição	Poder	Obrigação social	Tecnológica
Mecanismos	Mimético	Coercitivo	Normativo	Eficiência
Lógica	Ortodoxia	Instrumentalidade	Adequação	Racionalidade
Indicadores	Predomínio e isomorfismo	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Apoio e compatibilidade com campo
Base da legitimação	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Busca de recursos

**Quadro 4 – Contexto efetivo da Teoria Neoinstitucional**

**Fonte:** Autora (2009), com base em Scott (2001); DiMaggio; Powell (1991); Phillips; Malhotra (2008); Powell (1991); Giddens (2003)

Assim, a Teoria Neoinstitucional define a organização como um sistema aberto, que para ser competitiva ou mesmo sobreviver, necessita ser interpenetrada e imersa no meio do qual está inserida. E ao considerar as diferentes pressões ambientais e processos de cognição e interpretação que os indivíduos podem ter do ambiente efetivo, explica-se o porquê do possível não isomorfismo nas empresas. Este ambiente subjetivamente considerado é o que os autores chamam de contexto ou ambiente<sup>4</sup> institucional de referência.

Este pode ser definido, segundo Crubellate (2004, p. 116), como o conjunto de características ambientais percebidas pelos atores sociais por meio de seus esquemas interpretativos, "o que faz com que o ambiente seja diferenciado, em termos de contexto (local, regional, nacional, internacional) ou de conteúdo

<sup>4</sup> Neste estudo será utilizado o termo "contexto institucional de referência".

(elementos institucionais predominantes), para diferentes organizações, mesmo dentro de um mesmo setor".

Ou seja, Crubellate (2004) defende que o ambiente institucional de referência para a organização é produto da delimitação feita segundo uma elaboração cognitivo-cultural e intersubjetiva da realidade. Nesta perspectiva, os indivíduos, a partir do contexto ambiental efetivo e de suas redes de relacionamento, criam idéias, valores e crenças sobre determinadas situações de forma intersubjetiva. Isso acarreta a formação de mapas cognitivos, conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para o entendimento de uma dada situação. "São denominados mapas, pois permitem ao indivíduo perceber o ambiente numa escala mais ampla, além daquela da percepção imediata" (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 1999, p. 3).

Machado-da-Silva *et al.* (1999) explicam que os mapas cognitivos são esquemas que permitem o indivíduo compreender o ambiente numa escala mais ampla, além de sua percepção imediata e que devem ser vistos, ao mesmo tempo, como conceito e como metodologia:

Enquanto conceito, [os mapas cognitivos] designam o conjunto de elementos e relações que um indivíduo ou grupo utiliza para entendimento de uma dada situação; como metodologia, indicam procedimentos para a representação gráfica de tais elementos e relações. [...] os mapas cognitivos são como modelos descritivos que podem explicar os modos pelos quais as pessoas deduzem explicações do passado, fazem predições sobre o futuro e escolhem alternativas no presente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p. 3).

Assim, para autores como Machado-da-Silva *et al.* (1998; 1999), Crubellate (2004) e Borgonhoni (2005), os indivíduos não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma interpretação da realidade. Além do que, são estes modelos mentais que determinam que informações receberão atenção -limitando e possibilitando a interpretação do contexto efetivo e suas implicações.

Os indivíduos agem, portanto, conforme percepção e interpretação da realidade objetiva a qual se forma no decorrer de sua história e experiências e do significado que dão a ela e suas relações. Assim, um mesmo evento pode ser entendido e respondido de diversas maneiras, a depender do ator, de suas

intenções e interpretação do contexto social que se encontra. Ou seja, o indivíduo, ao agir, considera esquemas derivados de idéias, valores e crenças pré-existentes para referenciar-se.

Takahashi e Cunha (2005) explicam que os indivíduos não respondem mecanicamente ao estímulo; eles primeiro interpretam-no, e então, formam suas respostas. Hinings e Greenwood (1988) denominam *arquétipos organizacionais* o conjunto de idéias e valores que fornecem o padrão ou a orientação para a composição das estruturas e sistemas e formação das respostas aos estímulos ambientais. Para eles, o número e as formas de arquétipos dependem do significado que os atores dão às situações, as conexões feitas entre estes significados somados ao contexto histórico das idéias e processos de legitimação em que ocorrem.

Com essas idéias, estes autores estudaram a incorporação da burocracia corporativa como sistema de administração local no lugar da burocracia profissional, de 1967 a 1980, na Grã-Bretanha, derivada de fortes pressões institucionais. Para tanto, foram estudadas vinte e quatro autoridades municipais, para ver como se adaptavam à mudança. O objetivo da pesquisa era estudar o arquétipo de *design* organizacional (estrutura de decisão, com número de departamentos e coligações em geral), esquemas interpretativos (comprometimento das pessoas - elite e não elite - com o modelo antigo e o novo), contexto situacional (população, suas características socioeconômicas, suas tarefas e pressão fiscal), interesse (questões financeiras e *status*), dependência de poder (hierarquia e centralização) e capacidade organizacional (liderança e conhecimento), para analisar as diferentes respostas que uma organização pode ter frente a estímulos institucionais (HININGS; GREENWOOD, 1988).

As respostas aos estímulos, denominados "caminhos" (*tracks*) por Hinings e Greenwood (1988), seriam os movimentos (ou não) das organizações entre arquétipos. Eles poderiam ser: inércia, tentativas abortadas, reorientações e tentativas sem resolução. Na inércia, a organização não consegue mudar seus esquemas interpretativos, por não haver compatibilidade entre contexto situacional ou por elementos internos e comprometimento com valores e muitas vezes porque não há capacidade organizacional, não conseguindo assim adotar outro arquétipo. Na tentativa abortada, ocorre uma quase mudança acidental, fruto de moda ou experimento que a organização decidiu não fazer mais ou abortar. Nas

reorientações ocorrem as transformações e nas tentativas não resolvidas a organização permanece entre arquétipos - gerando tensão interna.

Como se pode observar com a pesquisa, as diferentes governanças inglesas responderam de forma diferenciada aos estímulos, a depender de seu contexto institucional de referência e de seus esquemas interpretativos, que devem mudar caso haja mudança estrutural de fato. Machado-da-Silva *et al.* (1999, p.5) explicam que é por isso que "por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, em organizações pertencentes a um mesmo nicho populacional, sempre haverá diversidade, em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos".

Powell (1991) defende que diferentes atores recebem diferentes *inputs*, o que gera diferentes respostas no mesmo ambiente. Ou seja, a depender da situação, diferentes atores, previamente submetidos a diferentes estímulos, respondem diferentemente ao mesmo ambiente.

Porém, há de se considerar a força das instituições: as ações não refletem simplesmente as interpretações construídas pelos indivíduos e grupos, mas as interpretações que se sustentam na configuração do poder estrutural. Explica-se: esquemas interpretativos fornecem a visão de mundo (paradigmas) para a interpretação da realidade. Crubellate (2004) diz que é um conceito similar a significados compartilhados, visão de mundo ou crença e "refere-se geralmente a padrões de interpretação da realidade (cujos elementos básicos podem ser crenças, valores sociais ou mesmo pressupostos básicos), quando tais padrões são compartilhados" (CRUBELLATE; MACHADO-DA-SILVA *apud* CRUBELLATE, 2004, p.94).

Assim, o predomínio de determinado esquema interpretativo deriva também da distribuição das informações no ambiente e das relações de poder existentes. Desta forma, diversos grupos procuram fazer com que seus valores e crenças predominem, tornando-se referência para a ação de outros agentes para obtenção ou manutenção do poder a partir de sua institucionalização (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Desta forma, existem pressupostos, ou seja, padrões de natureza inconsciente que determinam o modo de perceber e sentir o ambiente, os quais conferem certa estabilidade cognitiva e mesmo operacional às organizações, de forma individual (caráter interno de análise), e ao ambiente como um todo, à medida

que as organizações possuem um modo certo de fazer as coisas. Nesta linha, Machado-da-Silva *et al.* (1998; 1999) discorrem que mapas cognitivos são as formas específicas que assumem os esquemas interpretativos na análise de uma situação concreta. Ou seja, os mapas manifestam os valores e crenças dos esquemas interpretativos em situações particulares.

Esquemas interpretativos têm caráter mais amplo. Trata-se de um sistema cognitivo comum, onde se definem e se articulam as questões com que o indivíduo se defronta e como deve responder (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 1998). Enquanto comuns, estes esquemas representam o conjunto de crenças e hipóteses relativamente estáveis e tidas por verdadeiras (*taken for granted*). Assim, segundo Crubellate (2004), encontram-se no centro da "trama cultural" que articula ritos, mitos e símbolos, estruturas e procedimentos, dando ordem e coerência às estruturas e sistemas, ou seja, são sistemas de crenças e estoques de conhecimento, que geralmente permanecem admitidos como certos, sendo então explicitados como valores e interesses.

E são estas crenças, valores e interesses que dão significado ao mundo social, ao mesmo tempo em que possuem um caráter articulador das orientações estratégicas, atuando como referência para os propósitos, os princípios e os critérios de avaliação dos atores. Sendo referenciais cognitivos tidos como verdades para a ação, as instituições são extremamente poderosas, pois acabam por determinar as ações, e de forma inconsciente e intersubjetiva. Assim sendo, autores passam a pesquisar sobre a institucionalização de práticas, bem como suas possíveis mudanças.

Como citado anteriormente, segundo Scott (1987) e Selznick (1996), a institucionalização seria um processo de instalação de valor nas práticas organizacionais, provendo importância intrínseca às estruturas e processos organizacionais, o que os preserva pelo tempo. Segundo Zilber (2008), estudos recentes têm dado ênfase em como a institucionalização ocorre em relação ao seu sistema de significados, ou seja, ao invés de dar ênfase a leis universais de conduta como geradoras de ações isomórficas que virariam práticas institucionalizadas, os autores estudam agora particularidades dos processos e a importância de significados específicos ao explicar microprocessos de (des)institucionalização. Desta forma, estudos recentes buscam explicar como as mesmas práticas e

estruturas podem ter significados diferentes para diferentes atores, gerando diferentes efeitos institucionais (GREENWOOD *et al.*, 2008; ZILBER, 2008).

A própria autora, em seu estudo sobre o Centro de Ajuda a Vítimas de Estupro em Israel, expõe como, devido a mudanças ambientais, as práticas do centro permaneceram, enquanto seus significados, perante o público interno e externo, foram modificadas (ZILBER, 2002). Para a autora, as instituições são definições compartilhadas de significados de ações rotineiras, que geram comportamentos por certos tipos de atores. Assim, certos comportamentos são desenvolvidos empiricamente para resolver problemas recorrentes que passam a ser tão habituais que são evocados com mínimo esforço pelos atores em resposta a certos estímulos.

Estes significados são gerados da interação entre atores sociais e quando se tornam habituais, têm característica de externo e objetivo. Desta forma, sua origem acaba por ser esquecida e o poder é gerado sem necessidade de controle social explícito. E as instituições são carregadas/levadas adiante como naturais por meio dos artefatos (cultura material), rotinas (comportamentos habitualizados), sistemas relacionais (redes pessoais e organizacionais) e atores (ZILBER, 2008). Neste sentido, a autora estudou o Centro de Recuperação do Estupro de Israel, ONG criada em 1978 por feministas, mas que, por problemas políticos derivados das mulheres se identificarem como tal, acabaram por adotar uma identidade diferente, a de profissionais terapeutas: "antes eram feministas que tinham o centro; hoje, o centro tem algumas feministas" (ZILBER, 2002, p. 244).

As terapias continuaram, mas as origens feministas das práticas não eram mais mencionadas, ao contrário: a racionalidade terapêutica era mostrada. Mas, se todos os membros agiam da mesma maneira, por que ligar se viam significados diferentes em suas ações? Isso tinha implicação prática no centro? Segundo Zilber (2002) sim, a mudança de significado teve efeito em três domínios da organização: relação de poder dentro do centro, serviços oferecidos pelo centro e sua relação com o ambiente (a mudança de foco trouxe legitimidade com o ambiente).

Mas para se chegar a esta conclusão, foi preciso um estudo aprofundado do contexto em que se inseria a organização e a percepção de que os significados institucionais também são dinâmicos: mesmo depois de práticas e estruturas serem institucionalizadas, seu significado pode mudar (ZILBER, 2002; 2008). Assim, a institucionalização não pode ser estudada apenas como mera

difusão de práticas, por métodos quantitativos e longitudinais de nível macro. É importante estudar quantos adotaram a prática e o porquê - o processo político, de interesses e de poder (DACIN *et al*, 2002; GREENWOOD *et al.*, 2008; ZILBER, 2008).

Neste sentido, novos conceitos foram adicionados à Teoria Neoinstitucional, como teorização, tradução e edição. A teorização ocorre quando a ciência, uma das mais importantes instituições modernas é utilizada para legitimar e institucionalizar uma prática. Este fenômeno é exposto no já citado estudo de Greenwood *et al.* (2002), sobre a adoção de novo foco de serviços dos contadores do Canadá. Os autores descrevem como a associação profissional desta classe institucionalizou novas práticas a partir de pressões de caráter normativo -mudanças no estatuto da associação de profissionais - e coercitivo - mudança na lei que regulava a profissão, além de instrumentos cognitivos com artigos publicados e muita mídia sobre a mudança, para haver adesão interna e externa às mudanças.

Greenwood *et al.*(2002) descrevem o processo de mudança institucional em seis fases: (1) Precipitação das mudanças, originadas por pressões institucionais. Estas pressões podem gerar a (2) desinstitucionalização, isto é, o surgimento de novos jogadores ou até mesmo a ascensão de atores periféricos, com novas idéias e interesses, aqui pode ocorrer também o empreendedorismo institucional, ou seja, a criação ou mudança institucional por atores com recursos, idéias e interesses (HARDY; MAGUIRE, 2008; THORNTON; OCASIO, 2008).

Ao ser dispersa uma prática, outra entra em seu lugar, seria o processo de (3) pré-institucionalização: inovações são apresentadas e começam a ser criadas técnicas para tornar possível sua adoção. É aí que vem a (4) teorização: fase em que se deve mostrar o porquê abandonar a antiga instituição e mostrar e justificar possíveis soluções para problemas que aquela já não resolve - além de provê-la com legitimidade moral e pragmática (GREENWOOD *et al.*, 2002).

Depois de teorizada, a nova prática deve ser (5) difundida e legitimada, se passa a ser tida como verdade, ou seja, se há a legitimidade cognitiva, se os arranjos adotados tornam-se naturais e sobrevivem gerações é porque houve uma (6) reinstitucionalização. No entanto, se a adoção tem caráter rápido, é porque a teorização e difusão criaram uma moda, amplamente seguida, mas sem a perenidade de uma instituição (GREENWOOD *et al.*,2002).

Este estudo mostra então que frente a pressões ambientais, pode haver a desinstitucionalização ou mudança institucional, mostrando mais uma vez

que as instituições são longas, mas são flexíveis. No caso, os contadores canadenses adotaram as práticas sancionadas pela associação profissional. Para explicar melhor este fenômeno, volta-se ao artigo de Dacin e Dacin (2008) sobre a desinstitucionalização da fogueira ocorrida na Universidade do Texas. Estes autores defendem que para haver desinstitucionalização deve haver primeiro pressões institucionais - como políticas, que versem sobre utilidade e legitimidade da instituição - funcionais (mudanças técnicas e instrumentais) e sociais (normativas).

Estas pressões geram respostas. As respostas, que são determinadas também pelo significado que os atores dão às situações, pelas conexões feitas entre estes significados somados ao contexto histórico das idéias e processos de legitimação em que ocorrem, podem gerar assim inércia, tentativas abortadas, reorientações, tentativas sem resolução (HININGS; GREENWOOD, 1988).

Segundo Dacin e Dacin (2008), as pressões institucionais, quando não geram inércia, é porque ocorreu a desinstitucionalização. Ou seja, a correção da estrutura anterior que se fundiu com elementos da nova, *decoupling* (internalização aparente da nova prática legitimada) ou mobilização (contra pressões). As pressões podem gerar surgimento de novos jogadores ou criação ou mudança institucional por atores com recursos, idéias e interesse; ou ainda *decoupling* ou mobilização para a mudança; ou simplesmente a instituição cessa, por deixar de ter valor ou utilidade.

Dacin e Dacin (2008) completam defendendo que a difusão, quando vai gerar a desinstitucionalização, provoca primeiro a dissipação ou rejeição das instituições pré-existentes. Isto é, a dissipação pode ocorrer pela (a) assimilação, na qual os atores são absorvidos pela nova tradição. Aqui, os autores colocam a adoção da prática da fogueira como comportamento que significava camaradagem entre alunos (homens militares). (b) Diluição: aqui se adicionam ou importam novos elementos à determinada tradição - no caso da fogueira, foram adicionadas à brincadeira as fases bem delimitadas de cortar a madeira, formar o monte e queimar.

Também pela (c) desconexão - os elementos são desconectados até que não haja mais padrão na tradição, no caso da Universidade, ao querer extinguir a tradição, a proibiu de ocorrer no campus, além de criar obstáculos a ela, onde antes havia estímulos. (d) Desencaixe, dividir a atenção e suporte dos constituintes-

chave por outras práticas - no caso da Texas A&M, do foco em camaradagem, há foco nas disciplinas e seu conteúdo. E (e) apagar - remoção e troca dos elementos, inclusive de rituais e memória coletiva. No estudo a prática foi banida do campus, mas ainda exercida por ex-alunos - mas até quando? (DACIN; DACIN, 2008).

Depois destes eventos, segundo Dacin e Dacin (2008), é que pode ocorrer a desinstitucionalização, que gera erosão ou extinção da prática ou construção de nova instituição ou reconstrução da mesma a partir de remanescentes institucionais. E a reconstrução institucional ocorre (ou não) por meio da tradução. Segundo Zilber (2008), às vezes, a instituição é remodelada para o próprio contexto, havendo transformação dos objetos de forma ideológica e material no processo e não apenas reprodução.

Greenwood *et al.* (2008) definem tradução como interpretação e reformulação de idéias e práticas em seu processo de adoção. Ou seja, implica em transformações das idéias de forma deliberada ou acidental em seu processo de transferência e continuidade. Desta forma, as organizações não são mais vistas como se conformando com demandas institucionais, mas se adaptando e trabalhando nelas. Assim, não se pode falar mais em mera transmissão: difusão e mimese de práticas, idéias e comportamentos, mas de transformação e tradução das mesmas para contextos específicos, através de sua significação para os atores.

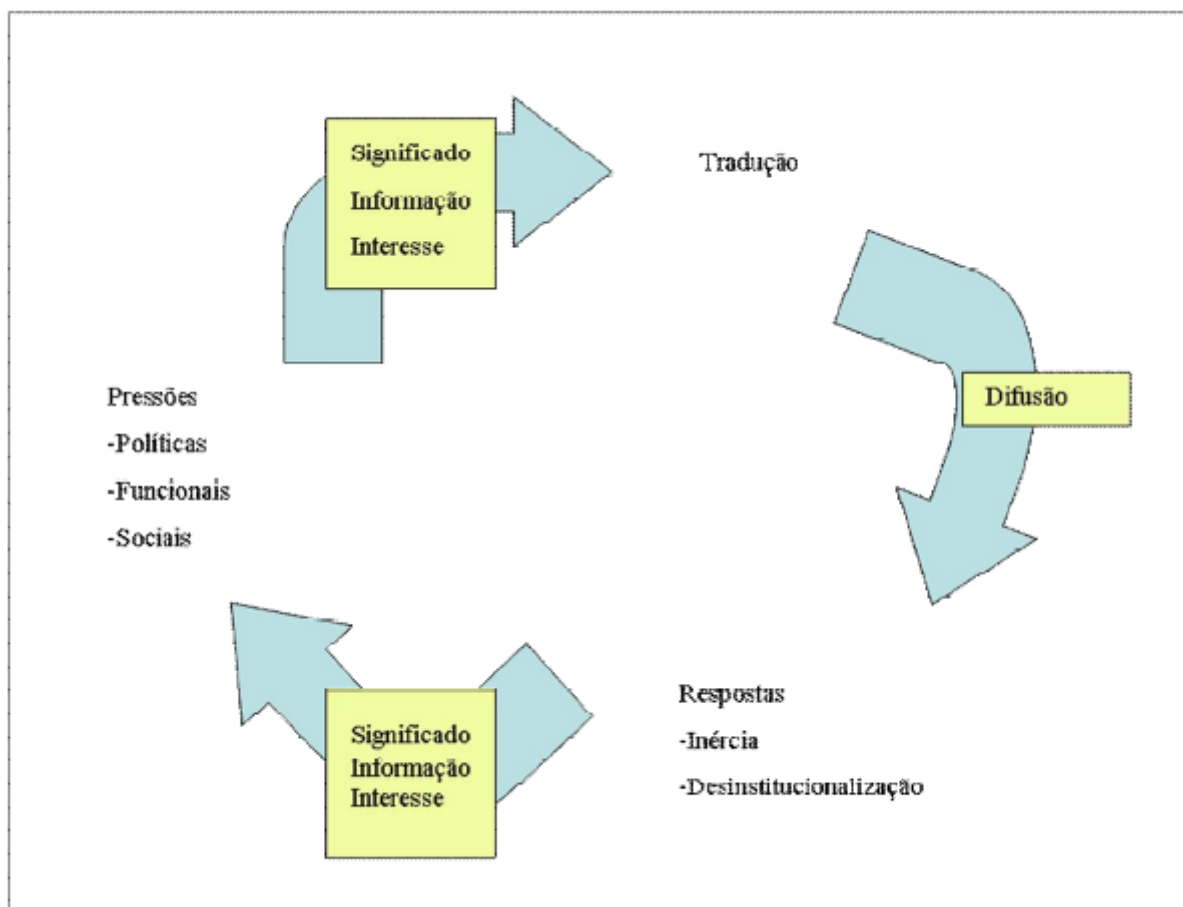
Nesta perspectiva, atores não são apenas carregadores de significados institucionais com suas práticas, difundindo-os intactos pelo campo, seriam interpretadores ativos cujos significados são negociados por aqueles que os carregam. Aqui, significado e interpretação são recursos: forma de criar, reproduzir e mudar instituições, além de dar suporte às posições sociais e constranger as dos oponentes (HARDY; MAGUIRE, 2008).

Na tradução, aqueles que pretendem ser imitados e que imitam tentam assim traduzir as práticas e idéias de forma a se encaixarem em seus próprios desejos e circunstâncias que operam: "Imitar, neste sentido, não seria apenas copiar, mas também mudar e inovar" (SAHIN; WEDLIN, 2008, p. 219). Lembrando que mudanças, propriamente ditas, não ocorrem de uma vez, mas em múltiplas ondas em seqüência e sucessões de tradução, teorização e junção que elaboram e inovam realizações (SCHNEIBERG; LOUNSBURY, 2008). Assim, este enfoque tem orientação no processo, não na estrutura da instituição (CZARNIAWSKA, 2008).

Com esta leitura mais cognitiva da adoção de práticas, idéias e comportamentos estuda-se como os esquemas interpretativos tornam-se aceitos, tidos como verdade e difundidos - seu processo. E aqui entra também o conceito de edição - o processo da tradução. Editar, segundo Sahin e Wedlin (2008), seria co-construir idéias ao reformulá-las em diferentes contextos. Assim, em cada contexto há regras e pressões, e as reformas, ao serem apresentadas, devem conter elementos familiares com ações presentes para serem aceitas e entendidas por quem as recebe. Afinal, o que é aceito em determinados contextos e situações, não é em outras - desta forma, as regras de edição são diferentes.

Portanto, ao haver edição, há recontextualização das práticas e idéias, o que pode alterar sua formulação, bem como seu significado e conteúdo de experiências e modelos. Assim, se o procedimento é muito difundido, pode se tornar modelo e enquanto tal pode tornar-se mito racionalizado, desde que teorizado. Instituições podem ser formadas e reformadas, afinal, a edição pode mudar o foco, conteúdo e significado do que é passado, ou seja, enquanto alguns aspectos das idéias permanecem enquanto ela circula, outros são transformados.

As instituições iniciam assim por modo de tradução de idéias que se difundem de (a) um único modelo e local que se espalha em todas as direções ou (b) um passa para outro que passa para outro, assim não se sabe a origem do modelo ou ainda (c) mediado por organizações ou atores, como pesquisadores, mídia, comitês relatam eventos ocorridos em outros lugares. Assim, instituições não existem independentes, necessitam de práticas para as sustentarem e reproduzirem. Desta forma, a reprodução e alteração das instituições envolvem atividade, e a atividade é dirigida e limitada por instituições enquanto as reproduzem e modificam (atividade como meio e fim da instituição).



**Figura 1** – Processo de institucionalização  
**Fonte:** Elaborado pela autora (2009)

As práticas institucionais sofrem pressões, e a partir do significado que estas tenham para os indivíduos, informações sobre as pressões que tenham acesso (teorização) e seus interesses próprios, interpretarão as pressões - através de tradução e adotarão certas práticas, que caso sejam difundidas ao campo, gerando pressão institucional, poderão causar respostas das outras organizações. Que poderão ser: inércia ou desinstitucionalização, que gerarão novos significados, informações e interesses aos atores que podem provocar novas pressões.

Como se pôde observar da discussão realizada, e com base nestes conceitos mais cognitivos das instituições, admite-se que as atividades sociais humanas são recursivas, ou seja, continuamente recriadas dentro do meio em que atuam os atores. Para Giddens (2003) e para a teoria da estruturação, a estrutura está mais ligada aos aspectos duradouros dos sistemas sociais, como as instituições. No entanto, essa estrutura é dual, pois regras e recursos implícitos na

sua produção e reprodução são também, ao mesmo tempo, os meios para mudanças no sistema. Sobre isso é a discussão a seguir.

## 2.2 ESTRUTURA E AGÊNCIA

A discussão feita até aqui abre o questionamento sobre até que ponto a agência é possível na sociedade, dada a força e a forma da estrutura que cerca os agentes. Assim, pelo fato de que responder a esse questionamento é o objetivo maior deste trabalho, tentar-se-á compreender melhor esses conceitos.

Os indivíduos e as organizações estão constantemente submetidos a influências ambientais, de forma cognitiva, reguladora, normativa ou técnica. Estas influências geram modelos sociais, exteriores aos indivíduos, mas legitimados por eles. Estes "modelos" podem ser chamados de "estrutura" (ZUCKER; DARBY, 1997; SCOTT, 2001; GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA; *et al.*, 2005). Segundo autores como Giddens (2003) e Machado-da-Silva *et al.* (2005), as estruturas são referenciais que permanecem virtuais e latentes até o momento em que alguma prática social ocorre, tornando-se tanto meio como resultado dela.

Machado-da-Silva *et al.* (2005) e Sewell Jr. (1992), baseados nas idéias de Giddens (2003), colocam que estrutura é uma tendência de modelos de relações a serem reproduzidos, mesmo que os atores imbricados<sup>5</sup> (*embedded*) nestas relações não estejam cientes delas ou não desejem sua reprodução. Esta estrutura constantemente reproduzida deriva do caráter rotinizado da vida, de sua natureza repetitiva, que diminui a ansiedade nas atividades cotidianas e produz o que Bourdieu chama de hábito:

Hábito é um sistema de disposições transponíveis duradouras, que integram experiências passadas, funções presentes como uma matriz de percepções, apreciações e ações que tornam possíveis alcançar tarefas infinitamente diversificadas, graças à transferência analógica de esquemas, permitindo a solução de problemas semelhantes (BOURDIEU *apud* SEWELL JR., 1992, p.17).

---

<sup>5</sup> Não apenas inseridos, mas submersos nas estruturas sociais, e por fazerem parte delas, as fortalecem mesmo sem perceber totalmente.

Scott (2001) diz que estruturas podem ser entendidas como crenças derivadas de ações do passado e entendimentos que criam as condições de ação, ou seja, existem antes das ações, mas são afetadas pelas ações. Os atores visualizam alternativas de ações para cada ocasião, afinal são imbricados socialmente e deles são esperadas certas ações para conseguirem determinadas "recompensas". Assim, estrutura seria o processo coletivo e individual de interpretação, atribuição e construção social que fica entre oportunidade e ação.

Ou seja, para Tolbert e Zucker (2006), a partir de ações passadas e de observação de resultados, os atores sociais (aqui se incluem as organizações, que também estão incluídas nas relações sociais) passam a agir de determinadas formas em ocasiões parecidas. No nível do indivíduo, Giddens (2003) diz que esta observação e filtragem de informação são também chamadas de monitoramento reflexivo da conduta social cotidiana.

Lee e Pennings (2002), em sua pesquisa sobre a adoção do tipo de estrutura "associados e parceiros" no lugar de sociedades nas firmas de contabilidade na Alemanha de 1925 a 1990, reproduz este conceito de Giddens (2003) de filtragem: os adotantes filtraram o *feedback* mercadológico e organizacional com sua percepção dos custos da adoção e efeitos da adoção no nível populacional, para adotar a prática que lhes pareceu mais pertinente. A filtragem também pode ocorrer no sentido da tradução e edição, no qual se filtram informações e dá-se o *output* de acordo com o contexto em questão.

Assim, os atores sociais, racionais e conscientes, criam e mantêm regras e rotinas para convívio em coletividade, com a finalidade de gerar segurança ontológica, ou seja, para trazer ordem e minimização de incertezas cotidianas (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Desta forma, Fligstein (1999) afirma que os indivíduos e organizações não são meros receptores de instituições e reprodutores de estruturas, eles decidem num rol de alternativas com significados sociais compartilhados como agir.

Giddens (2003) e Scott (2001) dizem que estas alternativas são constrangidas e possibilitadas por um conjunto de regras e recursos aplicados de modo recursivo na produção e reprodução da ação social. Para Giddens (2003), regras são técnicas ou procedimentos generalizáveis aplicados no desempenho e reprodução de práticas sociais. Existem regras intensivas que são passadas geralmente tacitamente, de maneira informal, como a linguagem. E outras, mais

superficiais, passadas de forma discursiva e formal, e fortemente sancionadas, a exemplo das leis.

Já recursos, segundo Sewell Jr. (1992), são meios para se chegar às estruturas. Eles são moldados pelas estruturas, que informam seus usos, e geralmente utilizados para sua manutenção. Giddens (2003) coloca que recursos seriam os veículos através dos quais o poder é exercido. Afinal, quem detém recursos, detém poder para manter ou modificar as estruturas, que modelam a sociedade.

Segundo Giddens (2003), os recursos são de duas espécies: autoritários e alocativos. Os primeiros são derivados da ação humana, da organização e da relação dos seres humanos em associação mútua no tempo-espaço social. Já os recursos alocativos são de fonte material, como matéria-prima, instrumentos de produção, tecnologia e bens produzidos. Sewell Jr. (1992) sintetiza, colocando que recursos podem ser humanos ou não humanos, estes sendo objetos e aqueles, força física, conhecimento, emocional - para alcançar ou manter o poder.

Estrutura é, assim, produto e plataforma da ação social, feita de regras - procedimentos para reprodução da vida social - e recursos - objetos humanos e não humanos que mantêm o poder das estruturas. E os atores são criadores e seguidores das regras e utilizam os recursos para manter a produção e reprodução das estruturas sociais (SCOTT, 2001).

Child (1997) entende que a estrutura deriva de um processo político, e que para o significado, informações e interesses gerarem efeitos no campo, devem ser interpretados por agentes com poder. O autor defende que o homem se organizou de tal forma ao criar sistemas organizados socialmente que estes limitam novas possibilidades de agência e chegam a determinar certas ações. Desta forma, valores culturais e normas institucionais são internalizadas até limitar escolhas dos agentes, por valores incutidos em mecanismos interpretativos dos agentes e por pressões externas.

Este autor tem visão mais determinista da realidade, ao pregar que as ações, quando selecionadas pelos sistemas de preferência e processamento de informações dos atores -esquemas interpretativos - não são escolhidas de forma genuína, pois negam possibilidade de escolha entre alternativas, ao limitar o escopo de escolhas reconhecíveis e consideráveis.

Child (1997) firma sua tese ao explicar que o fato de gerentes de certas indústrias terem certas receitas estratégicas em comum se dá a este fato. Afinal, estudaram, vêem e trocam as mesmas prerrogativas de prioridades e ações apropriadas para bom desempenho na indústria.

Esta confiança em rotinas cognitivas é uma tentativa de reduzir complexidade das rotinas a partir do aprendizado por experiências passadas. Escolhas são assim ativas e reflexivas ou automáticas, a depender de sua intencionalidade e consciência, envolvendo um grau maior de informação e busca de sua análise que varia pelo reconhecimento da relevância do problema pelo ator, pela pressão temporal, processamento da informação, interpretação da rotina e conseqüências passadas de ações semelhantes (CHILD, 1997).

Giddens (2003, p. 168) ressalva, porém que a estrutura é facilitadora e coercitiva, mas suas propriedades estruturais são ao mesmo tempo "meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam". Desta forma, há de se lembrar que quem produz, regula e reproduz as estruturas são atores, capazes de entender suas rotinas e monitorá-las como resultado de sua própria ação e a de outros (FLIGSTEIN, 1999; GIDDENS, 2003; SCOTT, 2001).

DiMaggio e Powell (1991) afirmam que os indivíduos, ao persistirem com suas respostas a determinadas circunstâncias, as tornam institucionalizadas e formam estruturas sociais. Sewell Jr. (1992) complementa essa afirmação, ao dizer que agência e estrutura não se opõem, mas se pressupõem.

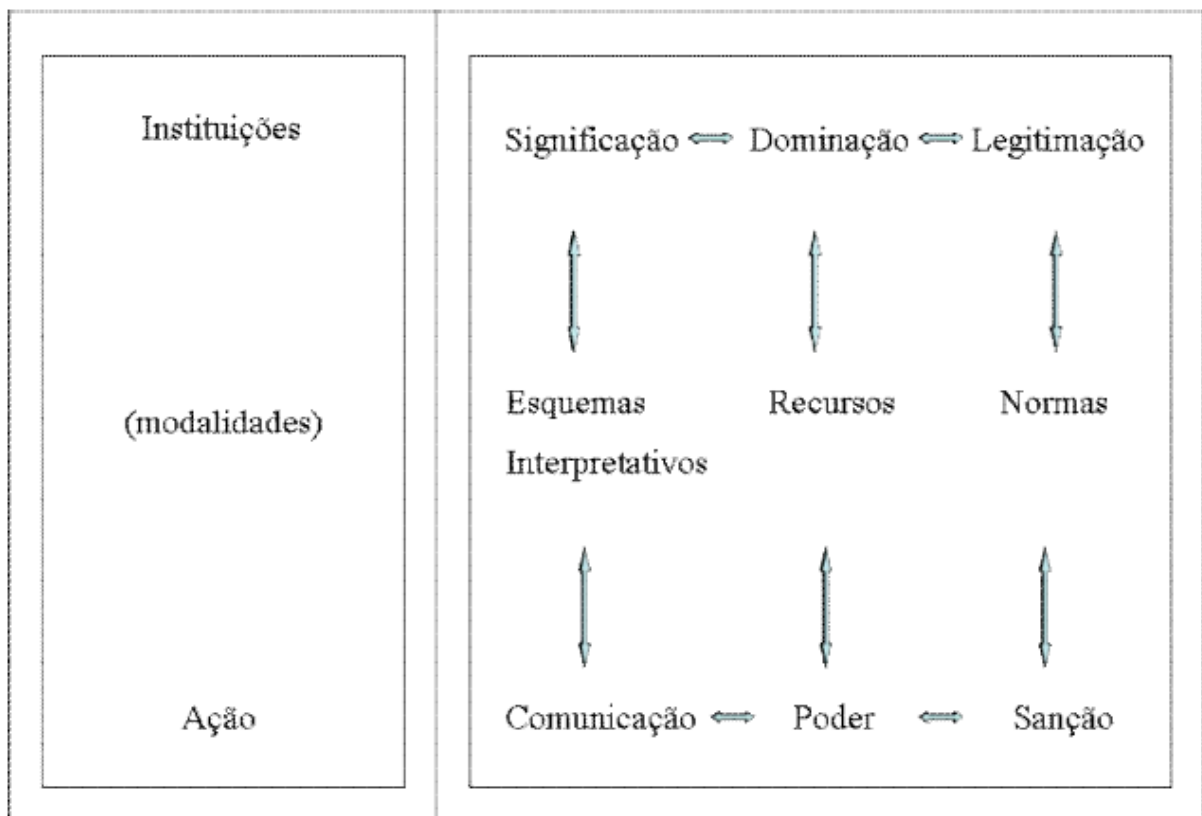
Para haver reprodução das instituições, os indivíduos devem interpretá-las como adequadas ao tempo-espaço e sua intencionalidade, a partir de estímulos externos e do significado que ele atribui ao contexto no qual imerge e emerge a prática social. Assim, o que ocorre não é apenas a reprodução de estruturas, mas a repetição da oportunidade de sua reinterpretação ao longo do tempo; em conseqüência, pode ocorrer reprodução e mudança (GIDDENS, 2003).

Esse autor explica que as mudanças influenciam as estruturas sociais conforme sua posição no tempo e espaço. Assim, os agentes não são meros corpos dotados de mobilidade, mas seres intencionais que influenciam e são influenciados pelos cenários sociais nos quais passam suas vidas cotidianas. Lugar não seria assim apenas um ponto no espaço, mas presença envolvida nas relações de integração social e sistêmica - são cenários contextualizados. Assim, as condições de tempo e espaço são fundamentais para a contextualização das

estruturas, afinal são nelas que ocorrem as práticas sociais rotinizadas, ou seja, é no tempo e espaço que ocorrem a vida e interação social (GIDDENS, 2003).

A Teoria Neoinstitucional defende assim continuidade e as influências das estruturas sociais, mas também atenta para a possibilidade dos atores individuais agirem para criar, manter e transformar as instituições. Neoinstitucionalistas estudam como indivíduos e organizações inovam, agem estrategicamente e contribuem para a mudança institucional (FLIGSTEIN, 1999; SCOTT, 2001). E esta capacidade do ator de entender o que faz enquanto o faz e agir estrategicamente é o que se denomina "agência" (GIDDENS, 2003).

Tolbert e Barley (1997), baseados nas idéias de recursividade entre estrutura e agência, conceitos da Teoria da Estruturação de Giddens (2003), definem instituições como regras e tipificações derivadas da história da ação e interação acumuladas.



**Figura 2** – Estruturação de Giddens

Fonte: Giddens (2003, p.34)

Segundo Giddens (2003) as instituições são princípios que geram sistemas de significação, dominação e legitimação e a ação indica os arranjos que pessoas fazem minuto a minuto nas suas interações de seu cotidiano. Assim, as instituições estão inseridas no conhecimento prático dos atores na forma de esquemas interpretativos, recursos e normas adaptáveis a situações particulares - as modalidades. Elas influenciam em como as pessoas se comunicam, possibilitam o poder e determinam que comportamentos merecem sanção e recompensas. Para Tolbert e Barley (1997), estas instituições são transportadas por atividades recorrentes e observáveis e padrões de interação características de certos grupos que influenciam os elementos de cognição dos atores - tornando assim estas relações também recursivas.

O ser humano é um agente intencional. Suas intenções são voluntárias, mas não alheias ao contexto de tempo e espaço. A ação humana ocorre como uma *durée*<sup>6</sup>, um fluxo contínuo de conduta. Não mera combinação de atos momentâneos, mas com toda a experiência vivida. Assim, a agência não é mera intenção, mas capacidade de ação a considerar a posição do ator e suas interpretações da mesma (GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA *et al.* 2005).

Agência seria a capacidade de objetivação e direcionamento próprio - dentro das possibilidades que o contexto social libera e da avaliação de resultados de experiências passadas (CHILD, 2002; FLIGSTEIN, 1999; HOLLAND *et al.*, 2003). Ou seja, segundo Emirbayer e Mische (*apud* SCOTT, 2001), seria o processo interpretativo pelo qual as escolhas são imaginadas, avaliadas e reconstruídas contingencialmente pelos atores, enquanto eles dialogam com as situações que ocorrem.

Porém, nem sempre a ação gera uma consequência premeditada. Para Giddens (2003, p. 12), "consequências são eventos que não teriam ocorrido se atores tivessem se comportado de outra forma, intencionalmente ou não, mas que já estão fora do poder do agente". Um ato aparentemente trivial pode deflagrar eventos complexos, cada vez mais distantes no tempo e no espaço. Assim, o controle da ação é apenas imediato, a consequência é resultado de vários atos contingentes.

Ou seja, segundo Thietart e Forgues (2002), os atores criam contextos próprios nas suas ações, porém, uma vez iniciados os resultados destas

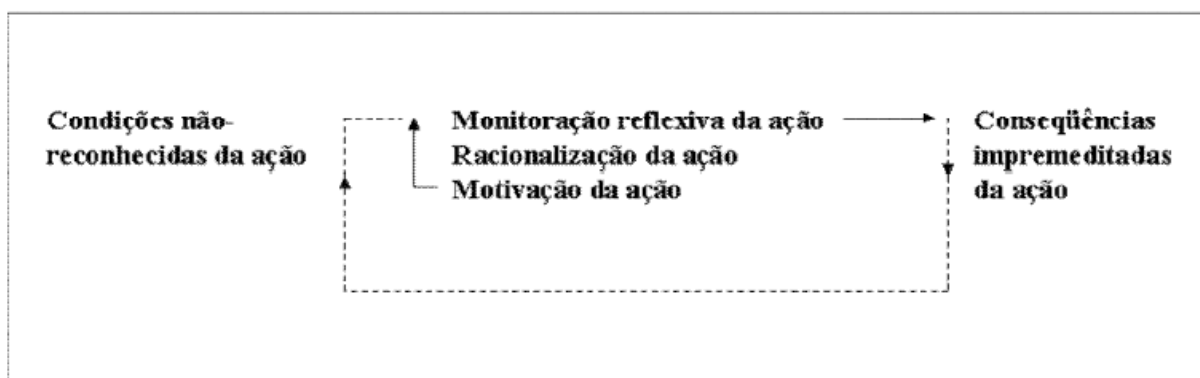
---

<sup>6</sup> *Durée*: fluxo contínuo, finito e irreversível de condutas cotidianas, ou seja, o tempo e espaço que o ator está imerso e que utiliza sucessão de ações (do passado para presente), nunca o contrário.

ações, eles não têm mais controle sobre elas. Estes autores explicam que, uma vez no estado do caos, atores não podem controlar o processo que ajudaram a criar. E, a partir da hipótese que atores com múltiplas interações acabam por criar o caos: ao invés dos atores permanecerem agentes, tornam-se passivos nas situações, que acabam por transcender as ações individuais. Estes pesquisadores estudaram a crise na embaixada americana do Irã no início da década de 1990.

Esta crise na embaixada era apenas um dos problemas que o Irã estava lidando na época. Fora esta, havia guerrilhas, tentativa de independência dos curdos, problemas no partido comunista, guerra contra o Iraque, inflação, fome, crise no petróleo e embargos econômicos. Desta maneira, os atores envolvidos queriam solução para a crise, mas cada um de sua forma, afinal havia variáveis diversas ao mesmo tempo: política, econômica, humanitária, religiosa e militar. Neste contexto, os pesquisadores defendem que cada aspecto da crise foi gerado por ações que não ansiavam estas conseqüências, mostrando que os atores muitas vezes perdem o controle sobre as próprias ações.

Desta forma, Machado-da-Silva *et al.* (2005, p. 24) enfatizam a conceituação que Giddens dá ao agente: "aquele que exerce poder ou produz um efeito". Giddens (2003) considera não apenas a intencionalidade da ação, mas também a capacidade do agente de interferir em eventos, não necessariamente de modo intencional. Ou seja, mesmo que toda ação envolva uma intenção inicial, o seu resultado jamais pode ser explicado completamente por ela (GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2005).



**Figura 3** – Funcionamento da agência  
Fonte: Giddens (2003, p.6)

A Figura acima mostra o funcionamento da capacidade de agência, baseado em Giddens (2003). A ação humana é exercida de forma (a) monitorada por seu agente - ele consegue explicar o porquê age; (b) racional - há razões que a instiga e; (c) motivada - intencional. O agente analisa seu ambiente e responde a ele de forma a alcançar conseqüências que julga convenientes nesta *dureé* em que está imerso. Ou seja, no contexto institucional que o agente está, é esperado dele certos procedimentos, com significados sociais para se chegar a uma conseqüência, que nem sempre é a premeditada (GIDDENS, 2003; JEPPEPERSON, 1991).

O agente não tem como ter consciência de todas as condições que circundam as ações - mas nem por isso deixa de ser agente da situação, afinal, agência implica o poder de agir. Giddens (2003, p. 9) coloca que a intenção da ação humana é o que faz o homem não ser apenas um ente reativo ao ambiente no qual coisas acontecem; ele age. E o agir, mesmo que possa produzir conseqüências impremeditadas, é intencional - pressupõe uma conseqüência desejada. Daí vem o conceito de segurança ontológica - ou seja, o esperar conseqüências de determinadas ações sociais (GIDDENS, 2003; JEPPEPERSON, 1991).

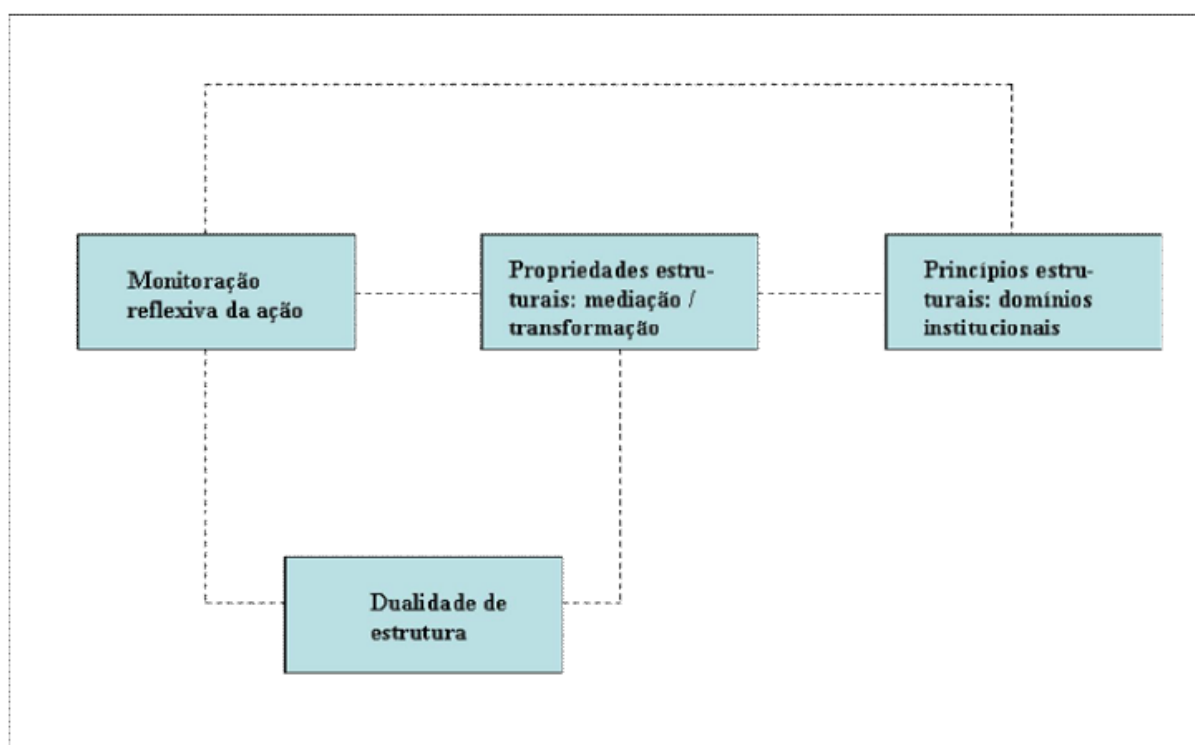
Erikson (*apud* GIDDENS, 2003), adiciona ao conceito de "segurança ontológica", o de "confiança". Esta seria a continuidade esperada nas conexões especificáveis entre agente e contextos sociais pelos quais se movimenta no cotidiano. "O sujeito pode ser apreendido através da constituição reflexiva de suas atividades sociais", ou seja, só se pode conhecer o sujeito analisando sua rotina, o que o agente produz e reproduz (ERIKSON *apud* GIDDENS, 2003, p. 70).

A rotina do agente reflete sua consciência prática, sua personalidade e sua posição social. Na medida em que ele percorre as atividades cotidianas e as instituições da sociedade, ele as reproduz continuamente para sua manutenção:

Os sistemas sociais estão organizados como práticas sociais regularizadas. Neles, existem atores que estão posicionados ou "situados" no tempo-espaço [...], há um plano relacional entre eles: "posição social". As posições sociais "são constituídas estruturalmente como interseções específicas de significação, dominação e legitimação que se relacionam com a tipificação dos agentes". Envolve identidade numa rede de relações sociais [...], categoria na qual certa gama de sanções normativas é concernente (GIDDENS, 2003, p. 97).

Assim, a posição social implica identidade social, a qual é portadora de prerrogativas e obrigações que são legitimadas na interação social, situada no tempo-espço. Estes posicionamentos, se desejados, são repetidos, até se tornarem instituições legitimadas, o que acaba por gerar a estabilidade social, ou seja, geram a estruturação e a ordem social (DIMAGGIO; POWELL, 1991; GIDDENS, 2003; MEYER; ROWAN, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 2006).

Segundo Giddens (2003), o agente age segundo monitoração reflexiva a partir de princípios estruturais, que acabam por tornarem-se domínios institucionais. Estes derivam das propriedades estruturais: características institucionalizadas dos sistemas sociais - das estruturas, que se estendem ao longo do tempo e do espaço. Estes conjuntos estruturais são formados pela mútua conversibilidade das regras e dos recursos envolvidos na reprodução social, que estão diretamente ligados à mediação ou à transformação do ambiente social. Isso acaba por gerar a dualidade da estrutura: "o momento da produção da ação é também um momento de reprodução nos contextos do desempenho cotidiano da vida social" (GIDDENS, 2003, p.31). É o que se pode ver na Figura 4 a seguir.



**Figura 4** – Circuito de reprodução  
Fonte: Giddens (2003, p. 225)

Assim, o agente produz e reproduz a estrutura constantemente, de acordo com sua intencionalidade e com as possibilidades que a estrutura dá em seu cotidiano. Mas nem sempre o agente se encontra em situações habituais. Daí deriva o conceito virtual de estrutura: quando o ator se vê numa situação nova, utiliza de referenciais para tentar responder às novas estruturas que a ele se apresentam. Neste sentido, a agência seria:

A capacidade das pessoas de agir no mundo delas e não apenas de saber sobre suas ações ou de sua opinião pessoal ou subjetiva sobre elas. Esta capacidade é o poder das pessoas em agir de forma intencional e reflexiva, em complexas relações interpessoais e assim marcar o mundo em que vivem, em circunstâncias em que se consideram diferentes cursos de ações possíveis e desejáveis, não necessariamente do mesmo ponto de vista (INDEN *apud* HOLLAND *et al.*, 2003, p. 42).

Em algumas situações, porém, o ator não encontra modelos correspondentes para a ação. O agente cria então respostas a estas situações particulares - ele improvisa (HOLLAND *et al.*, 2003). Este seria o espaço de autoria de Bakhtin (*apud* HOLLAND *et al.*, 2003): o mundo deve ser respondido, autoria não é uma escolha, mas uma forma de responder o que nos é predeterminado. Autoria é uma forma de orquestrar, de arrumar os discursos e práticas sociais que são as fontes de ação de uma pessoa, para criar uma resposta no tempo e espaço definidos por outros pontos de vista possíveis na atividade - o espaço de responsividade. Na visão de Holland *et al.* (2003), a agência humana vem nesta arte de improvisação e neste espaço de autoria.

Em seu estudo sobre agência, estes autores presenciaram a ação de uma mulher nepalense, uma cultura rígida e vertical, baseada em uma sociedade estratificada, cuja legitimidade se alcança por nascimento (HOLLAND *et al.*, 2003). A sociedade estratificada, baseada em preceitos religiosos impõe algumas ações a seus participantes. No Nepal, por exemplo, uma pessoa de casta inferior não pode entrar no mesmo cômodo que uma pessoa de casta superior. E mais, a da casta inferior não pode entrar na cozinha de outras pessoas, em ambos os casos, se isso ocorrer, quem estiver próximo será contaminado e amaldiçoado por esta atitude.

Os autores descrevem que estavam na sala entrevistando uma mulher da casta superior quando uma de casta inferior chegou para sua entrevista. Ao ver a outra mulher na sala e sem poder entrar pela cozinha - ambos os atos

seriam reprovados por sua cultura, a mulher subiu pelo telhado e foi esperar em outro cômodo. Os autores concluem que esta atitude da nepalense traz em foco o ícone potencial tanto de comportamento quanto artefato produzido na interação e os papéis que estes símbolos têm em mudar ou preservar identidade e intersubjetividade (HOLLAND *et al.*, 2003).

Assim, os homens não são apenas produtos da cultura ou da situação, mas apropriadores críticos dos artefatos culturais que eles próprios ou outros produzem. Desta forma, a improvisação ocorre quando o ator é pressionado por valores contraditórios - quando há combinação de circunstâncias e condições para a qual não tem respostas. Estas improvisações são a abertura para mudanças e começo de novas identidades e possibilidades. Mas que não liberam o homem de suas obrigações a todo tempo - apenas em ocasiões ainda não anteriormente previstas (HOLLAND *et al.*, 2003) .

Fligstein (1999) coloca que quando o agente improvisa, geralmente utiliza mitos racionalizados ou estruturas latentes das quais fazem analogia para justificar seus atos e assim poder disseminar novas práticas. Fligstein (1999) e Holland *et al.* (2003) defendem que os agentes possuem habilidade de ativamente mudar as estruturas: o iniciante copia ações e não se sente responsável por elas; já o *expert* age com agência: tem envolvimento e identificação com o sistema - que vem junto com a competência (HOLLAND, *et al.* 2003).

Já Zilber (2002) defende outro tipo de agência. Esta autora, tendo em vista que significados são o que levam os atores a agir, coloca que é na interpretação e na escolha de significados que os atores são ativos. Assim, sendo eles carregadores de significados institucionais, suas interpretações dos mesmos são sua expressão de agência, pois nas ações sociais que criam e reproduzem, podem mudar as instituições. Como em seu estudo no Centro de Apoio a Mulheres Vítimas de Estupro em Israel. Desta forma, a interpretação é uma escolha ativa para explicação de práticas compartilhadas: é poder e reflexo da agência.

A autora, em seu estudo posterior (ZILBER, 2008), corrobora com estes conceitos e explica que as instituições são sensíveis a seu contexto e às conseqüentes diferenciações de interpretação pelos agentes, o que pode ser percebido principalmente em estudos que ultrapassam fronteiras nacionais. Neste sentido, há o estudo de Kostova e Rotii (2002), sobre ações de filiais de

multinacionais, que sob determinadas requisições respondem de forma diferente, seja por sua interpretação das ações ou por impossibilidades legais e culturais.

Zilber (2008) frisa assim o papel do poder entre os atores sociais, afinal, os significados institucionais podem ser escolhidos e modificados no processo de interpretação - os atores estão no meio de interesses conflituosos e de preferências pessoais, assim, ao dar significado a práticas e estrutura estão carregando também dinâmicas de poder e interesses. Os significados são assim recursos institucionais, oferecidos e limitados pelo contexto institucional.

Ou seja, as estruturas e instituições são referenciais que constroem e possibilitam as ações a depender dos próprios agentes, a partir de seu contexto institucional de referência e de seus esquemas interpretativos com os quais interpretam a realidade, moldam seus valores, crenças, interesses e competências e avaliam seu desempenho e resultados. A partir disso, os agentes produzem e reproduzem novamente as estruturas - que são meio e fim das ações.

Cabe agora esclarecer como se dão estas manifestações de estrutura e agência no contexto da agricultura familiar paranaense, mais especificamente no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, o qual é rodeado por pressões sociais, ambientais, técnicas e institucionais. Os procedimentos metodológicos para alcançar esse objetivo são detalhados no próximo capítulo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo anterior foram abordados aspectos relacionados à Teoria Neoinstitucional a fim de ajudar na compreensão dos conceitos do fenômeno investigado nesta pesquisa. O intuito deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos deste trabalho. Ou seja, a metodologia, segundo Minayo (1994), procura mostrar o caminho do pensamento para a abordagem da prática a ser estudada. Taylor e Bogdan (1997, p.3) complementam: "é o caminho que lidamos com problemas e procuramos respostas".

Vieira (2004) afirma que é a partir da metodologia que se demonstra a cientificidade da pesquisa: sua validade, confiabilidade e aplicação. Minayo (1994) explica que a ciência é a forma hegemônica de construção da realidade na sociedade ocidental, ou seja, para o homem moderno ocidental, o único critério da verdade é a ciência. Assim, para se estudar a realidade social (objeto do presente estudo), requer-se um conjunto de métodos e princípios para guiar e controlar seus processos de inquirição, a fim de alcançar os pressupostos da cientificidade acima citados. Aqui, cabe ressalva para o fato de que a realidade social é histórica e, assim, seus conceitos são provisórios e específicos, não cabendo modelos fixos de análise e definições perpétuas da realidade, mas interpretações, considerando esta consciência histórica e o fato do pesquisador (mesmo que indiretamente) estar inserido na realidade a ser pesquisada.

Tendo em vista estes pressupostos, são apresentadas a seguir as perguntas de pesquisa e o seu delineamento. Também são descritas as fontes de dados, instrumentos de coleta, delimitação dos sujeitos da pesquisa e forma de interpretação dos dados.

#### 3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Trivinos (1987) coloca que o problema de pesquisa é o que orienta o trabalho a ser investigado. O autor explica que, a partir das idéias contidas no problema e nos objetivos da investigação, devem ser formuladas questões ou

hipóteses para auxiliar na sua concretização. Segundo Creswell (2007), num estudo qualitativo não cabem hipóteses - afirmações provisórias que envolvem variáveis ou testes estatísticos para serem corroboradas ou refutadas, mas questões (ou perguntas) de pesquisa, para guiá-la. Isto posto e, tendo em vista o problema e objetivos da pesquisa acima citados, colocam-se as perguntas de pesquisa desta dissertação:

1. O que é o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar?
2. Quais foram as ações relativas à condução gerencial e técnica dos produtores inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar?
3. Quais foram as ações relativas à condução gerencial e técnica dos produtores não inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar?
4. Como se deram as manifestações de estrutura e capacidade de agência dos produtores inseridos e dos não inseridos no Projeto, com base nas prescrições do Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, nos seus esquemas interpretativos e nas suas ações relativas à condução gerencial e técnica no período estudado?

### 3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

#### **Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar:**

D.C.: projeto executado pelo IAPAR, pela EMATER/PR e por pequenos produtores da agricultura familiar, baseado no modelo francês do *Institut de l'Élevage*, cuja intenção é que o foco da pesquisa e da extensão rural não permaneça somente nos produtos, mas nos sistemas produtivos, para que, melhorados tecnologicamente, se tornem referências para outros sistemas semelhantes (PASSINI; MIRANDA; MIRANDA, 2004).

D. O: refere-se às propriedades palco de testes e pesquisas do IAPAR e da EMATER/PR sobre sistemas de produção para serem referencial de outras propriedades de características semelhantes no Paraná.

**Estrutura:**

D.C.: referenciais que permanecem virtuais e latentes até o momento em que alguma prática social ocorre, tornando-se tanto meio como resultado dela (GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

D. O: nesta dissertação, estrutura se refere ao Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar como um todo, o contexto no qual está inserido, as instituições que representa, seus processos de interpelação do sujeito e sistemas de produção e tecnologia, e foi analisada com base em dados secundários (documentos institucionais do IAPAR e da EMATER/PR) e também com base nas entrevistas. Ou seja, estruturas, para este trabalho, são as instituições integradoras do Projeto Redes e seus referenciais para gerar os comportamentos dos agricultores nele inseridos e a comparação com referências para gerar os comportamentos dos agricultores não inseridos.

**Agência:**

D.C.: capacidade de realização a partir da monitoração reflexiva, racionalização e motivação da ação (GIDDENS, 2003), ou seja, o agir de forma a interpretá-la, como a melhor alternativa para a situação, de acordo com as opções disponíveis (ZILBER, 2002).

D. O.: atividades observáveis e padrões de interação baseadas no significado e interpretação dos atores e sua tradução, características dos agricultores inseridos ou não no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, que foram identificadas a partir das entrevistas dos produtores rurais.

**Esquemas Interpretativos:**

D.C.: são significados compartilhados, paradigmas, visão de mundo ou crenças, e referem-se geralmente a padrões compartilhados de interpretação da realidade, os quais acabam por produzir e reproduzir as estruturas. D.O.: neste trabalho referem-se à visão de mundo (de forma geral e compartilhada) que os agricultores inseridos e os não inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar têm de sua realidade. Foram identificados a partir de entrevistas.

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para descrever como se dão as manifestações de estrutura e capacidade de agência para os agricultores inseridos e para os agricultores não inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa com corte transversal e perspectiva longitudinal.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1994), é a que consegue transcrever o dinamismo da vida social e coletiva e seus significados, que são seu próprio fundamento, afinal, sem interpretação e significado, não há ação social. Nessa linha, Creswell (2007) e Taylor e Bogdan (1997) explicam que a pesquisa qualitativa é utilizada à medida que o pesquisador deseja coletar dados que mostrem significados dos participantes, quando se quer trazer valor pessoal ao estudo, bem como interpretar o contexto e o ambiente dos participantes.

Como as pesquisas qualitativas são descritivas, Creswell (2007, p. 202) explica que elas devem conter relatos em palavras (não apenas números), que tenham foco nas percepções, experiências e na maneira como os participantes entendem a sua vida. Afinal, como o objeto da pesquisa qualitativa são os significados, sua credibilidade não está em números e estatísticas, mas em "coerência, percepção e utilidade instrumental" da descrição da realidade.

Trivinos (1987, p. 110) defende que o caráter descritivo do estudo implica na pretensão de "descrever com exatidão os fatos e fenômenos de uma determinada realidade". Para tanto, deve haver uma delimitação cuidadosa de técnicas e métodos que orientarão a coleta e interpretação de dados.

O presente estudo tem ainda corte transversal com perspectiva longitudinal, ou seja, houve coleta de dados no momento da pesquisa empírica do fenômeno, mas esta foi também e principalmente sobre seu processo histórico, sobre o desenvolvimento do fenômeno como um todo, não apenas sobre o momento presente (VIEIRA, 2004).

### 3.4 DADOS: FONTES, COLETA E INTERPRETAÇÃO

#### 3.4.1 Fontes de Dados

Para esta pesquisa, os dados foram coletados a partir de duas fontes:

- Fonte primária: a maior parte dos dados foi coletada a partir de entrevista semi-estruturada com agricultores inseridos e não inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, nas propriedades dos agricultores.
- Fonte secundária: também foram coletados dados a partir de relatórios e artigos científicos do IAPAR e da EMATER/PR sobre o Projeto.

#### 3.4.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Como dito anteriormente, foram utilizadas nesta dissertação entrevistas e a pesquisa documental. Creswell (2007) coloca que a utilização de documento e entrevista é uma boa simbiose, afinal, minimiza possíveis vieses de ambos os instrumentos.

Merriam (1998) explica que documentos são materiais físicos de estudo que perduram pelo tempo. Essa autora comenta alguns passos de como utilizar documentos numa pesquisa qualitativa: uma vez encontrado um documento que pode ajudar nos objetivos da pesquisa, sua autenticidade deve ser conferida, inclusive com inserção de seu contexto de construção na pesquisa.

A chave para o uso documental numa pesquisa de cunho qualitativo está em achar material relevante aos objetivos da pesquisa e isso ocorre a depender da capacidade do pesquisador em questionar diferentes aspectos ao problema de pesquisa. Achados os documentos relevantes e verificada a sua autenticidade, o pesquisador deve fazer a sua descrição, a de seu conteúdo e a categorização de

elementos de análise, de modo a responder as perguntas de pesquisa (MERRIAM, 1998).

Neste estudo, os documentos analisados foram descrições do Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar feitas por seus integrantes (agricultores, pesquisadores do IAPAR e técnicos da EMATER/PR) em relatórios institucionais e artigos científicos já legitimados pela academia. As fontes documentais foram complementadas por entrevistas no cenário natural em que se dão as relações entre agricultores inseridos ou não no Projeto.

Entrevistas são roteiros de perguntas que se faz ao informante, em que se busca obter, a partir das narrativas, indícios de significados e valores a partir das falas para chegar aos objetivos da pesquisa. Segundo Minayo (1994), elas podem ser: (a) estruturadas ou fechadas (pré-determinadas); (b) não-estruturadas ou abertas, na qual o informante aborda o tema de forma livre ou; (c) semi-estruturadas, em que há um roteiro básico de questões a serem respondidas, mas existindo flexibilidade para que haja espaço para outras questões que emergjam.

Trivinos (1989) explica que este último tipo de entrevista é aquele que parte de certos questionamentos básicos advindos da teoria, com base nos objetivos e informações prévias do contexto que está a adentrar e que podem se ampliar livremente, à medida que se recebe respostas do informante. Godoi e Mattos (2006) afirmam que nesse tipo de entrevista o informante segue espontaneamente sua linha de pensamento, assim é importante que ele possa expressar-se com o mínimo de influências de fatores inibidores. Desta forma, e, tendo em vista o problema e objetivos desta pesquisa, foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas.

### 3.4.3 Sujeitos da Pesquisa

Creswell (2007) coloca que, para diminuir os vieses do estudo qualitativo, o pesquisador deve delimitar seu escopo de estudo da seguinte forma: cenário (onde a pesquisa será efetuada), atores (quem serão os informantes da pesquisa), fato - quais fatos e experiências serão analisados (problema de pesquisa

e processo) e instrumentos de coletas de dados. Seguindo estas premissas, neste estudo, falta descrever ainda o cenário e os sujeitos da pesquisa.

O Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar foi implantado em três mesorregiões do Paraná. Assim, pretendeu-se aqui contemplar todas estas regiões. Porém, antes de começar as entrevistas, ao solicitar o apoio da EMATER/PR e IAPAR para ter acesso a informações do Projeto e seus próprios participantes, foi sugerido não englobar na mesma pesquisa vários tipos de sistemas das diferentes regiões. Os pesquisadores dos órgãos explicaram que cada sistema produtivo possui lógicas específicas e cada região também, assim, analisá-los de forma conjunta, poderia gerar vieses à interpretação da pesquisa.

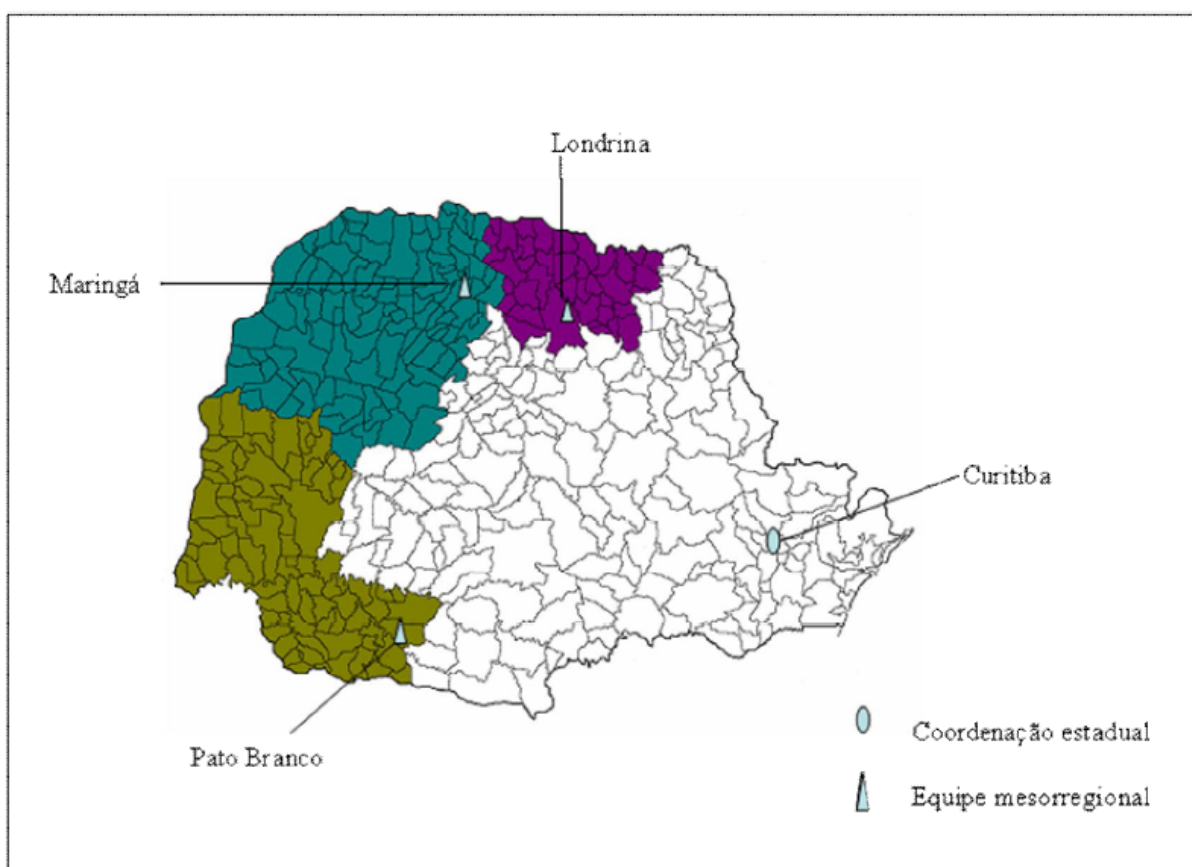
Como o propósito do estudo era englobar as três mesorregiões, os únicos sistemas que havia nas três eram o sistema grãos e o sistema leite. Assim, no primeiro dia de campo, para realizar as entrevistas, foram entrevistados um produtor de grãos e um de leite, em Santa Mariana (grãos) e Abatiá (leite). Mas, dadas as características de ambos e ao considerar que para cada produtor inserido no Projeto indicado pela EMATER/PR, haveria uma entrevista de um não inserido que vivesse nas proximidades, para ver o alcance e real institucionalização das Redes, verificou-se que o produtor de grãos inserido tinha dificuldade em separar ações das Redes e de outras instituições (como cooperativas), o que poderia gerar dificuldade na interpretação dos dados. E como as ações do leite são bem características do Projeto, foi escolhido, para a pesquisa, o sistema leite.

Assim, primeiramente os onze técnicos responsáveis pelo Projeto em suas microrregiões foram contatados para que cada um indicasse ao menos dois produtores inseridos no Projeto para haver a entrevista, caso houvesse necessidade, mas deles, apenas alguns responderam. Mesmo assim, houve pelo menos a indicação de um produtor por região. As entrevistas em Santa Mariana e Abatiá foram efetuadas com o acompanhamento de técnicos do Projeto; já as outras, não. Chegando a Nova Esperança, Noroeste paranaense, os proprietários indicados foram entrevistados e lhes foi pedido que sugerissem uma propriedade parecida, produtora de leite e não inserida no Projeto.

Ao chegar ao Sudoeste, porém, ao procurar propriedades inseridas, foram encontradas duas que já não faziam mais parte do Projeto e uma que fazia. E ao se procurar duas propriedades de agricultores não inseridos no Projeto no Norte do Estado, a pesquisa deparou-se com uma que já tinha feito parte do mesmo, mas

não sabia (confirmou-se sua participação por indícios de ações do projeto durante a entrevista e com os técnicos da EMATER/PR e IAPAR responsáveis pela região).

Assim, a amostragem ficou diferente daquela pretendida, mas válida, pois mostrou as diferentes respostas que os agricultores poderiam dar às prescrições das Redes, a depender não apenas de suas características pessoais e cognitivas (agência), mas também da fase do Projeto que se encontravam e de como este foi implantado nas diferentes regiões e propriedades. Destarte, a amostragem final foi composta no total por nove sujeitos: seteprodutores de leite inseridos no Projeto, dos quais três já não fazem parte; e dois não inseridos, dentre os quais um é atendido pela EMATER/PR e outro não.



**Figura 5** – Mapa do Paraná destacando as mesorregiões onde foi inicialmente implantado o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar

Fonte: IAPAR

Assim, as três mesorregiões em que foi implantado o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar foram pesquisadas. No Sudoeste, foram visitadas duas propriedades de agricultores não mais inseridos no Projeto, em

Capitão Leônidas Marques, e uma propriedade inserida no Projeto, em Ampére. No Noroeste, foram inquiridas uma propriedade inserida e uma não inserida nas Redes, ambas em Nova Esperança. E no Norte, duas propriedades inseridas no Projeto - uma em Abatiá e uma em Ribeirão do Pinhal, uma propriedade de agricultores não mais inseridos no Projeto em Ribeirão do Pinhal, e uma não inserida, também localizada em Ribeirão do Pinhal<sup>7</sup>

As entrevistas ocorreram de 09 a 22 de setembro de 2009. As chuvas e o calendário dos técnicos e agricultores, e a dificuldade e distância de se chegar a algumas propriedades dificultou um pouco a coleta, mas as entrevistas foram feitas e os objetivos, alcançados.

Vale também colocar aqui algumas questões éticas sobre a pesquisa, afinal o pesquisador, de certa forma, invade a vida e a rotina da pessoa na busca por informações que, para a pessoa entrevistada, às vezes, são incompreensíveis. Assim, todos os esclarecimentos quanto à pesquisa foram realizados (objetivos e métodos esclarecidos, bem como qualquer indagação por parte dos entrevistados), assim como o anonimato das pessoas foi salvaguardado. A gravação das entrevistas foi realizada apenas com a autorização do entrevistado. Tudo para garantir a participação espontânea do sujeito, e também para garantir que o processo de investigação tenha confiabilidade e respeito aos entrevistados (MERRIAM, 1998; CRESWELL, 2007).

#### 3.4.4 Interpretação dos Dados

Para a interpretação dos dados, foi utilizado o que prescrevem Tolbert e Barley (1997), pesquisadores experientes em neoinstitucionalismo. Esses autores explicam que as instituições são crenças históricas de práticas passadas e entendimentos que possibilitam ações presentes ou modelos de agir ou reagir ao ambiente. Assim, defendem que para estudar as instituições e seu processo de estruturação ou institucionalização, deve haver estudo dados longitudinais dos indicadores e das ações que os tornaram padrões.

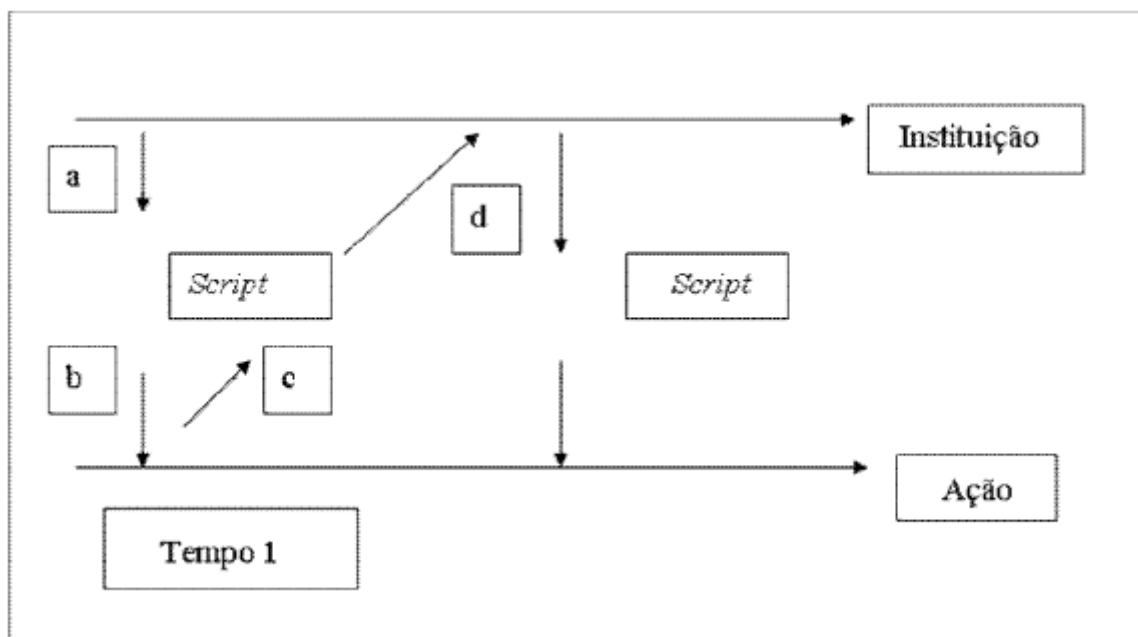
---

<sup>7</sup> As propriedades inquiridas em Ribeirão do Pinhal ficam no assentamento São Francisco, terra palco de reforma agrária no início da década de 1980.

Para tanto, estes autores delimitam os componentes da estrutura social, de um lado pelas instituições e, de outro, pelas ações. No meio e ligando os limites há a decodificação de princípios institucionais em *scripts* (atividades recorrentes e observáveis e padrões de interação características de certos grupos, como as modalidades de Giddens (2003), por serem empiricamente observáveis). Explica-se: há a socialização de práticas que são internalizadas e interpretadas pelos atores que acabam por se tornar comportamentos adequados a certas situações - os *scripts*. Assim, estes *scripts* tornam-se ações por intermédio da interpretação dos atores e sua tradução para a situação (TOLBERT ; BARLEY, 1997).

Há casos que, como Jepperson (1991) ressalva, os atores simplesmente reproduzem as ações sem refletir sobre possíveis alternativas. Nestes casos, não há ação, mas mera reprodução pois não houve consciência da ação. E estudar até que ponto a ação é consciente, é fundamental para o estudo das instituições, pois é na ação reflexiva que há a agência (GIDDENS, 2003). Phillips e Malhotra (2008) completam, alertando que as intenções dos agentes também devem ser ressaltadas: não se pode estudar da mesma maneira uma decisão que foi tomada para se ter acesso a um financiamento do governo e uma decisão tomada por sua força institucional - por já ser tida como verdade, embora a ação seja a mesma.

Desta forma, Tolbert e Barley (1997) explicam que o estudo da ação deve considerar o grau que os agentes revisam ou meramente replicam os *scripts* que geram as ações e sua intencionalidade. E esclarecem: na ausência de mudança contextual, atores são mais propensos a meramente replicar comportamentos, o que torna instituições persistentes. Após considerar esta motivação da ação, deve-se estudar seu processo de objetificação e externalização, ou seja, como os padrões de comportamento esparsos tornam-se padrões normativos de comportamento coletivo.



**Figura 6** – Modelo sequencial de institucionalização

Fonte: Tolbert e Barley (1997, p.101)

Ao expor o que pode ser abordado ao estudar o processo de institucionalização, Tolbert e Barley (1997) sugerem também uma metodologia aplicável: (1) Deve-se definir a instituição em questão; (2) considerar ações em diferentes períodos e ocasiões; (3) efetuar exame de *scripts* que evidenciem mudanças e (4) ligar achados dos dados observados com outras fontes que mostrem mudanças na instituição estudada. Nesta perspectiva, as unidades de análise são os próprios atores sociais e suas atuações, que são: decodificar (a) e possibilitar (b) a ação a partir da instituição, para então replicá-la ou revisá-la (c) e depois externalizá-la e objetivá-la (d) para se tornar ou fortalecer uma instituição.

Em seu modelo, Tolbert e Barley (1997), demonstram ainda como tabular os dados sobre mudanças em ações e *scripts*, e sua institucionalização. Deve haver descrição dos dados observados em campo: com detalhes sobre interpretação do comportamento dos atores por eles mesmos no momento da ação. Estes dados servirão para análise de suas escolhas conscientes: é aqui que se analisa se houve comportamento determinístico estrutural ou se houve agência. E além da utilização de observação, entrevistas e material documental, deve-se ter em mente o contexto a ser observado. Para tanto, estes autores sugerem mais quatro processos (que ajudam a identificar e analisar *scripts*): (1) Agrupar dados por categoria de observação; (2) Identificar padrões (*scripts*) nas categorias; (3)

Identificar trações comuns entre os diferentes *scripts* e (4) Comparar *scripts* através do tempo.

Os autores prosseguem explicando que, depois de escolhida a categorização pertinente para o estudo, o analista deve identificar *scripts* e padrões de ação e interação dentro das categorias de estudo. Primeiramente, todos os incidentes pertinentes a cada categoria devem ser juntados. Aqui o objetivo é identificar padrões de comportamento e interpretação dos atores em relação aos *scripts*. Conhecimento prévio do contexto e da instituição sob investigação permite antecipação de alguns *scripts* (TOLBERT; BARLEY, 1997).

Neste trabalho, as categorias de estudo foram determinadas segundo procedimentos relacionados às ações técnicas e gerenciais das propriedades abordadas, com foco na produção específica de leite. As categorias foram de dois tipos: técnicas/operacionais: (1) atividades relacionadas à melhoria do pasto; (2) cocheira; (3) melhora do rebanho. E de gestão e planejamento: (4) de controle de custos (5); fontes de renda; (6) adoção de sistemas produtivos; e (7) processo de tomada de decisão.

Estas ações têm relevância e características específicas a cada período de adoção, conforme propõe a metodologia e servirão para estudo dos *scripts* e verificação da adoção de escolhas conscientes: da existência de agência ou réplica da estrutura. Lembrando que, ao serem expostos os *scripts*: atividades recorrentes e observáveis e padrões de interação características de certos grupos em determinado tempo e espaço, nos diferentes períodos de adoção das práticas ligadas às Redes, eles assemelham-se muito aos os "caminhos" (*tracks*) de Hinings e Greenwood (1988) - movimentos (ou não) das organizações entre arquétipos. Assim, foram emendados aos conceitos e metodologia de Tolbert e Barley (1997), os de Hinings e Greenwood (1988).

## 4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo é realizada uma breve apresentação do Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar, com seus principais tópicos e resultados, para se entender o contexto de ação dos agricultores. Depois, são descritas as ações deles, para interpretar seus *scripts*. O objetivo é identificar padrões de comportamento e interpretação dos atores em relação aos *scripts*, para revelar as manifestações de estrutura e capacidade de agência no meio pesquisado.

### 4.1 O PROJETO REDES DE REFERÊNCIA PARA AGRICULTURA FAMILIAR

O aumento da concorrência nos mercados agrícolas e a necessidade de elevarem-se os padrões de competitividade dos agricultores de base familiar são idéias já bastante debatidas e aceitas pelos especialistas do setor (SOARES JUNIOR, 2000). No entanto, a competitividade decorre não somente da eficiência na realização das tarefas produtivas, mas também da adoção de técnicas de gestão capazes de potencializar a utilização de seus escassos recursos.

Assim, os institutos de pesquisa pesquisam e difundem tecnologias, não apenas de produção e a partir de modelos criados em diferentes ambientes, mas também de gestão. No entanto, como não é possível pesquisar a realidade específica de cada produtor, o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar vem no sentido de auxiliar este processo, a partir da utilização de propriedades de referência para outras, de características semelhantes.

O Projeto começou como parte do Projeto "Paraná 12 Meses"<sup>8</sup> em 1998, como forma de auxiliar a produção dos pequenos proprietários e garantir sua sustentabilidade na área de produção e gestão. No Paraná, os estabelecimentos familiares representam 90% de todas as propriedades rurais, com 56% da área total,

---

<sup>8</sup> O Paraná 12 Meses é um projeto do Governo do Estado do Paraná, em parceria com o Banco Mundial, com o objetivo de contribuir para a melhoria das condições sociais dos pequenos agricultores, proporcionando investimentos em habitação e saneamento básico; recuperação e preservação do solo agrícola e do meio ambiente como um todo; geração de postos de trabalho no meio rural; aumento da renda familiar e regularidade de ganhos durante os 12 meses do ano.

83% da mão de obra ocupada e 58% do valor bruto da produção vendida (DORETTO *apud* SALDANHA, 2005).

Este perfil deve-se principalmente a sua colonização, cuja maior parte é relativamente recente, concentrada entre 1940 e 1960, quando houve estímulo governamental significativo de expansão da pequena produção familiar. A Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, antes Companhia de Terras Norte do Paraná, por exemplo, que colonizou o eixo Londrina -Maringá - Cianorte - Umuarama, o fez através da venda de lotes pequenos, unidades familiares, por baixo preço, no sentido de atenuar o regime latifundiário da posse da terra existente no país até então (FUENTES LLANILLO *apud* REDES, 2007).

O Paraná teve grande desenvolvimento no início do século XX, devido aos altos preços do café no mercado exterior, da incidência de pragas em grandes regiões produtivas de São Paulo e consequente migração de produtores. Porém, a partir da década de 1960, a cafeicultura brasileira começou a perder mercado para a africana. Desta forma, o governo parou de estimular sua plantação como forma de tentar regular o mercado e tirar um pouco da oferta do mesmo para melhorar seu preço. Além disso, a década de 1970 foi palco de fortes geadas. Neste contexto, o governo passou a dar fortes incentivos para a adoção de uma agricultura tecnificada e moderna, a Revolução Verde, cujo expoente principal seria a soja (REDES, 2007).

Com a adoção massificada de soja e, pelos modelos adotados para tanto - grandes propriedades mecanizadas -, houve sensível redução do número de estabelecimentos rurais no estado (REDES, 2007). E a situação se agravou, com a desregularização dos preços no Brasil e abertura dos mercados. Assim, o governo decidiu intervir para tentar minimizar perdas dos pequenos agricultores, o êxodo rural e a necessidade de criação de empregos nas cidades (PASSINI *et al.*, 2004; REDES, 2007).

Em 1988, aproveitando um programa de cooperação entre o Brasil e a França, o IAPAR encontrou nas Redes de Propriedades de Referências, desenvolvidas pelo *Institut de l'Élevage* da França desde 1981, uma boa alternativa metodológica para executar trabalhos com pequenos produtores, principalmente para a fase de validação de sistemas. Iniciou então contatos com o instituto francês e intercâmbio de técnicos do IAPAR e do *Institut de l'Élevage* para treinamento de pessoal, instalação de redes de propriedades em regime experimental em 1994 e,

finalmente, a implantação da proposta mais abrangente em 1998, pelo IAPAR e EMATER/PR, no Projeto Paraná 12 Meses. Este era um projeto dedesenvolvimento com apoio financeiro do BIRD<sup>9</sup>, que visava apoio produtivo e no manejo e conservação de solos (OLIVARES, 2003).

As tecnologias utilizadas na agricultura brasileira, sempre vieram de países considerados mais desenvolvidos, sem considerar suas especificidades locais. O Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar vem no sentido de melhorar esta deficiência, por meio de um programa de metodologia adaptativa (validação) e difusão de tecnologia apoiada em uma rede de propriedades, analisadas e acompanhadas com enfoque sistêmico que, após intervenções técnicas - ajustes e análises - servem como modelo de referência para outras propriedades como elas. O Projeto propõe uma reformulação de metodologia de pesquisa e desenvolvimento, no qual a nova tecnologia é testada no campo até se tornar passível de ser referência, de dar parâmetros - técnicos e econômicos - a outras propriedades semelhantes (SALDANHA, 2005).

No início da década de 1980, a então Comunidade Européia lançou novas políticas para a agricultura, como abertura aos produtos importados, cotas leiteiras (cada país deveria produzir quantia pré-determinada para manter o mercado), além de aumento dos insumos. Desta forma, as antigas técnicas de produção tinham que ser reformadas, mas não se sabia como. Havia necessidade de referenciais de sistemas de produção para guiar os agricultores e pesquisadores neste novo contexto, e que considerasse as necessidades e especificidades regionais. Nisso, um grupo de jovens agricultores, com o auxílio de institutos de pesquisa começaram a testar modelos de produção e logo outros, em busca de inovações e melhorias passaram a visitá-los para aprender sobre sua produção, que passou a ter indicadores técnicos, econômicos e sociais (PASSINI *et al.*, 2004).

Com esta experiência, corroborou-se a teoria que uma prática será mais e melhor adotada pelos agricultores, se for compatível com seu próprio sistema de produção, ou seja, uma tecnologia selecionada com a ajuda dos agricultores se adaptará melhor localmente do que uma recomendada pelos técnicos, sem adaptações. Além disso, os outros agricultores sentiam-se mais amparados quando outro explicava o sistema de produção; percebeu-se que os agricultores confiavam

---

<sup>9</sup> Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento.

mais uns nos outros do que nos técnicos. E que este método era assim mais propenso para testes e difusão de tecnologia (PASSINI *et al.*, 2004). No contexto do Projeto, uma rede é, então:

Um conjunto de propriedades representativas de determinado sistema de produção familiar, que após processo de otimização visando ampliação de sua eficiência e sustentabilidade, conduzido por agricultores e técnicos, servem como referência técnica e econômica para as outras unidades por elas representadas (OLIVARES, 2003, p. 9).

O Projeto foi estabelecido, portanto, para aperfeiçoar, descrever e divulgar o funcionamento de sistemas de produção agropecuários para a agricultura familiar, a partir de informações obtidas no campo, por meio de redes de propriedades de referências, com a participação integrada de agricultores e técnicos, no Paraná representados pelos pesquisadores do IAPAR e pelos extensionistas rurais da EMATER/PR.

Desde a década de 1970, os institutos de pesquisa do Paraná procuravam, em diferentes teorias, criar modelos de produção e gestão adequados à agricultura familiar, porém tinham dificuldade em difundir suas pesquisas no campo (PASSINI *et al.*, 2004). O Projeto Redes entra neste cenário, como forma de unir os objetivos e ações desenvolvidas pelos institutos com a técnica de teste e difusão utilizada na França.

Desta forma, o Projeto tem os objetivos de: a) disponibilizar informações e propor métodos para orientar os agricultores na gestão da propriedade rural; b) realizar testes, ajustes e validação de tecnologias; c) ofertar tecnologias e ou atividades que ampliem a eficiência dos sistemas de produção agropecuários e melhorem a qualidade de vida dos agricultores familiares; d) servir como pólo de difusão e capacitação de técnicos e agricultores; e) levantar demandas de pesquisa a partir de diagnósticos nas propriedades; f) subsidiar formulação de políticas de promoção da agricultura familiar; g) identificar necessidades de estudos de cenários, tendências e mercados de produtos e atividades relacionados à agricultura familiar (EMATER/PR, 2007).

Neste sentido, há etapas a serem seguidas para consecução destes objetivos. Primeiramente, há a caracterização regional: ela é feita a partir de dados sobre a localização da propriedade, sua história e colonização, estrutura fundiária,

tipo de solos, clima, pessoal ocupado, produção agropecuária, determinações do meio urbano, entre outras. Estas características possibilitam o agrupamento de certas propriedades, relativamente homogêneas, com circunstâncias similares, para que se possa recomendar modelos e sistemas parecidos relacionados à estrutura fundiária, uso de solo, utilização de mão-de-obra terceirizada, financiamentos etc. (REDES, 2007).

Após a fase de categorização da propriedade, faz-se a tipificação do sistema de produção. A agricultura familiar caracteriza-se por ser de produções múltiplas, dimensões variadas e regiões contrastantes. Essa diversidade resulta em diferentes configurações. Compreender como configuram o funcionamento, as práticas e os contrastes que caracterizam os sistemas de produção agropecuários é indispensável para uma ação consistente da extensão rural e de formuladores de propostas intervencionistas.

Dessa forma, a tipologia de sistemas de produção agropecuários tem como objetivo apoiar a elaboração de estratégias de desenvolvimento rural e de políticas agrícolas a partir do conhecimento da dinâmica do desenvolvimento rural na região, inclusive com descrição e categorização de seus elementos principais. Assim, ao definir sistemas de referência, as propriedades são pré-classificadas por, basicamente, força de trabalho, capital e área (além de considerar a produção já existente na propriedade e especificidades regionais de cultura e de condições edafo-climáticas) como pode ser observado no Quadro a seguir:

CATEGORIA SOCIAL	ÁREA (ha)	USO DE MÃO- DE-OBRA FAMILIAR (%)	CAPITAL	
			Benfeitorias produtivas (R\$)	Equipamentos agrícolas (R\$)
Produtor Simples de Mercadoria 1 (PSM1)	≤ 15	≥ 80	≤ 12.150,00	≤ 9.720,00
Produtor Simples de Mercadoria 2 (PSM2)	≤ 30	≥ 50	≤ 29.160,00	≤ 29.160,00
Produtor Simples de Mercadoria 3 (PSM3)	≤ 50	≥ 50	≤ 97.200,00	≤ 87.480,00
Empresário Familiar (EF)	≥ 50	≥ 50	≥ 97.200,00	≥ 87.480,00
Empresário Rural (ER)	≥ 50	≤ 50	≥ 97.200,00	≥ 87.480,00

**Quadro 5** – Critérios para definição da categoria social do produtor rural

Fonte: SEAB/Projeto Paraná 12 Meses (apud REDES, 2007, p.30)

Além destes critérios, também são considerados os tipos de estabelecimentos, caracterização do público-meta, identificando grupos de recomendação como subsídio à escolha de sistemas representativos, auxílio à ferramenta de diagnóstico e verificação de tendência de especialização. Não

esquecendo da análise da trajetória dos sistemas de produção agropecuários para constituição de banco de dados e fornecimento de informações para subsidiar políticas públicas adequadas ao público (REDES, 2007).

Como explicado, a tipificação serve como subsídio para escolha de sistemas de produção. As escolhas deverão recair nos sistemas mais freqüentes ou que apresentem relevância econômica, social e ambiental, ou ainda nos que têm potencial como alternativa de inovação, dependendo do interesse predominante de cada região. Decidido o sistema, os agricultores e propriedades devem ser selecionados para se tornarem referência, de acordo com os preceitos do Projeto. Os agricultores devem possuir uma série de características para serem referência, além de desejar ser e se comprometer com o Projeto, seus métodos e objetivos (REDES, 2007).

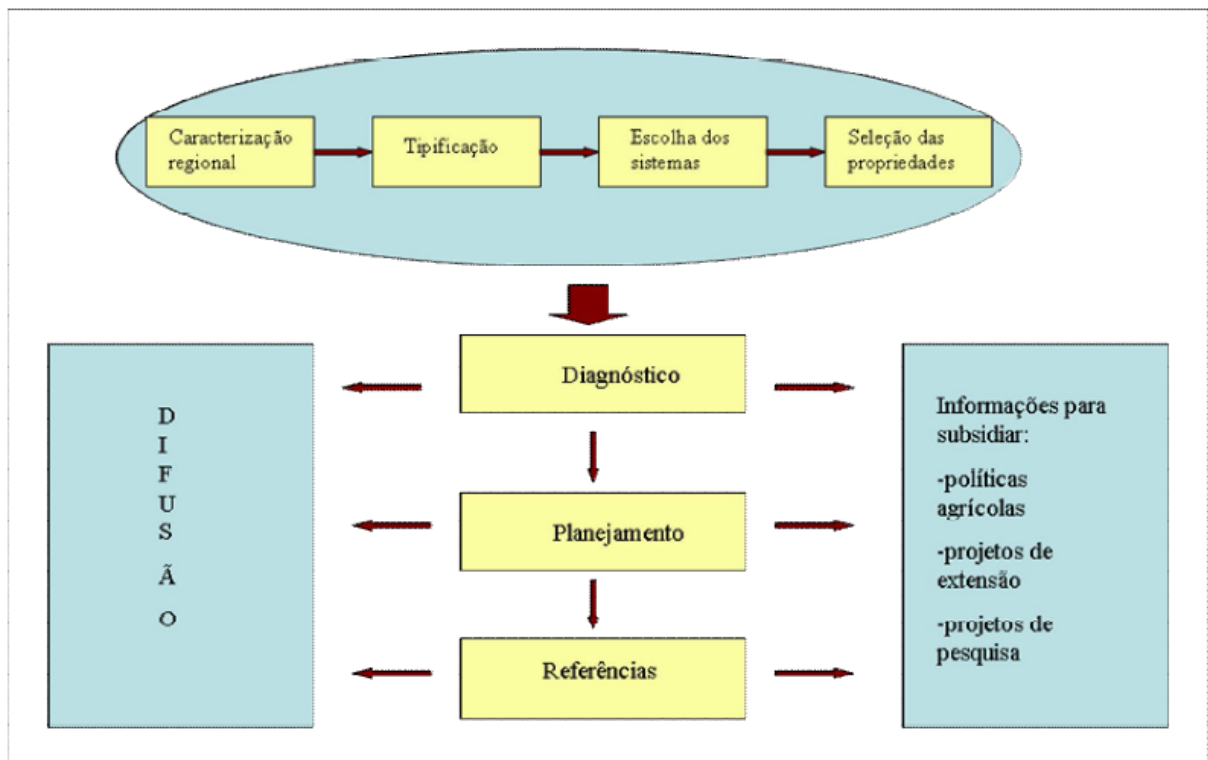
Desta forma, os agricultores devem ser enquadrados na categoria social característica do sistema de produção escolhido; ter disposição, motivação e interesse pelo Projeto; credibilidade junto aos demais agricultores do município ou região e ter condição de exploração estável da propriedade; não necessariamente deve ser o proprietário da terra (pode ser posse, ocupação, arrendamento), mas garantias que nela permanecerá por pelo menos cinco anos - período aproximado de duração do projeto. Além de relacionamento harmonioso junto à comunidade e seus pares, receptividade a orientações e informações de técnicos e capacidade de execução e organização para fazer os registros necessários (REDES, 2007).

A propriedade também deve ter certas características para poder se tornar referência: deve se enquadrar no sistema de produção escolhido, que inclui tanto atividades como infra-estrutura (capital, recursos naturais etc.), ser de relativo fácil acesso e sem grandes problemas relacionados à preservação ambiental e tentar desenvolver o social, o econômico e o ambiental de forma equilibrada.

Durante este processo, é feito o diagnóstico das propriedades, no qual deve haver participação ativa e continuada dos técnicos e agricultores, visando a formulação de um plano de melhorias. Primeiramente, de curto prazo, que visa principalmente a redução de perdas e a correção de possíveis incoerências entre os objetivos dos agricultores e suas famílias e o sistema de produção conduzido no estabelecimento. No processo de implantação deste plano, dados e informações são registrados de forma a permitir a confirmação dos resultados em relação ao estado inicial, o que permite a ratificação e/ou retificação do diagnóstico inicial para se

montar um plano em longo prazo, tendo em vista os resultados e objetivos das famílias (OLIVARES, 2003).

Durante todo este período, registros técnicos e econômicos são efetuados para legitimar as propostas, e esses dados constituirão as referências técnicas e econômicas para orientar agricultores com características semelhantes e por eles representados nas Redes, além de gerar subsídios para ajudar em políticas públicas, pesquisa e extensão.

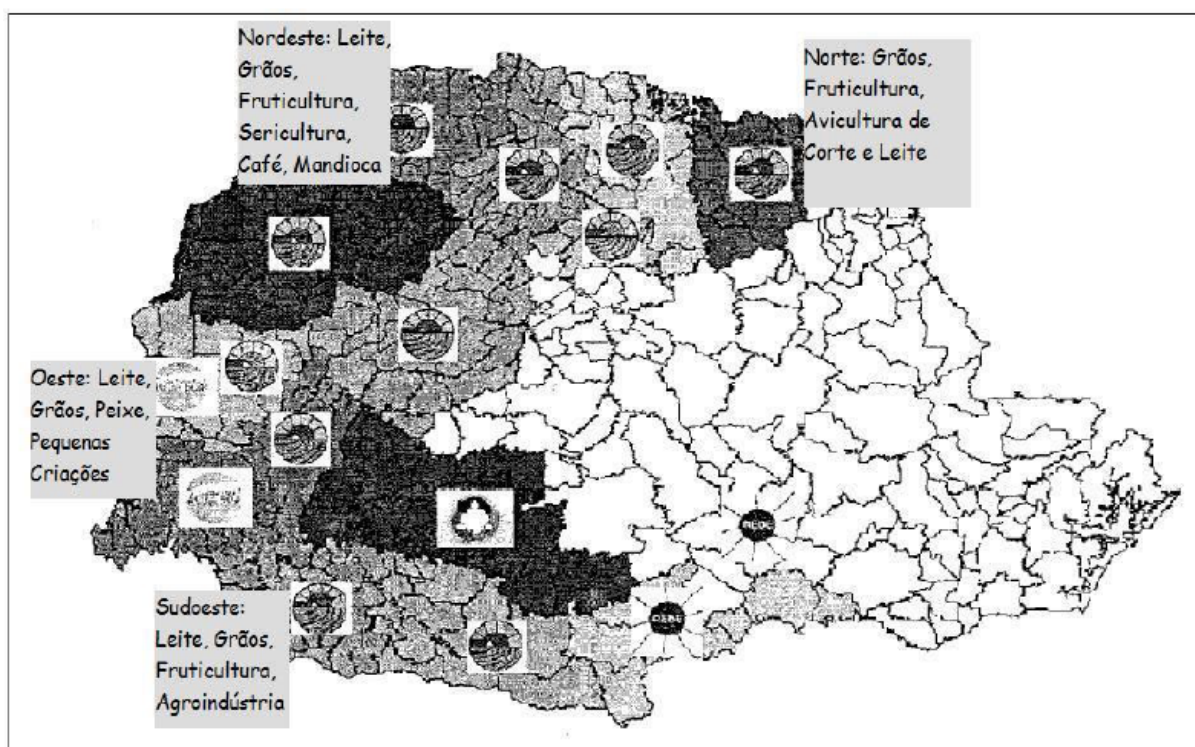


**Figura 7** – Etapas do trabalho das redes de referência  
**Fonte:** Olivares (2003, p.13)

Assim, as Redes visam ampliação da eficiência e sustentabilidade dos sistemas, adequados às características regionais e tipologia, conduzidas por agricultores e técnicos, para que estas propriedades sirvam como referência técnica e econômica para as outras unidades por elas representadas (EMATER/PR, 2007). As Redes foram primeiramente instaladas em três mesorregiões administrativas da EMATER/PR: Norte, Noroeste e Oeste/Sudoeste. Em cada uma delas há uma equipe de três técnicos das áreas de sócio-economia, fitotecnia e zootecnia, chamados de "Articuladores Mesorregionais". Sua função é dar apoio metodológico

e técnico aos extensionistas das Redes, fazer a consolidação e análise das informações dos sistemas de produção e promover a articulação com outros agentes, em especial com a pesquisa.

Em 2007, participavam do trabalho por volta de duzentos e setenta propriedades. Este número pode variar um pouco, em função da substituição de sítios que se faz necessária eventualmente, em decorrência de algumas inadequações ou pelo tempo que as Redes estão na propriedade (limite de cinco anos segundo suas diretrizes, prorrogáveis por mais cinco). A Figura 8, a seguir, mostra os municípios onde se encontram estabelecimentos das Redes e as atividades econômicas mais importantes na composição dos sistemas em estudo em cada região na atualidade.



Legenda: Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar; Redes de Agricultura Orgânica; Redes de Propriedades familiares Agroecológicas; Redes de Referência para a Agricultura Familiar no Território Cantuquiriguaçu

**Figura 8** – Municípios onde existem estabelecimentos das redes e suas principais atividades econômicas que compõem sistemas de produção em estudo

**Fonte:** adaptado de Redes (2007, p.3)

Assim, o Projeto está em expansão, adentrando em outras áreas de pesquisa, mesmo com a extinção do Programa Paraná 12 meses, devido aos seus resultados e eficácia metodológica. Desde que o Projeto começou, vários sistemas de produção foram criados, testados e melhorados - e ainda o são, servindo como ferramenta para a assistência técnica na formulação de propostas para os agricultores, já que suas informações permitem o conhecimento dos requerimentos de produção, a tecnologia recomendada e os resultados esperados de cada sistema/atividade. E servem também como apoio para a formulação de políticas públicas com indicação de atividades com potencial para o desenvolvimento regional, com previsão de custos e resultados (REDES, 2007).

O Projeto gera também eventos de difusão de tecnologia, além dos "dias de campo", estratégia de difusão também chamada de "porteira aberta", na qual, em dias pré-definidos, o agricultor e sua família abrem as portas de sua propriedade para a visita de outros agricultores e técnicos, e lhes apresentam, apoiados pelo técnico das Redes, as práticas de seu sistema de produção e seus resultados técnicos e econômicos. A implantação das Redes e o trabalho de acompanhamento das propriedades têm gerado a publicação de artigos técnico-científicos, por parte de membros da equipe executora e por outros pesquisadores que vêem no Projeto seu potencial (REDES, 2007).

As Redes também intensificam as relações entre propriedades, com encontros e dias de campo, além de convidar todos os membros da família a participar de alguma forma do Projeto, com as anotações financeiras ou controle de visitas, por exemplo. Também há mais integração entre os próprios agricultores e técnicos, além de novas perspectivas econômicas para os agricultores, com cursos e capacitação.

O Projeto, que já tem mais de vinte anos na França, e os bons resultados alcançados no Paraná, permitiram assegurar sua aplicabilidade para outros estados brasileiros, que vem ocorrendo no Rio Grande do Sul desde 2001 e em Santa Catarina (OLIVARES, 2003). E como o mesmo ocorre através da interpelação dos agricultores, cabe agora interpretar seu processo, baseado na história dos agricultores e em suas ações, para observar os traços e as influências que as Redes têm, ou não, nas mesmas e em propriedades próximas, mas não oficialmente inseridas em seu escopo.

## 4.2 OS PRODUTORES RURAIS

Nesta parte do trabalho, são apresentados um pouco da história e costumes de alguns agricultores inseridos ou não no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar para tentar chegar à formação de seus esquemas interpretativos. Após, são descritas as ações relativas à sua condução gerencial e técnica para interpretar as manifestações de estrutura e capacidade de agência dos produtores de leite inseridos e dos não inseridos no Projeto, com base nas prescrições do Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, o objetivo maior do trabalho.

Vale salientar que os nomes aqui utilizados são fictícios, não correspondendo ao verdadeiro nome de cada pequeno produtor, afinal esse fator tem importância marginal na análise do nosso trabalho.

### 4.2.1 Os Agricultores Inseridos no Projeto Redes de Referência Para Agricultura Familiar

#### Lazinho<sup>10</sup>

Lazinho possui um sítio há cinco anos em Abatiá. Este é fruto da divisão de uma fazenda (Beira Rio) pelo Banco da Terra, através do qual conseguiu

---

<sup>10</sup> A entrevista com Lazinho e sua família ocorreu em 09 de setembro de 2009 - depois de mais de um mês de tentativa de chegar à região. A visita foi adiada pelo mau tempo que impossibilitava o tráfego nas estradas rurais e pela Exposição Agropecuária de Cornélio Procópio, que demandou exclusiva atenção dos técnicos que não podiam informar com precisão como chegar às propriedades e teriam assim que escoltar os pesquisadores. Esta escolta ocorreu com origem da sede da EMATER/PR-Londrina com destino a EMATER/PR-Santa Mariana às 7h30min. Estavam no veículo: a pesquisadora; Sergio Carneiro (coordenador estadual da EMATER/PR do Projeto, que foi acompanhar os trabalhos e ir a *loco* visitar as propriedades e ver como está o Projeto na prática) e Victor (jornalista do IAPAR que foi registrar um dos "Casos de Sucesso" do Projeto, para sua publicação em veículos de comunicação. Chegando a Bandeirantes, Ciro, extensionista responsável pela região, também passou a fazer parte do comboio e, com as paradas, todos chegaram à propriedade de Lazinho às 15h00, quando a entrevista começou. Estavam presentes: o produtor, sua esposa, suas duas filhas, o sobrinho que vive com eles, Ciro e Sergio da EMATER/PR, Victor e a pesquisadora. Lembrando que no percurso, Sergio atentou para o fato que provavelmente haveria algum tipo de viés na entrevista com membros da EMATER/PR no local e sugeriu que nas outras entrevistas não ocorresse isso, para captar as respostas com o mínimo de viés. Quanto às impressões sobre o local, ao chegar, podia-se visualizar uma linda plantação de alfafa e um caminhão cheio da planta para levar para vender. Neste momento, Ciro e Victor foram fazer imagens do local, enquanto a esposa mostrou alguns locais do sítio à pesquisadora, um local muito agradável, mas que estava com muita lama por causa das chuvas, o que constrangeu a esposa, que clamou necessidade de reformas, mas disse que assim que parasse de chover iriam reformar a coqueira e muito mais.

um lote que paga até hoje. O agricultor nasceu na própria região de Abatiá, e sempre morou ali: trabalhou em fazendas como empregado, até que arrendou um sítio e depois para esta propriedade que é sua, e onde vive com sua família.

O lavrador, que sempre morou na zona rural de Abatiá, depois de contar um pouco sobre sua história e origem, narra que gosta de trabalhar no sítio e que é o que sua família sempre fez: "meu pai, toda a família fazia só isto, toda a vida". Assim, diz que só largará da roça caso não consiga mesmo trabalhar. Mas como tem duas filhas, que estudam na cidade, acha que elas não permanecerão no sítio, mas não tem certeza de nada, afinal elas ainda são novas para decidir qualquer coisa, e têm liberdade para escolher - diz o sitiante. Ele narra também que gosta de fazer "tudo" na propriedade, e quando é indagado sobre o que menos gosta nela, responde: "o que eu mais gosto e mais mexo é com vaca".

Ele explica que sempre trabalhou com gado de leite. Antes produzia também café e lavoura branca<sup>11</sup>, mas que o leite sempre fez parte de sua história: "toda a vida mexi com leite, tirava leite na beira da estrada, não tinha cocheira e nem nada, soltava a vaca na beira da estrada desde moleque". E termina sua narração reafirmando que gosta de tudo no sítio, no qual produz hoje café, alfafa e leite. No entanto, Lazineiro tem algumas reclamações. Ele explica que o valor que pagam pelo que produz e a oscilação do mercado torna sua atividade um pouco difícil:

Tá difícil a coisa, né? Café mesmo está ruim o preço, leite agora até que deu uma melhorada, alfafa tem uma época que é bom e tem uma época que é pior [...] Tem vez que está bom e vez que é ruim.

O agricultor expõe que sem gestão não há como trabalhar neste ambiente duvidoso: "não é fácil. Dependendo de como a pessoa faz as coisas, trabalha apenas no vermelho. Ele tem que ter jogo de cintura, senão ele não paga". Este "jogo de cintura" é explicado por ele como: "Não esbanjar, não gastar esbanjado, senão não consegue manter o sítio de jeito nenhum, porque talvez você aplica bastante na roça - adubação esbanjada - ali, gasta bastante e depois na hora de vender não tem retorno, então fica difícil". A esposa coloca que administrar entradas e saídas é essencial para qualquer área, e ele ressalva que também se deve saber no que se investe para se ter lucro.

---

<sup>11</sup> Lavoura branca significa plantio de grãos como soja, trigo e milho, principalmente.

Além destas constatações, o proprietário rural tem uma preocupação difícil de controlar: o tempo - "hoje, minha preocupação é que está chovendo demais e o café está quase perdendo" e riu encabulado para tentar esconder sua real preocupação. Afinal, ele conta que esta é a melhor fase da vida dele, pois é "chefe de si":

Porque hoje a gente manda na gente, né? E de primeiro trabalhava o ano inteiro e tinha que pagar a arrenda, né? Hoje eu pago, mas pago para o banco e estou ficando sendo o dono da terra. Antes eu trabalhava o ano inteiro, pagava a arrenda e ficava no vermelho. Hoje não, hoje eu trabalho bastante, talvez até mais, só que hoje a gente tá pagando o banco e tá ficando com a terra [sorriso] - a gente é patrão da gente.

Lazinho, inclusive, está ajudando a montar um sindicato patronal em Abatiá, no qual os agricultores pretendem negociar compra e venda de produtos essenciais para a atividade: "é para comprar adubo, veneno. E também para vender mais para frente, vender a produção" para tentar ter mais poder no mercado. Inclusive, explica que cada produtor tem um planejamento diferente para tentar agregar valor à terra: alguns estão plantando café de qualidade para exportação, mas ele mesmo conta com o auxílio das Redes para fazer o planejamento de sua propriedade.

O produtor conta que entrou no Projeto Redes há dois anos. Na época, conta que a EMATER/PR fez um projeto com todos os proprietários da região para implantar o sistema leite, alfafa e café. No começo, ele não quis investir na alfafa, mas depois "vi que a alfafa era boa e entrei na alfafa". Ele conta que depois que começou a lavoura, percebeu que "não era tão difícil igual os outros falavam. Eu comecei a mexer e gostei. O povo falava que era muito difícil a alfafa, daí eu peguei um pedaço e gostei, e se tivesse terra, plantava mais um pouco".

Ele conta que nas proximidades de Abatiá, os proprietários sempre conversam sobre sua produção:

Sobre o que está dando certo ou não [...], e daí as pessoas tentam mexer no que está dando certo [...] Igual aqui, todo mundo já tem um pedaço de alfafa e café. Leite não gostam, porque acham que dá muito trabalho, mas sei lá... Cada um... Tem gente que encheu o lote de alfafa [...] Eu já prefiro ter um pouco de cada coisa, que controlo mais e talvez tenha época que você mexe só com alfafa e só para

comprar adubo já desgrama tudo. E você mexendo com leite, leite é seguro. É sofrido, mas todo dia tem leite para vender [...]

E ao ser indagado sobre como é o processo de decidir sobre o que produzir, ele responde: "sempre com apoio da EMATER/PR, tudo que vamos fazer tem o apoio da EMATER/PR". Ele conta que a entidade sempre participa das decisões do sítio, dando assistência, conversando, analisando boas práticas: "tem gente que critica, [mas] a EMATER/PR sempre faz projeto, sempre procura ajudar, não atrapalhar". Lazinho conta que quando entrou nesta propriedade, era tudo pasto, e que cada ano fez uma melhoria no local:

Começamos pela casa, tuia, terreirão, cocheira, leite. Começou há pouco tempo e o Garcia da EMATER/PR também veio, viu, "se vocês querem mexer com leite, tem que mudar alguma coisa", e tirar leite mesmo veio com o tempo. Tirávamos 20 litros e ele falou: "vamos fazer uma cocheirinha, vamos mexer certinho", daí nós melhoramos e chegamos a mais de 100 litros já [...]. Falaram que era para fazer piquete<sup>12</sup> ali, mudar para mexer com vaca melhor e foi melhorando.

Ele conta que entrou nas Redes porque "eles vieram conversar e eu gostei... Tem que experimentar de tudo, né?". Ele narra que houve uma reunião na cidade com a EMATER/PR, e que esta queria dar assistência para uma propriedade, "os outros diziam que não tinha como, eu também não tinha, mas tudo que vem é bom, né? Quando uma pessoa que quer vir e quer ajudar, né? Daí vem o Ciro, que dá assistência também, vem bastante gente, daí a gente gosta". O agricultor diz que antes produzia café e leite na propriedade, mas era pouco: "O café a gente mexia, mas não tinha assim uma assistência, ver se tava bom ou ruim. E dava pouquinho, daí viu-se que se aplicasse adubo dava mais, daí tentamos fazer tudo certinho".

A esposa conta que, depois que o IAPAR entrou na propriedade, aprenderam também a fazer controle financeiro: "aqui nós aprendemos até a saber quanto gastamos. Antes não marcávamos nada, não tinha controle, agora eles explicaram: 'tudo que vocês gastarem: anotem, e tudo que ganhar também' - daí acabou o problema". Agora sabem o que na propriedade dá mais retorno, ou muito gasto: "se vemos que estamos gastando muito, trocamos". Ele explica que este

---

<sup>12</sup> Piquete - pequenos pastos para que as vacas não fiquem o tempo todo na mesma área, para dar tempo do pasto se formar novamente. Piquetiar: fazer os piquetes/dividir a pastagem em piquetes.

controle gera mais lucro na propriedade e que "todo mês o Ciro vem, pega as anotações e leva, e depois passa para o IAPAR".

Neste momento, Ihe é indagado seu papel no Projeto Redes e de pronto Lazinho responde: "no caso, eles dão a ordem e eu cumpro, porque eles falam o que eu tenho que fazer, perguntam o que eu acho que dá certo, eu concordo e faço e dá certo". Então Ihe é perguntado se ele tem concordado com tudo e ele diz que "sim - porque eles falaram para eu plantar alfafa, plantamos e está bonito lá, já. Então, tudo que eles falam 'vamos tentar e ver se dá certo', e tudo graças a Deus deu certo". O agricultor ainda não deu palestras sobre a propriedade, mas mostra seu livro de visitas, que possui nomes de pessoas de Ribeirão do Pinhal: "a turma de sem terra ou dono da terra, do banco da terra, sei lá... Trouxe aqui para ver o café, ver a alfafa, eles vieram aqui e gostaram... Falaram para eu explicar o que usava, fazia, como fazia - a gente conversou".

O agricultor defende que nunca tomou decisão diferente do que os técnicos disseram, e que só não plantou alfafa desde o começo porque temia perder financiamento do PRONAF<sup>13</sup>: "mas no começo, falou-se que podia escolher duas coisas das três, para ter auxílio do PRONAF -acho que era... para comprar muda e adubo, e eu financiei as vacas e depois plantei alfafa do bolso mesmo, daí não tinha recurso para alfafa". Assim, diz que o Projeto mudou sua vida: "acho que melhorou muito". A esposa completa: "depois que entramos aqui (na nova propriedade), mudou muita a vida". E Lazinho conta:

De primeiro, toda a vida mexi com vaca, mas não financiava, não procurava uma pessoa para dar apoio, achava que sabia tudo, mas não sabia nada -então, acho que precisamos de assistência de uma pessoa que tenha mais conhecimento... Que quem acha que sabe tudo, não sabe nada.

Ele conta que nunca acreditaria que um alqueire de pasto agüentava quinze cabeças de vaca:

Eu tinha, na época que morava no sítio, tinha dez vacas e quatro alqueires de pasto e passava o maior sufoco. Eu mantenho doze cabeças ali em três pastos que piquetiei e sobra pasto. Eu não tratava com ração, eu mexia meio de qualquer jeito, e depois que eles entraram com assistência, eu faço tudo certinho e as vacas

<sup>13</sup> Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

melhoraram, entram no cio mais rápido, enxertam mais fácil, então não fico perdendo... Virou um relóginho, que está dando certinho.

A esposa diz que desde que entraram no Projeto o lucro triplicou. E ele, que não tinha trator, e hoje tem, que andava de charrete e hoje tem caminhonete. E ela completa: "a gente não é rico, mas tudo que a gente quer comprar a gente compra". O agricultor conta que antes deixava a conta "pendurada" no mercado e hoje paga à vista: "e o dinheiro do café é livre, o leite e a alfafa mantêm as despesas sossegado. É o que usamos para pagar a parcela do lote, PRONAF, e um monte de coisa".

Mas Lazinho ainda quer crescer mais. Hoje produz 100 litros por dia e quer chegar a 200, 300, e acha que consegue "se continuar melhorando as vacas [...]. Porque vai melhorando o pasto". Ele diz que assim que sua produção estabilizar em mais de 100 litros/dia, vai comprar uma ordenhadeira. "Mas antes de comprar, temos que modificar a coqueira e tudo, eletricidade etc.", explica a esposa, e isso requer investimento.

E, além da melhora na produção e na qualidade de vida, o Projeto abriu portas para a família. A esposa conta que uma das meninas dá aula, enquanto a outra está na "Universidade sem fronteiras"<sup>14</sup>, num projeto de uma pesquisadora do IAPAR (tomando notas de campo sobre a produtividade de alfafa da região). E elas são também as responsáveis pelas anotações da propriedade do pai, para estimular sua participação e quem sabe, criar gosto pelo campo e lá permanecer.

As Redes também geraram conhecimento: "Bastante coisa que nem imaginava que existia [...] e a EMATER/PR muitas vezes convida o povo para uma reunião. Mas o povo diz: 'vou lá fazer o quê? Vou lá para escutar o que já sei?' Mas nestas coisas você aprende muita coisa, então eu acho que a gente deve participar". Tanto que há um trecho da conversa que ensina a todos, inclusive ao técnico responsável por sua produção, como conduzi-la:

Lazinho: Esperar vender café, acertar as contas e vamos ver.

Esposa: Se a chuva não estragasse o café - mas Deus sabe o que faz -

fazíamos mais planos...

Lazinho: A chuarada não foi boa para o café.

---

<sup>14</sup> Programa da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná, que financia projetos cujo critério fundamental é o seu desenvolvimento nos municípios socialmente mais críticos, identificados a partir da mensuração do seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Ciro (técnico EMATER/PR): Mas foi boa para a alfafa, né?  
 Lazinho: Mas a alfafa não gosta muito de chuva, homem! Ela não...  
 Se vem  
 chuva e sol ela vai, mas se vem choverada, fica preta e deita.  
 Esposa: A chuva é ruim para tudo, as vacas não gostam - faz um barrão!

Lazinho apenas lamenta que vem gente de longe ver sua propriedade, mas as pessoas de perto não se interessam ou querem que alguém vá até suas propriedades e faça o trabalho:

[...] que nem a "Universidade sem fronteiras", sugeriu plantar aveia nas propriedades, daí passou o frio eu plantei. Chamei um produtor e perguntei: "por que você não plantou?". "Não plantei porque chamaram para plantar mas não vieram fazer a terra, não vieram fazer nada [...]". Quem tem que fazer? Não é o dono da terra? [...] A alfafa - o IAPAR deu semente, deu adubo, mas eu entrei com o serviço, com um punhado de coisa [...] As duas partes têm que trabalhar para dar certo. Mas também, é a gente que se contenta com pouco às vezes [...] Mas é da pessoa querer melhorar, se a pessoa experimenta, dá certo. Tem que mudar, né?

Ciro (técnico EMATER/PR) conta que uma das maiores relutâncias dos produtores é quanto à idéia de plantar eucalipto para fazer sombra nos piquetes: "qual é a conta que o pessoal fez? Que cada pé de eucalipto puxava 500 galões de água por dia". Lazinho reforça a idéia narrando: "muita gente implicou 'onde já se viu plantar eucalipto no meio do pasto - estraga - puxa a água' [...], mas melhorou, onde tem eucalipto tem sombra - melhor que onde tá batendo sol". E Ciró entrega: "mesmo o Lazinho não acreditava neste negócio, só acreditou quando viu num dia de campo em outra propriedade".

Francisco<sup>15</sup>

Francisco mora em seu sítio no município de Nova Esperança há doze anos. Antes, eram centeiros<sup>16</sup> de um senhor, onde produziam bicho-da-seda:

<sup>15</sup> Francisco possui uma propriedade no município de Nova Esperança. Ele mora lá com sua esposa (Vani), e seu filho mais velho (Gilberto) ajuda na produção. Os três participaram da entrevista, que ocorreu às 14h00 do dia 11 de setembro de 2009. No caminho para a propriedade, viam-se muitos barracões de bicho-da-seda e placas sinalizando que esta é a produção base da região. A entrevista levou 1h, mas a visita durou mais de 3hs, quando se conheceu mais deles e do Projeto, depois a pesquisadora foi à propriedade vizinha, de Linda, irmã da esposa, para saber sobre o funcionamento de sua propriedade.

<sup>16</sup> Centeiro - na verdade é *percenteiro*, na roça, quando se trabalha em parceria com o dono da propriedade, o agricultor pode ser meheiro - trabalhar e ter direito à metade da produção, ou percenteiro - trabalhar por percentagem diferente de 50%.

"tocava só o bicho-da-seda mesmo e cuidava da chácara, por vinte e um anos... saímos de lá em 97 pra vir para cá" - sua esposa explica. Compraram seu próprio sítio "pra morar no que é nosso" - diz Francisco.

O agricultor continua a contar que quando foram para seu sítio, seus oito filhos já eram grandes. E seu filho mais velho, Gilberto, responsável pela produção no sítio, relata um pouco da história de sua família. Ele conta que a família não ganhava muito quando eram centeiros, mas que com o que conseguiram, tornaram-se sócios numa propriedade próxima a Alto Paraná, mas não deu certo. Então, com este dinheiro, ele e seu pai compraram este sítio para ter sua própria produção de bicho-da-seda.

Ele explica que chegaram até a ser campeões de produção, e que sua amora era de uma qualidade excepcional, mas com o passar dos anos, ela começou a dar problemas: nematóide e seca na região. Assim, a renda foi caindo e precisavam de uma alternativa, afinal, na época, trabalhavam na propriedade Gilberto, Francisco e Júnior (irmão mais novo de Gilberto). Francisco conta que quando nasceram os oito filhos, brincavam que ele sempre teria mão-de-obra para trabalhar, e inclusive diz que gostaria que todos pudessem ficar, mas o baixo valor agregado dos produtos agrícolas dificultou que ficassem:

A gente queria que tivesse condição de ficar no sítio mesmo [...], é o caso deste aqui [aponta para Júnior, também filho do casal que passava na propriedade durante a entrevista para visitar seus pais], que trabalhava aqui e não tava dando para os três, e ele saiu, só que ele não gosta da cidade... Para ele, se tivesse condição disso aqui funcionar melhor para mantê-lo também, ele preferia aqui, e não trabalhar na cidade.

Com as dificuldades encontradas pela família em sua produção, a alternativa foi o leite: "Só que leite e o bicho-da-seda não combinam. Aí nós tentamos renovar a amora para ela ficar melhor, não conseguimos também, porque os dois anos seguintes que plantamos deu seca e perdeu tudo a planta, aí nós optamos a ficar só no leite". Mas Gilberto explica também que a renda advinda do leite ainda não era suficiente para sustentar os três, então o irmão casou e foi morar na cidade:

Aí como para três não dá, a propriedade não tava dando, aí meu irmão casou e foi trabalhar na cidade, hoje ele trabalha no posto de gasolina. Aí hoje só ficou eu e meu pai. Como uma parte aqui é minha, eu e ele a gente toca. Algumas vezes que precisa alguma mão-de-obra, meu irmão vem. Como ele trabalha na parte da tarde (no posto), a gente paga e às vezes ele vem ajudar de manhã.

Gilberto enfatiza que o leite era uma segunda opção para ajudar na renda da propriedade, mas como as duas culturas demandavam muita mão-de-obra ao mesmo tempo, tiveram que escolher:

O leite mesmo entrou como uma segunda opção, mas não teve como manter as duas opções, porque o leite e o bicho-da-seda, os dois são no mesmo horário, tanto na parte da manhã como na parte da tarde. E era muito serviço e ainda o leite, quando nós começamos, eu vendia o leite na rua, então era mais tempo que tinha que perder... Tinha que sair daqui de manhã, entregar o leite, chegava aqui 10, 11 horas, todo dia. Daí não sobrava tempo para quase mais nada, então foi através disso aí que nós vimos que o leite, para nós, seria mais vantagem e parar com o bicho-da-seda. Daí resolvemos... Daí conversamos com os técnicos e falamos: "não tem como". O bicho-da-seda tá cada vez produzindo menos, o preço naquela época também tava ruim e era muito serviço, muita coisa, e aí optamos por ficar só no leite.

O produtor explica que criar bicho-da-seda é mais trabalhoso que produzir leite. Ele conta que o bicho-da-seda possui cinco idades e quando chega na quinta, o produtor tem que ficar o tempo todo no barracão, porque o bicho deve ser alimentado de duas em duas horas: "minha mulher mesmo fala que quando tinha o bicho-da-seda, eu não ficava em casa. Eu só ia em casa para dormir. Eu saía 3 horas da manhã de casa e chegava 8 horas da noite, então era muito... exige muito mais cuidado e muito mais tempo". Mas sua mãe (que ao caminhar pela propriedade vizinha e ver o bicho, confessa que sente muita falta) coloca outro ponto de vista: "a única vantagem do bicho-da-seda era que o dia que o bicho dormia não precisava tratar... e a vaca não: precisa tirar leite todo dia".

Mas de onde veio a idéia de produzir leite? Gilberto explica que tinha um cunhado que sempre mexeu com leite e o vendia nas ruas da cidade, e que vendo isso, decidiram tentar também:

Tem um cunhado meu que [...] sempre mexeu com leite. Ele vendia leite na rua também. Aí nós [...] Como aqui era só o bicho-da-seda, e tinha pasto sobrando, resolvemos mexer com leite também. E só [...] Bom, vamos tentar. Daí tinha uma vaca só, aí umas pessoas na cidade começaram a pedir leite. Aí começamos a entregar este leite. Daí vimos que era bom, aí nós fomos aumentando a produção até chegamos no que está hoje. Começamos aí [...] Fomos buscando melhorar o pasto, buscando melhorar as vacas, aí nesta busca de melhora [...]

A família explica que logo que começaram a investir no leite, a EMATER/PR chegou à região e a propriedade tornou-se referência no Projeto Redes, em 1999, quando a trajetória da família mudou. Porém, até hoje têm preocupações com o mercado agrícola em geral. Eles argumentam que a agricultura está abandonada pelos governantes: "eles só prometem, mas não cumprem. Deveriam fazer melhor, ajudar mais, principalmente a agricultura familiar, eles deixam muito a desejar". E além desta falta de auxílio, Gilberto se preocupa em não ter onde vender sua produção: "a preocupação é a de sempre, né? porque chega a época das águas, aumenta muito (a produção de todos) e ficamos preocupados em não ter onde vender, e não tem para quem vender".

Eles dizem que há anos montaram uma associação, com auxílio de recursos do PRONAF e Paraná 12 Meses, para entregar "o leite das crianças", "mas tem um empecilho que não deixa [...], parece que tem alguma coisa que tá bloqueando pra nós podermos entregar o leite das crianças". Gilberto expõe que eles montaram a associação, porque foram proibidos de entregar leite de litro na rua. Montaram a associação, na qual o leite é pasteurizado e empacotado, para entregá-lo em saquinho na rua, mas como dava muito trabalho (pela quantidade que começaram a produzir), passaram a entregar apenas no laticínio.

Ele explica que quando a associação foi criada, era de produtores e vendedores de leite, mas como os vendedores queriam ganhar mais que os produtores, "a associação virou um laticíniocomum, normal, que quem ganha é o atravessador. Então, hoje a gente tá brigando pra diminuir a quantidade de vendedor, pra gente poder vender o nosso... ter um vendedor nosso, pra gente poder ter um ganho melhor no preço do leite". Francisco narra que hoje está vendendo o litro a setenta e cinco centavos, e que tem vendedor que repassa o leite a R\$1,75 -sendo que o custo da pasteurização é de vinte e dois centavos. E conclui: "nós que produzimos, o custo aqui é alto, só que... eles têm custo também, porque

quem pega o leite lá e sai na rua vender tem custo, mas não é tanto que nem o nosso custo aqui".

Ademais desta associação, Francisco participa do sindicato dos trabalhadores rurais, que auxilia em questões mais políticas. Gilberto conta que agora mesmo estão negociando a vinda da CRESOL<sup>17</sup> para a região. Porém, assuntos relacionados à produção são tratados com EMATER/PR e IAPAR. A família de Francisco explica que adquiriram a propriedade em 1997 e que entraram nas Redes em 1999. Ele diz que entraram porque viam a necessidade de acompanhamento:

[...] que nem no caso do IAPAR mesmo, tem as análises da terra, eles que vem fazer, [...] o plantio de café, então a gente fez e eles acompanharam. Teve que fazer o investimento pra fazer isso tudo também [...], mas foi tudo com eles junto orientando.

No começo do Projeto, houve uma geada na região que acabou com a plantação de café. Foi quando falaram para o técnico da EMATER/PR que queriam produzir leite, assim este e uma pesquisadora do IAPAR de Paranaíba os levaram para visitar outra propriedade que já tinha "pasto melhor, vaca melhor, aí fomos lá visitar para ver como eles estavam fazendo para ter uma produção boa de leite" e esta propriedade estava no Projeto. Gilberto conta que depois que fizeram a visita decidiram entrar no Projeto:

Nós fizemos a visita lá e começamos aqui a fazer. Aí melhoramos o gado. Fizemos alguns investimentos errados, na época, mesmo com a gestão deles, mesmo com eles acompanhando, nós fizemos uma compra errada sem a orientação deles. Quando eles chegaram aqui, já tínhamos comprado. Nós fizemos um financiamento e acabamos comprando vaca, vaca descarte. Hoje, a gente não faz mais isso de jeito nenhum [risos]. Aqui vem muita gente visitar aqui. A gente fala "não compra vaca, compra novilha que... não faz a biltra que fizemos, nós estamos até hoje pagando uma compra errada que nós fizemos no passado" [emprestaram mais ou menos R\$14.000,00 para fazer esta compra]. Então, tem que ser muito bem planejado, muito bem calculado, então tudo que nós vamos fazer hoje, (...) conversa com o técnico primeiro, senta conversa, dá pra fazer, dá, então vamos fazer. Sem conversar com ele a gente não pode fazer nada.

---

<sup>17</sup> Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária.

O filho conta que o que os técnicos sugerem, eles fazem: "nós fizemos a divisão, fizemos piquetamento, plantamos eucalipto para fazer sombra para as vacas, fizemos correção do solo, tudo foi com intenção de ter uma boa produção de leite, nós começamos com vinte litros, hoje nós estamos com quase 300 litros". Ele explica que aos poucos, até o gado que tinham foi todo trocado por um que produz mais: "hoje foi tudo renovado, aí eu fiz curso para melhorar... para aprender a mexer com leite. Eu fiz curso de inseminação, hoje eu faço inseminação, já temos nossas novilhas".

Ele conta que suas próprias novilhas já estão até dando cria e produzindo leite, e tudo através das Redes e pretendem "cada vez melhorar mais. A meta era chegar a 300 litros, agora a meta já é chegar a 500 litros". O agricultor explica que esta alta de produtividade dá-se através da tecnologia. E que para se produzir leite, primeiro não tem que comprar a vaca, mas ter comida para elas, criar pasto, tanto para verão como para inverno.

Gilberto narra que sua adesão ao Projeto começou com a escolha de Nova Esperança para fazer parte do mesmo. A EMATER/PR precisava então de duas propriedades no local e escolheram uma do outro lado da cidade e a deles. "Perguntaram se faríamos tudo que eles pedissem [...] e que estávamos dispostos a fazer tudo que precisava fazer: marcação, tudo que precisasse [...] a gente topou e tá até hoje, então tudo que eles pedem para a agente fazer, a gente faz, e estamos sempre abertos para quem quiser vir", conta Gilberto. E outra condição para entrar no Projeto, diz Francisco, é estar sempre aberto para todo mundo visitar para aprender o que fazem.

Afinal, de acordo com os objetivos das Redes, a propriedade deve ser palco para teste e difusão de tecnologia. A esposa conta que "até plantio de pupunha fizeram aqui". Gilberto explica: "foi um experimento do IAPAR de Londrina, porque eles faziam experimento na própria propriedade do IAPAR, daí resolveram fazer o experimento no campo, em propriedade particular, aí implantaram aqui, só que não deu certo por causa do clima, aqui é muito quente e muito seco também".

As Redes também têm como objetivo melhorar a produção do local, "tanto que no bicho-da-seda, nós chegamos a produzir 1400 kg de casulo por hectare. Era bem acima da média do Estado. Dá para ver que a tecnologia resolve, e o acompanhamento das indicações deles, a gente foi fazendo, e viu que dá resultado". E completa: "que este acompanhamento deles é muito importante. Mas,

mesmo que a gente não tivesse acompanhamento deles, a gente indo visitar outras propriedades, dá para fazer". Mas se o produtor tiver alguma dúvida ou dificuldade depois do dia de campo, o agricultor defende que os técnicos da EMATER/PR estão sempre dispostos a dar assistência: "é só pedir", diz ele. Porém, ressalva que "são bem poucos os que fazem, porque acham que gasta muito, que não compensa o gasto que têm, mas acaba compensando".

Neste momento, os entrevistados são indagados sobre o investimento e Gilberto conta que, em seis anos com o leite, já investiu R\$80.000,00. No entanto, a propriedade é muito bem equipada, inclusive com ordenha mecânica. E, ao ser questionado se esta aquisição foi sugestão da EMATER/PR ou se sentiram esta necessidade, Gilberto responde:

Conforme foi aumentando a produção, vimos que tinha que ter ordenha, sem a ordenha tava ficando complicado, porque era eu e meu pai, aí que tirávamos o leite, aí ele começou a ter problemas no joelho de ficar agachando. E eu, começou a dar problema na mão, aí muita dor nos nervos, aí optamos por comprar e já estava aumentando bem a produção e a gente optou por comprar a ordenhadeira.

Gilberto lembra, no entanto, que a vida no campo nem sempre foi assim: no começo, quando sua produtividade não era tão boa, ele trabalhava no sítio e na cidade para conseguir se sustentar: "não tava dando aquele retorno que a gente esperava, né? foi demorado o retorno... agora, com esta produção de 300 litros, de quase 300 litros por dia, tá dando um retorno bom, mas foi muito complicado chegar até aonde a gente chegou". Ele defende que hoje, na agricultura,

[...] o que a gente produz não tem valor. Você tem que ter uma produção alta para poder ter um retorno, se você tem produção baixa você não tem retorno. O retorno é só você pagar as contas, só que aqui, o leite mesmo, nunca a gente trabalhou no vermelho, sempre deu para pagar as contas, mas é difícil, tem que saber, tem que gostar e ser teimoso.

Mas, ao mesmo tempo, acham possível crescer mais na propriedade que estão: "o Projeto do IAPAR e da Rede é chegar a 500 litros por dia, com isso dá pra ter uma renda razoável". Eles contam que pretendem aumentar a área de produção, mas não a terra: "aqui é 3 alqueires e 34 e aqui dá para se divertir bem, então não é preciso muita terra não, para... eu não tenho este pensamento não, pelo

menos, eu não tenho", diz Francisco. E Gilberto concorda: "o que eu quero é ter uma produção boa para a gente ter um retorno melhor, financeiramente [...], se você tira uma quantia razoável, você trabalha mais animado, então a meta é melhorar a produção para melhorar a situação financeira".

A família explica que até hoje não tem o retorno que esperava, e que o dinheiro extra que tem para comprar bens pessoais vem da aposentadoria do casal. Francisco conta que a situação financeira na verdade é bem aquém do que esperavam: "daí vem a dificuldade na agricultura também, que é o financiamento e investimento para comprar outra melhor". Ele conta que em Nova Esperança o crédito rural foi cortado por alguns agirem de má fé com o dinheiro público. Assim, tem muita dificuldade para conseguir financiamentos a baixos juros. Gilberto explica:

Aqui em Nova Esperança teve o financiamento para comprar utilitário, aí alguns produtores foram lá e compraram, mas ao invés de comprar para usar na propriedade, usaram para luxo, daí veio a fiscalização e viu que não estava sendo usado para aquele fim que precisava, aí agora não tem - nós que precisamos não podemos pegar, porque outros já pegaram [...]. Eles deviam ver que cada caso é um caso.

Mas de qualquer maneira, se dizem felizes com o que fazem. Gilberto conta que adora o fato de fazer inseminação artificial e gosta muito de receber visitas na propriedade:

E também, tem a visita do pessoal que vem aqui e fica encantado com a propriedade e com a produção, com as vacas, quem vem aqui só elogia e quer fazer igual, quer melhorar, e isso é uma satisfação muito grande para nós, que vemos que tá funcionando, que os outros vêm, tão vendo que foi difícil, mas é uma alegria quando vem gente, já veio até ônibus, até pessoa do exterior aqui na propriedade.

Francisco explica que quando há grupos que visitam sua propriedade, há sempre palestra de Simone (do IAPAR) e do Edson (da EMATER/PR), mas Gilberto e ele também têm que dizer algumas coisas. Ele confessa: "então, eu tive que aprender a falar, antes eu não falava e agora estou aprendendo a falar [...], quando eu não sei passo para a Dra. Simone e o Edson responderem, mas geralmente a gente tá conseguindo responder as perguntas deles, e falar alguma coisa que a gente passou e tá passando". Francisco diz

também que o que mais gosta de fazer na propriedade é "cuidar da bezerras [...], é moleza para mim, eu gosto".

E quanto ao que menos gostam, Francisco diz que é a violência que já chegou ao campo. Há um ano invadiram sua propriedade para furtar uma ferramenta, mas isso os deixou bem assustados. Eles citam também que não estão contentes com a situação do financiamento e que o clima nem sempre ajuda. A esposa explica que quando há seca, como no ano anterior, os custos de produção ficam muito altos, pois o pasto não desenvolve, mas dizem que este ano, com a chuva, vai melhorar.

Ainda mais agora, que têm ainda mais conhecimento. Gilberto conta que aprendeu com as Redes desde custo, manejo, adubação e correção de solo: "tinha coisa que eles falavam aqui pra gente que era outra língua, hoje não, tudo que eles falam eu entendo o que tão falando [...]. Hoje sabemos sobre potássio, fósforo, magnésio [...], pH., eu sei tudo isso aí. Então, a gente acompanhando eles, acabou aprendendo todas essas coisas". E diz que a única coisa que fez diferente do que foi recomendado pelas Redes, deu errado: "a gente brinca com a Dra. Simone (pesquisadora do IAPAR) que quem manda aqui é ela". E dizem inclusive que às vezes os técnicos também cometem erros:

Por exemplo, a implantação do eucalipto. A plantação do eucalipto, tinha outras propriedades que tinham, mas já há mais tempo, aí eles começaram a fazer aqui... é foi... teve um plantio errado. Desde muda, o modo de plantar, eles viram que não deu resultado. Aí, nas outras propriedades que eles foram plantar, eles já fizeram diferente daqui, eles falam "nós erramos lá, não podemos errar em outra propriedade", então por isso que é chamado Rede de Propriedades de Referência. Tudo tem que ter uma referência pra fazer.

Mas, apesar de ser palco de testes de produção que nem sempre dão certo, a esposa defende que "é bom demais o acompanhamento deles". Francisco diz que "eles mesmo entendem que eles erraram, então eles falam isso também nas palestras que eles dão". E explicam também que o eucalipto que foi plantado era muda da UEM (Universidade Estadual de Maringá), assim não houve muito custo, só o tempo mesmo e na hora de vender:

Se fosse aquele eucalipto *citrodorus*, eu venderia ele a R\$90,00 a tonelada, mas como o que tem aí é o *grandis*, é R\$40,00 a tonelada. Aí a hora que eu liguei pro Edson eu falei "Edson, o preço do eucalipto é tanto, se fosse o outro era tanto", ele falou "nossa, que errada que nós demos".

A esposa intervém: "mas não dizem que é errando que se aprende?" e Gilberto concorda dizendo que Redes é para gerar e passar informações. E Francisco conta também que não faz tudo que sugerem de pronto, "às vezes a gente teima em querer fazer", e a esposa completa: "só que é assim, ela fala é assim se vocês quiserem, não é obrigado". E Gilberto exemplifica:

Nós vamos plantar sorgo semana que vem, aí ela sugeriu que jogasse esterco de galinha, [...] eles vão vir aqui semana que vem pra gente conversar de novo. Comprar esterco de galinha agora é complicado, porque tem que pagar à vista, e agora que aumentou a produção, eu tô conseguindo pagar minhas contas atrasadas. Então, pra eu tirar esse dinheiro agora pra comprar esterco de galinha, vai ficar pesado pra mim. Então, eu acho melhor gastar um pouco mais com adubação química e deixar o esterco de galinha pro ano que vem.

Francisco completa: "a gente vai discutir. Não é assim, não. Ela deu essa idéia, mas semana que vem ela vem e nós vamos ver. Ela mandou ele ver preço e tudo. Acho que ele nem foi ver ainda. Tem que ser na ponta do lápis, pra fazer as contas pra ver se tem condições de fazer isso aí". Eles dizem que tudo tem que ser bem planejado, porque tudo requer muito investimento inicial. E "o leite pra falar a verdade [...], já faz uns três ou quatro anos que o preço tá o mesmo e as coisas foram lá em cima", fala Francisco.

Gilberto finaliza a entrevista dizendo que o que mudou em sua vida depois das Redes foi o conhecimento que adquiriu, e que hoje que muito orgulho de sua propriedade:

Os comentários que saem, muita gente comenta daqui [...] que a produção é tal, é sítio modelo que fala, né, lá teu sítio é modelo e eu falo "é, lá é sítio modelo, tá lá pra quem quiser ver e fazer". Aqui nós aceitamos o pessoal que chega aqui e tem inveja. Pode ter inveja e fazer igual, não tem problema. Que nem foi falado no programa do Globo Rural, o pessoal do IAPAR de Londrina. Ele falou que é uma inveja [...] saudável. Que é isso que a Rede quer: que a pessoa vem aqui, vê e quer fazer igual, pra melhorar a produção, melhorar a vida da pessoa no campo.

Mas explica que para ter uma boa produção, precisa de interesse e muito trabalho. A entrevista acabou com visita à propriedade, na qual Gilberto confessou: "tem uma coisa que gosto menos aqui no sítio, não gosto quando nasce bezerro". Quando nascem bezerros na propriedade, os vendem, "para não desperdiçar" o pasto das novilhas.

Domingos<sup>18</sup>

Domingos é um senhor de aproximadamente 65 anos que tem 6 filhos e 3 netos. Em sua propriedade rural de 15 hectares em Ampére, Oeste do Estado do Paraná, moram ele, a esposa, um filho e sua esposa e a filha mais nova. Há 36 anos que ele veio do Rio Grande do Sul com a esposa, sua única família, pois ambos eram órfãos, para ter seu próprio pedaço de terra. A esposa narra:

Só tinha mesmo um ao outro, porque nós éramos órfãos de pai e mãe, os dois, desde pequenos. Daí casamos, tivemos a Nancy e o Osmar que moram em Beltrão, são casados. Aí viemos pra cá. Nove dias de viagem, em cima do caminhão, eu com bebê de 6 meses no colo e viemos aqui pro meio do mato, tentar a sorte.

Quando chegaram, era só mato na região, mas depois de pouco tempo já tinha bastante gente morando nas redondezas. A filha conta que a cada dois, três quilômetros havia uma escola, enquanto o filho lembrou que na "Igreja, pra primeira comunhão, antigamente tinha quarenta, cinqüenta crianças por ano. Hoje, tem uma, duas. Tem ano que não tem nenhuma." Eles explicam que este despovoamento deu-se por causa da expansão da área dos latifúndios, enquanto os pequenos agricultores deixavam suas terras: "uns foram pra Rondônia, outros foram pro Mato Grosso, outros pra cidade e foram vendendo, outros foram pras favelas."

Domingos diz que "onde tinha um monte de morador tem só boiada agora". Mas sua filha explica que antes era mais difícil viver da agricultura familiar, com as culturas tradicionais, mas que agora é diferente: "Como que você vai viver em quinze hectares de terra, doze? Plantando grama? Não existe. Então vai

---

<sup>18</sup> A entrevista ocorreu dia 14 de setembro de 2009 às 17h00min. A pesquisadora se perdeu no caminho e havia muitas obras na estrada, decorrentes das fortes chuvas que assolaram o Paraná desde julho. Assim, a família que a esperava lamentou a chuva, pois também se sujaram e queriam estar mais arrumados para recebê-la. A entrevista durou uma hora, porém a visita se estendeu por horas, mesmo sem luz na propriedade, decorrente dos temporais, e a família toda - pai, mãe, filhos e nora - participou da entrevista.

deixando. Agora já tem, né? O pessoal que tem bicho-da-seda, tem aviário, tem vaca de leite, tem as aposentadorias, né?"

Mas a família de Domingos também não mora mais toda na propriedade: uma filha mora em Francisco Beltrão e trabalha no hospital da Glória, ela é enfermeira, outra mora num sítio próximo e os outros trabalham na cidade com transporte. Domingos até comprou um sítio para seu filho mais velho ficar no campo, mas a terra não era boa e ele foi para a cidade - hoje é professor em Francisco Beltrão enquanto seus filhos já são formados. O filho que mora no sítio indaga então: "Quando terminar nossa geração, quem que vai tirar leite pra vocês tomarem lá na cidade?". Afinal, a família explica que é difícil morar no campo, mesmo com a ordenhadeira, eles não têm sábado, domingo ou feriado - todos os dias têm que acordar 5h30min para ordenhar as vacas.

No entanto, quando questionados se gostam de trabalhar no campo, mesmo com estas dificuldades, o filho responde de pronto: "Ah, eu gosto. É o que eu sei fazer, né? Mas a gente tem bastante liberdade também de tempo. Não é que ocupa o dia inteiro lá nas vacas e aqui é perto da cidade". A esposa de Domingos completa dizendo que hoje a vida no sítio é mais fácil: "no tempo que eles eram pequenos não tinha transporte. Se precisasse ir pra cidade era mais difícil." Os mais novos contam que hoje, dada sua qualidade de vida e facilidades, não pensam em se mudar para a cidade.

São questionados então qual parte do trabalho gostam mais, e o filho diz: "eu gosto de ficar aqui na área tomando um chimarrão" e a filha: "Eu gosto mais de viajar". O filho explica que o trabalho desde que começaram com o leite não é cansativo, "é só colocar as luvas e sentar no banquinho e esperar a ordenha mecânica trabalhar". E o que menos gostam? "De dias de chuva" respondem, por causa da sujeira. Na propriedade, eles dividem as responsabilidades. Enquanto o filho e a filha ordenham, a nora dá comida ao gado e Domingos cuida das novilhas. As novilhas são produzidas com inseminação, feitas por técnico, e quando nasce um bezerro, ele é logo vendido.

A família conta que seus bezerros e vacas de descartes são muito famosos na região e a filha explica o porquê: "Você vem aqui e quer comprar uma vaca. Eu falo: 'olha, essa vaca é assim, ela tem esse defeito, esse, esse. Pra nós, seria descarte, mas pra você, que tá começando, ela ainda vai te dar lucro, vai te servir. Você tá interessado?'. Nós não vamos cobrar um absurdo por essa vaca.

Então, a necessidade também conta". "E a genética também conta, né?", completa o filho. Eles fazem cruzamentos ideais, explicam, sem acasalar pai com filha, por exemplo, e tem todo o acompanhamento do rebanho. A filha comenta, inclusive, que "tem gente lá da cidade vendendo novilha e falando que é daqui", "porque se falar que é daqui, vende", explica o filho.

No começo, a família plantava feijão, milho e criava porco, mas hoje produz prioritariamente leite: "o cultivo da lavoura é pasto e milho pra silagem", conta Domingos. E, embora tenham elogiado seu próprio estilo de vida, a família tem muito a reclamar do mercado agrícola e da política de vendas em geral:

Filha: Aqui tu produz e não sabe o quanto que vai ganhar. Filho: Que nem, nós temos nosso leite ali, né? Mas eles fazem o preço e a gente tem que aceitar, né? E quando vai na cidade, eles fazem o preço e nós temos que pagar [...].

Filha: Ou você vai comprar um celular e o preço tá lá, né? É 200 reais. Agora eu não posso ir lá com 300 litros de leite e comprar um celular. Filho: Nós temos que pagar o preço que eles querem e temos que vender pelo preço que eles querem também.

Domingos: Eu vou lá e tenho que pagar o preço que eles querem e eles compram o meu pelo preço que eles querem também. Tá errado, né [...]

A família reclama que só sabe quanto vão ganhar ao certo quando chega a nota da cooperativa no final do mês, o que prejudica qualquer possibilidade de planejamento financeiro. Eles defendem que a agricultura melhorou bastante de uns anos pra cá, que hoje sobrevivem da própria terra e não precisam arrendar e que até trocam de carro freqüentemente e compraram um trator novo há pouco tempo, isso devido às políticas de financiamento governamentais e às rendas advindas do leite.

Em 1999, quando entraram no Programa, produziam 20.000 litros de leite. Este ano vão produzir aproximadamente 200.000 litros, são mais ou menos 500 litros por dia e vinte e quatro vacas. O filho prossegue a conversa, dizendo que não precisam mais financiar a lavoura, "nós já estamos fazendo sem financiar: com o próprio dinheiro do leite, nós estamos comprando o adubo, a semente, essas coisas pra fazer a lavoura, pra plantar o milho pra silagem, sem precisar de banco né?".

Mas nem sempre foi assim. Quando chegaram à propriedade, até as crianças tinham que trabalhar, tanto em sua propriedade quanto em outras. No

entanto, hoje, muita coisa mudou, como o acesso à tecnologia e à informação. Porém, os filhos dizem que as pessoas da geração de seus pais só sabem fazer as coisas de um modo, como se usassem "bornal" (cabresto). A filha faz uma analogia: "Tem gente aqui mesmo perto que dificilmente vai mudar. A visão é aquela e não muda. Porque que você quebra a perninha do peru? Porque minha vó fazia assim, minha mãe fazia assim. Mas elas faziam assim porque o forno que elas usavam era pequeno. Hoje tem forno de tudo que é tamanho".

Eles explicam que hoje, com internet, todos têm acesso à informação, então as coisas têm que mudar no campo para melhorar. "Não precisa mais quebrar a perninha do peru pra entrar no forno". Dentre as mudanças no campo, há a formação de associações. A família participa da CRESOL<sup>19</sup>, onde consegue financiamento e de um grupo de agricultores, com os quais adquirem maquinário agrícola de forma conjunta, assim tem subsídio e dividem despesas e o maquinário, não ficando caro nem oneroso.

Neste grupo (que inclusive é registrado), todos os agricultores se ajudam, fazem silagem juntos, e quando alguém precisa plantar ou colher ou outros serviços, eles vão até as propriedades vizinhas auxiliar, e também se unem para reivindicações de cunho político. Também participam do sindicato rural, com o qual fazem manifestos e ações para a agricultura, e do Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar.

A família de Domingos entrou no Projeto em 2001, na época, dizem, EMBRAPA, IAPAR, EMATER/PR vieram a sua propriedade e perguntaram se aceitavam o desafio de ser uma referência: "mas falaram que ia dar nada, só iam dar assistência". Contam que não ganharam dinheiro, mas informações e cursos: inclusive "nós ficamos uma semana no Rafain [Hotel Rafain], em Foz do Iguaçu, uma semana em Praia de Leste. Ganhei uma semana em Castro, no treinamento agropecuário lá. Um curso em Toledo, um em Campo Mourão [...], nos encontramos, né? Daí todo mundo apresenta. Quem trabalha com leite apresenta, quem trabalha com mel apresenta, com fumo", relata a filha.

O filho conta que, por estarem vinculados às Redes, têm benefícios também: "Depois de uns dois anos, veio um incentivo, pra comprar os bebedouros pras vacas. Nós ganhamos 70%, né, pai? 30% nós pagamos e 70% nós ganhamos

---

<sup>19</sup> Mais informações em <http://www.cresol.com.br/site/>.

do governo, eu acho que foi". E mais importante, ganham conhecimento. O filho exemplifica:

Teve o curso de homeopatia também. De medicamento homeopático pra usar nas vacas [...], como não é antibiótico, não dá descarte de leite, né? Numa vaca de 40 litros, se você vai usar antibiótico pro mastite, você vai descartar 6, 7 dias aí, vai dar 200 e poucos litros que você vai jogar fora. E como ele é natural, não precisa jogar fora o leite, né? Se tiver antibiótico, não pode por junto no resfriador, porque se te pegam, daí te cobram um caminhão de leite.

A filha relata que, devido o uso do medicamento homeopático, saíram até na revista "A Granja" e muita gente começou a ligar para eles para saber mais sobre isso. E conta que estão abertos "a receber e dar informação". Tanto que até produtores franceses já ficaram hospedados em sua casa para ver como produziam.

E, depois de relatar as benesses das Redes, eles contam como entraram no Projeto e começaram a produzir leite. Eles explicam que antes arrendavam terra: "Era assim, a gente pegava a sua propriedade pra plantar. Então, a gente preparava, tirava as pedras e quando tava bonitinha, o cara falava: 'não, não vou mais dar pra vocês, o seu contrato vou dar pro fulano'. E a gente ficava na mão."

Além disso, contam que possuíam maquinário para plantio convencional. E para se equipar para o plantio direto, em voga na atualidade, não tinha como. Assim, venderam o que tinham e decidiram não investir mais na lavoura. Nesta época, um vizinho tinha leite e perceberam que o leite gerava ganhos mais estáveis. Começaram a produzir, fizeram curso para manufaturar queijo e agregar valor ao produto, mas sua produção de leite aumentou tanto que ficou inviável produzir mais queijo:

Um pouco antes das Redes, a gente já vendia queijo aqui, porque lavoura não adiantava mais. Não era mais viável pra nós com lavoura. Um pouquinho de roça pra seis meses, e daí se dava uma seca, a gente perdia tudo. Daí nós começamos a vender queijo e toda semana a gente levava queijo pra cidade. Daí, até que um dia chegou o Perin, que é o engenheiro agrônomo da EMATER/PR, pra ver se a gente queria mudar, né, pra leite, daí a gente falou que queria. Daí nós aceitamos o desafio. Começamos com 6 vaquinhas de leite que a gente tinha.

No começo, continuaram com a roça, juntamente com o leite, mas agora, como têm mais vacas, deram lugar a pasto e acabaram com a lavoura. Eles contam que as Redes inclusive ajudou a melhorar a produção de leite. E como "melhorou a pastagem, as vacas começaram a dar mais leite. E melhorou a genética também. Nós começamos a inseminar [...] A gente tinha um resfriador de 500 litros que acabou não dando, daí compramos um de 1000 litros que esse ano já ficou pequeno", diz o filho. Ele conta que o laticínio busca leite a cada dois dias na propriedade e que não pensam em voltar para o queijo, afinal, quando sua produção melhorou, começou a ter muita burocracia, como inspeção e necessitaram de mais mão-de-obra e investimentos, então decidiram parar.

Eles narram que se convenceram a aderir ao Projeto logo no começo, na época eles tinham um problema muito grande com erva daninha:

Daí veio o técnico, o Machado, do IAPAR, daí viu que a gente tinha um potreiro que era só um rabo de burro, que não servia pra nada. Daí ele veio e começou, "olha vocês tem que adubar aqui, adubar ali, fazer assim e assado", e nós confiamos nele, né? "Se vocês fizerem isso vocês vão conseguir melhorar". Aí nós acreditamos nele e graças a Deus deu certo.

A filha conta que ficaram meio receosos em passar adubo no mato e não veneno, mas acreditaram e deu certo:

Joga adubo, nitrogênio. Eu fiquei assim, né, mas adubar? E de fato, né, porque a terra tava fraca e ele tomou conta da grama. Como a terra melhorou, a grama boa veio e o capim acabou. E a gente não sabia disso, né? [...] deu medo, mas daí deu certo.

Contam ainda que a propriedade "foi escolhida", pois já conheciam os técnicos da EMATER/PR na região e eles queriam uma propriedade pequena para suíno, uma para leite, uma para fruticultura, cada uma com um sistema, um arranjo produtivo específico. E ficam muito contentes de terem entrado, pois aprenderam, conforme enumera o filho: "adubação de pastagem, sistema pastoril, piquete, sombra pras vacas, pasto equacionado". Eles trabalham hoje com piquete diário, com cerca elétrica, água e sombra - eucalipto: "porque eucalipto futuramente pode dar dinheiro também" - narra o filho. E a propriedade também foi palco de testes, para adubo:

Nós coletávamos, tipo, nós tínhamos três piquetes que tinham três tipos de adubação, né? Nós fizemos acho que 2 ou 3 anos, né? Pra ver qual adubação que a gente tem que usar. Tipo, nesse piquete usava uma adubação, nesse outra, naquele outra. Aí, antes das vacas entrarem, eu ia lá e cortava um metro quadrado de grama, jogava um quadro lá de 50 por 50 quatro vezes, que dá um metro quadrado, cortava aquela grama, daí elas (estagiárias de Agronomia) vinham e levavam pra Pato Branco pra fazer análise da grama. Depois elas passavam, pesavam e levavam, pra ver proteína e essas coisas e a quantia de mato que dava. Quando elas passavam ali, eu ia atrás e cortava mais um metro, daí elas levavam pra ver o resíduo que sobrava daquele piquete e tal.

Uma vez por mês tinham que seguir este procedimento que a filha analisa: "essa parte que eu falei pra você, que começou a dar bastante trabalho também. Às vezes, enche o saco, né, mas...", diz a filha. Ela completa dizendo que não é qualquer um que faria ou aceitaria estetipo de coisa: "Vir aqui na sua casa, faça isso, faça aquilo. Vamos fazer? Vamos". Ela diz que esta fase já passou e agora medem apenas a produção de leite e peso das vacas.

E dizem que quando entraram no Projeto, sabiam que ia ser assim, mas que aceitaram para melhorar sua produtividade e qualidade de vida em geral. O filho defende que "tinha que aceitar. Ou nós fazíamos isso, ou sei lá. Porque lavoura não adiantava mais. E foi difícil pra gente conseguir, no começo". E já faz dez anos, época inclusive de se desvencilhar das Redes segundo seus preceitos iniciais<sup>20</sup>, mas não querem sair: "mas pra nós, agora, seria em relação aos cálculos de ração, né? Pra uma vaca dar mais leite, não adianta eu dar dez quilos a mais de ração. Aí é jogar dinheiro fora e por aí".

Eles explicam que os cálculos não são difíceis, se houver um computador com o programa, no entanto a filha põe empecilho à medida: "e nós não temos ainda o computador, não temos internet, porque tem que aprender". E quanto a seu papel nas Redes, acreditam que é fundamental: porque "nós aprendemos com eles e eles também aprendem com nós, né?". A filha completa que:

Tem coisa que tentar fazer não deu certo e a gente aprendeu junto [...]. Então tem coisa que não deu certo. No milho também. A Ana Paula trouxe todos os pacotinhos de 50 gr, de 100 gr. Daí a gente fez as parcelinhas, mas daí por causas da seca, os ventos, temporal, não deu certo. Então, por causa do tempo também influencia.

Mas acreditam que o objetivo do Projeto é "aprender e depois divulgar pras outras famílias também, né? [...] é uma pesquisa que eles fazem. O que servisse aqui pra nós ia servir pra toda a região. Então, nós aprendemos e eles aprenderam junto". Além de melhorar o próprio sítio. Eles contam que depois da análise de solo, passaram a aplicar menos e melhor o adubo - o que trouxe melhorias e economia, porque sabiam exatamente a deficiência do solo.

Por fim, são indagados se já tomaram decisões diferentes do que lhes foi sugerido ou se já questionaram alguma sugestão dos técnicos, e a filha diz que o que eles sugerem, o fazem baseados nos testes na propriedade: "é coisa que você vê no dia a dia [...], pra vocês pode ser difícil de entender, mas pra nós é assim. Essa grama ali não deu certo? Eles dizem não deu certo. A gente tá vendo que não deu certo. É a realidade do dia a dia. Não tem muito que...".

Segundo eles, a vantagem de ter entrado nas Redes é a qualidade de vida: antes trabalhavam sem parar, e hoje podem se reunir na varanda às duas da tarde para tomar chimarrão. E até trocam de carro a cada quatro anos, além de "pagar a lavoura, as contas, tudo".

Carlão<sup>21</sup>

Carlão mora no assentamento São Francisco entre Nova Fátima e Ribeirão do Pinhal há vinte e dois anos. Em seu lote moram ele, a esposa e o filho de 15 anos, que não participou da entrevista por estar a caminho da escola. Carlão conta que, antes de se juntar ao Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST), morava no sítio da família em Jacarezinho, mas o sítio ficou pequeno para a grande família (tem onze irmãos), então se juntou ao movimento e veio para Ribeirão - para a fazenda mais indicada para virar assentamento. E há vinte anos, o INCRA<sup>22</sup> desapropriou esta fazenda e fez sorteio de propriedades de 12 a 16 hectares entre as famílias cadastradas pelo MST - a dele tem 12 hectares.

---

<sup>20</sup> As propriedades têm acompanhamento por 5 anos prorrogáveis por mais 5, caso haja necessidade ou interesse, tanto para o Projeto quanto para os agricultores e técnicos (REDES, 2007).

<sup>21</sup> A entrevista com Carlão ocorreu no dia 22 de setembro de 2009, às 11h00min. A entrevista durou mais de 2hs pois o gravador parou de funcionar e teve que ser transcrita à mão, o que perde a riqueza da entrevista, mas não compromete o resultado. Estas entrevistas também foram dificultadas pelo excesso de chuva na região e as estradas não tão conservadas, o que resultou num pneu furado e trocado pelo entrevistado no meio da lama, logo após sua esposa reclamar o quanto seu marido se sujava no campo e que isso era o que menos gostava de morar lá. Após a entrevista, houve visita à propriedade e indicação por parte do agricultor de mais dois proprietários (que não deveriam fazer parte do Projeto Redes) para serem entrevistados na região.

O lote da família era apenas pastagem e Carlão conta que construiu sozinho uma casa de madeira. E cinco anos mais tarde, relata, o INCRA deu recursos para ajudar na construção da casa de alvenaria que moram hoje, que, porém ainda está em construção. O agricultor e sua esposa contam que são muito felizes em sua propriedade, apesar das dificuldades, e dizem não trocar o campo por nada, mas seu filho prefere a cidade, pois "há muita dificuldade no campo" diz a esposa do agricultor. Carlão defende o posicionamento do filho: "Mas eu falo mesmo para ele não ficar na roça, que na roça não dá nada mesmo, é só para quem não tem estudo mesmo". No entanto, ressalta: "se todo mundo for para a cidade, não vai ter trabalho para todo mundo lá. Já sabemos da dificuldade de conseguir trabalho".

A esposa explica que "quem nasce na roça é difícil mudar", eles dizem não saber fazer outra coisa, "sempre trabalhamos na roça e como não temos estudo sempre ficaremos aqui" diz Carlão. Ele lamenta, no entanto, o preço dos produtos agrícolas, conta que antes se pagava R\$25,00 pelo saco de milho e hoje pagam apenas R\$15,00. O agricultor explica que o leite está R\$0,60 o litro, mas tem muitas despesas, como o sal, adubo, ração, farelo e remédio. Desta forma, eles têm lucro, mas não poderiam ter um funcionário, por exemplo, pois seus ganhos mal cobrem o custo. Assim, dizem que se piorar o mercado, não terão como viver mais na agricultura, afinal tiram um salário mínimo cada do leite - um total de R\$960,00 para a família por mês - mas a esposa diz: "graças a Deus, aposento em 5 anos, daí vai ajudar".

O casal continua a contar sua história, e explica que a lavoura foi tão ruim para eles que até hoje têm dívidas das despesas dos plantios que não deram certo, como o algodão, por exemplo, que gerou dívida há cinco anos e só será quitada em mais 2 anos. "Isso porque não tem juros, mas fiz muita dívida e o tempo não ajudou e não colhi nada" (Carlão). O problema de se trabalhar no campo, conta a esposa, é que o tempo varia muito, o que dificulta a produção, mas que, com as vacas de leite, sua vida está melhor.

Há um ano decidiram trabalhar com leite para vender, sempre tiveram vaca para subsistência, mas antes viviam de lavouras como milho, algodão, feijão, alfaça, café, tomate, cará, pimentão, pepino "mas chuva de pedra destruiu tudo" (esposa), "além do preço ruim". Carlão completa: "já fiz estufa para tomate, já

---

<sup>22</sup> Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

plantei mandioca e quase plantei cana - ainda bem que não deu certo - porque hoje está um fracasso. Daí, conversei com o Garcia (técnico da EMATER/PR que atende o assentamento), que deu bastante assistência e que incentivou bastante termos gado".

E o que mais gostam da agricultura? Carlão responde que é mexer com vaca, porque está melhorando sua vida. A esposa diz que o que ela mais gosta é tirar leite. E enfatizam que gostam da atividade: "porque faz pouco mais de um ano que mexemos e já está dando dinheiro" - diz Carlão. São indagados se o que mais gostam seria quando nascem novilhas ao invés de bezerros e eles explicam que no sítio só fazem inseminação artificial e que compram sêmen sexuado para não arriscar ter bezerro. Ele diz que um sêmen convencional custa R\$15,00 e o sexuado R\$80: "Quando compramos o convencional perdemos 8 sêmens que nasceu bezerro". A esposa completa: "então compensa o sexuado". O agricultor conta que o governo paga a mão-de-obra da inseminação e eles, o sêmen.

Quando questionados sobre o que menos gostam de sua atividade, a esposa diz que é trabalhar na lavoura: "mas tem que fazer, senão fica difícil, né? A gente não gosta, mas tem que ir". Ela explica que ainda há roça na propriedade: trabalham com milho (3 alqueires) e vaca (22 entrevacas e novilhas). Eles contam que o leite sempre foi produzido no assentamento, mas quem produz o faz há 18 anos e sempre com média de 20 litros por dia. Hoje, Carlão produz a média de 70 a 80 litros por dia, mas quer chegar a 200 litros/dia. Antes, viam a produção dos outros, mas nunca pensaram em produzir. Mas, como a lavoura nunca dava rendimentos, seja pelo preço ou por condições climáticas, compraram duas vacas. "E logo quatro vacas, e fomos aumentando", diz a esposa. Carlão conta que compraram as primeiras vacas na região e que depois foram a Jundiá comprar vacas leiteiras e agora só fazem inseminação nestas, com a ajuda de recursos do governo.

Além da assistência de órgãos governamentais como INCRA e EMATER/PR, o assentamento possui uma associação, a ASTRUF<sup>23</sup>. É por meio dela que o assentamento negocia com o governo há 20 anos:

Daí tem grupos de produções diferentes dentro da ASTRUF - o de leite -que participamos hoje e um de lavoura - que negocia e ajuda

---

<sup>23</sup> Associação dos Trabalhadores Rurais do Assentamento da Fazenda São Francisco.

no milho e feijão etc. Mas a verdade, é que todos no assentamento produzem um pouquinho de leite, nem que seja para consumo. E foi daí que veio o resfriador - foi subsídio do Programa Paraná 12 meses - eles deram 70% ou 100% do dinheiro, não me lembro.

Mas estes grupos não discutem questões de produção e gestão interna dos lotes, discutem apenas decisões mais políticas. A esposa comenta: "os caras ficam olhando o que a gente faz, mas não querem crescer como a gente. Estão satisfeitos com 20 litros por dia. Têm muitos que nem mangueira tem". Carlão completa: "dizem que dá muito trabalho o criadouro. Os caras não querem muito compromisso aqui não." E quem dá alguma opinião e ajuda em sua propriedade é mais a EMATER/PR e o IAPAR.

Carlão conheceu a EMATER/PR logo que entrou no assentamento. A empresa sempre deu assistência a sua lavoura. Porém, a lavoura não ia bem, e Carlão foi a um dia de campo (na propriedade de Lazinho) e gostou da idéia de produzir leite. Conversou então com o técnico da EMATER/PR e decidiram que iriam tentar a produção. Logo depois, comprou duas vacas e conseguiu semente e adubo para pasto. Desde então sua vida mudou.

Ele conta que no começo tirava leite num pau no meio do pasto "com sol ou chuva", até que conseguiram recurso para construir sua mangueira. Eles vendem o leite para Catiara, em Bandeirantes e como esta vem apenas de quatro em quatro dias pegar leite, um grupo de produtores do assentamento se uniu, formou uma associação e recebeu subsídio do governo para comprar um resfriador, com capacidade de 1500 litros que fica localizado em sua propriedade e divide com mais nove produtores.

O agricultor conta que recebe assistência da EMATER/PR e do IAPAR, mas com conhecimento, análises e alguns insumos, nunca com dinheiro. Conta que o técnico "quer fazer análise de solo, deu eucalipto". A estratégia do técnico é melhorar a pastagem para a produção ter menos custo, "tanto que vamos produzir milho para fora só até daqui a 6 meses, depois vamos usar para a própria ração - não vamos mais vender para cair o custo da produção do leite".

Carlão está nas Redes há apenas quatro meses, mas sempre tentou seguir os projetos da EMATER/PR. Relata que a instituição incentivava o café, "deu até dinheiro para a produção, mas na carga de três anos veio uma chuva de pedra e na de cinco um vendaval tão grande que perdemos tudo e largamos mão". Em seus

depoimentos, ele diz que ainda não faz parte das Redes, embora descreva as ações da EMATER/PR em sua propriedade: investimento prioritário no pasto, cálculo de quantidade de ração para as vacas, além de incentivo a anotações sobre custos e informações sobre as vacas (quando vão dar cria etc.). Ressalta-se que a EMATER/PR indicou sua propriedade como sendo referência nas Redes.

Carlão explica então que depois que voltou do dia de campo começou a tentar implantar em seu lote tudo que faziam na propriedade que visitou, inclusive ficou tão empolgado para piquetear e plantar eucaliptos que não perguntou ao técnico como fazer e plantou errado - não na posição certa, mas como já faz um ano que plantou "não dá mais para mexer". No entanto, a EMATER/PR cedeu mais mudas a ele e com o tempo disse que pode ser corrigido - é só plantar certo e depois vender a madeira do errado - mas vai demorar - assim, diz que vai tentar perguntar antes de tomar alguma outra decisão.

Narra que já participou de três dias de campo: em Limeira, Atalaia e Santana do Itacaré. Nesse momento, a pesquisadora explica que isso é o Projeto Redes de Referência, pois elas se tornaram referência para si e ele concorda, mas ressalva: "são [referência], não dá para fazer tudo igual, mas a gente tenta fazer o que dá". Ele conta que depois que começou a ter a assistência do técnico e a tomar as medidas características das Redes, sua vida tem mudado.

Explica que antes não tinha dinheiro e tinha que comprar fiado e sempre devia por causa de lavouras frustradas, mas agora está tornando sua propriedade cada vez melhor e mais produtiva: "vamos agora corrigir a terra e melhorar a genética das vacas" - conselhos dos outros produtores das Redes. E diz:

Nivaldo (o produtor de Limeira) disse que era difícil ter vaca boa, que era muito caro e que a maioria só vendia descarte e disse para fazer inseminação e aos poucos ir melhorando a qualidade do rebanho.

Desde então, começaram com inseminação e hoje aprenderam a fazer apenas com sêmen sexuado, mas ressalta que ainda tem muito que fazer e melhorar, diz que tem ambição e não tem medo de mudar. E finaliza sua entrevista indicando dois produtores da região: "Aqui todo mundo produz um pouco, vá ali na propriedade do Robertão - ele não tem ambição e vá na do Alfredo, que tem ambição e quer mudar a propriedade igual eu para produzir mais".

João<sup>24</sup>

João mora numa propriedade há 2 km de Capitão Leônidas Marques, há 25 anos. Simples, cedeu sua entrevista na varanda de sua casa onde mora com a esposa. Na propriedade, moram ainda seu irmão com a família e seu pai - com esposa e o filho mais novo. João conta que vivia numa outra propriedade nas proximidades, mas que veio para esta quando seu pai e tio resolveram comprar juntos o sítio que vivem na atualidade. Hoje, a propriedade é dividida em duas, porém as sedes são bem próximas (o que as divide são 100 metros e uma árvore). Na área que João mora com seus pais e irmãos, produzem hoje leite e frango, além de roça para ajudar nestas culturas e o fumo. Mas o agricultor conta que já produziu hortelã, milho, trigo, soja, um pouco de feijão, fumo também e o aviário: "nós já produzimos então o hortelã, quenão deu certo, o fumo, milho, trigo, soja, feijão... daí começamos com o aviário, quando Diplomata [cooperativa local] veio para cá, né? Mas agora vendemos para a COOPAVEL<sup>25</sup>".

Hoje, suas produções principais são o leite e o frango (possui dois aviários de 100 metros cada): "o aviário dá bastante trabalho, e depois tem as vacas também, né? E nós tamos em três, né? Meu pai ajuda um pouquinho só. É eu e meu irmão, meus dois irmãos. É uma correria desgramada e não dá conta". Faz 10 anos que produzem frango e mais ou menos três que estão com as vacas. João conta que tem três irmãos - dois dos quais moram no sítio. Ele tem a quarta série do ensino primário e seus irmãos "tem a oitava série e o outro tem a 4<sup>a</sup> e tem outro que mora na cidade, o outro irmão está há 10 anos trabalhando na cidade".

O agricultor diz que gosta de trabalhar no campo, e que gosta de tudo em seu trabalho:

---

<sup>24</sup> A entrevista na propriedade de João foi em 14 de setembro de 2009, às 14h00min. A intenção era ir a outras propriedades, mas como o agricultor inserido no Projeto e indicado pelo técnico da EMATER/PR desmarcou e a pesquisadora já estava a 400 km de Londrina, decidiu procurar propriedades da região produtoras de leite, sendo vinculadas ou não às Redes, já que a amostra continha os dois grupos. Depois de parar em várias microcooperativas de leite na beira da estrada, se dirigiu ao escritório da EMATER/PR de Capitão Leônidas Marques, onde os técnicos indicaram para a entrevista duas propriedades que tinham participado das Redes, mas que não continuaram pelo perfil da região muito diferenciado de agricultura familiar - o que tornaria difícil a lide dentro do Projeto e tornar estas propriedades referência - as Redes pararam seu acompanhamento lá há cerca de um ano. Como a pesquisa ainda não tinha abordado o público que já tinha se desvincilhado, viu-se interessante colher sua opinião sobre Redes e sua relação com o Projeto. A entrevista foi breve, houve dificuldade em comunicar o agricultor da visita e quando a pesquisadora chegou à propriedade, João estava em um dos aviários e veio de encontro aos visitantes. Acanhados, ele e a esposa conversaram um pouco e João os levou para conhecer a propriedade, e quando estavam efetivamente se fazendo entender, a entrevista acabou, pois o alarme do aviário tocou e ele tinha que voltar a seus afazeres.

[Gosto] de tudo um pouco, né?... O que tem que fazer, porque se não gosta, não adianta fazer, né? O companheiro botar ali e nem olhar e não gosta de fazer, não adianta ele fazer: não dá nada, né? Aí o cara tem que ir para cidade, e daí? E ir para a cidade é difícil, eu não acostumaría.

João explica que na cidade as pessoas ficam mais paradas e que ele não consegue ficar sem fazer nada e que assim pensa em ficar para sempre onde está. Mesmo porque mora a 2 km da cidade: "nós vamos, que nem hoje, já fui duas vezes já. Vamos buscar uma coisinha que falta, damos um pulinho ali e voltamos, né?". Mesmo entusiasta da atividade agrícola, João diz que o mercado não está bom para ninguém, embora consiga comprar qualquer coisa para propriedade ou para uso pessoal. Explica que quando não consegue pagar à vista, parcela ou faz financiamento, mas sua propriedade, mesmo pequena, possui dois aviários de 100m cada completamente automatizados, ordenhadeira mecânica e possui até seu próprio resfriador.

João: É, alguma coisa financia sim, né? O que não pode comprar... ou senão parcela um pouco, né?

Pesquisadora: Mas não tem dificuldade?

João: Não... por enquanto tá bom.

Pesquisadora: Seus pais também estão vivendo bem?

João: Tá... por enquanto estamos virando. Meio apertado agora, que nós fizemos o outro aviário ali né, daí gastamos um pouco, porque foi financiado só uma parte e outra parte fizemos com nosso dinheiro, né? Aí tá meio apertado, né?

Pesquisadora: Tá pagando ainda o aviário... João: O dinheiro nós financiamos a metade, daí...

Mas nem sempre foi assim. Ele relata que no começo a família plantava roça<sup>26</sup> e fumo, mas com crise e embargos no fumo, na década de 1990 e 2000 e baixo preço e necessidade de altos investimentos na roça, a família passou a focar mais suas atividades no frango e no leite. Para comercializar estes produtos, é cooperado da COOPAVEL que dá assistência nestas culturas, caso e quando necessário. João também faz parte de uma associação que compra maquinário para a roça e quando alguém precisa, empresta. "Então quando alguém tem que plantar ou colher temos trator com tração que passa veneno... e quando precisa, os vizinhos vêm ajudar, e nós também vamos quando precisa...".

<sup>25</sup> Cooperativa Agroindústria! de Cascavel.

<sup>26</sup> Roça refere-se a lavoura, porém neste contexto significa lavoura de alimento, o que contrapõe roça a fumo.

O agricultor conta que entrou no Projeto há aproximadamente 10 anos e permaneceu até 2008, quando as Redes cessaram na região. Ele conta que sua propriedade foi escolhida pela EMATER/PR por seu pai sempre estar em cursos e reuniões e porque sua propriedade era pequena e com culturas diversificadas: "faz uns 10 anos, meu pai gosta destas coisas, de dia de campo, de ir para reunião quando tem... Daí, chamaram quem tinha terreno pequeno... Acho que não podia passar de 12 alqueires... Mas plantava bastante coisa, e nós éramos assim - daí nos chamaram e aceitamos".

Na época, expõe, plantavam roça, fumo e tinham o aviário, e depois começaram a produzir leite também. E diz que os técnicos vinham ver como produziam fumo para ensinar a outros:

Fomos até campeões de produção aqui na região - pelo tamanho da nossa propriedade. Daí o fumo começou a não ficar tão bom, daí começamos a testar algumas formas de produção aqui, naquele terreno ali... Daí falaram para plantar feijão, daí plantamos... Eles ajudavam mais com adubo, com o solo mesmo... até veio aqui e coletou solo agora mais pro final, né? Mas ainda não veio entregar o resultado, né?

João também começou a anotar entradas e saídas em sua propriedade, e algumas informações sobre produtividade. Mas dá ênfase ao trabalho que fizeram no campo efetivamente. Ele conta que fizeram vários experimentos de produtividade de lavoura em seu terreno, mas que, pelo mercado (baixos lucros) ou legislação (que inibiu a produção de fumo, por exemplo), não deram certo. Fala inclusive que perderam dinheiro, numa tentativa de produzir uma qualidade ainda em teste de feijão.

Narra, no entanto, que já foi feito até dia de campo em sua propriedade: "acho que era este negócio de... era o fumo, nós tínhamos fumo, né? Que nós produzíamos naquele tempo e tal. Trouxeram para ver como é que era e conversar, né? Vieram uns técnicos da EMATER/PR também". Mas diz que mal falaram com os visitantes: "eles conversaram ali e explicaram...". Na época, saíram até na Folha de Londrina, por causa da produção do fumo.

O agricultor explica então que hoje que não participa mais do Projeto, não por opção, mas porque ele cessou na região, mas que ainda adota práticas aprendidas:

Antes de plantar: tipo: não joga muita coisa fora, tem que saber investir na roça, né? Tipo: a quantia certa de coisa [...] adubo, semente também -semente boa também né? Porque nós sempre ia no mais barato daí... tem coisa que é barato, mas não adianta né? Tipo: vai plantar milho, tem milho de R\$100 o saco e tem de R\$200 e pouco, R\$300, daí dá uma diferença boa depois né, na hora de colher. Planta uma semente barata, só que não é boa, né? Daí, tem que botar uma coisa boa, né? Mas sai mais caro.

Ele explica que quando a semente não é de boa qualidade ou quando não se cuida bem da muda enquanto germina, "gasta mais depois porque come tudo o bicho né? Daí fica mais caro no começo, mas a gente ganha no final, né?". Então, conta que aprendeu muito sobre gestão enquanto estava no Projeto, mas que até hoje aguarda os resultados de análise de solo...

Carlos<sup>27</sup>

A propriedade de Carlos é em Capitão Leônidas Marques. Ele conta que mudou para seu sítio em 1964. Seu pai morava no Rio Grande do Sul com a família e veio para o Oeste paranaense em busca de seu próprio pedaço de terra: "meu pai era muito sonhador, ele veio porque ele queria melhorar. Eu perdi meu pai quando ele tinha 50 aninhos e eu tinha 13 anos, daí foi repartida a propriedade aqui e nós éramos oito herdeiros e aí a gente ficou". Dos irmãos, apenas ele permaneceu na região, que comprou a propriedade de quase todos os irmãos e hoje possui 25 hectares, derivados dos 6 alqueires que ganhou de herança:

É uma história muito complicada. Eu sou o mais novo, e ele já tinha dado 10 alqueires para os mais velhos e por infelicidade eu fiquei com menos, porque ele não pensou que fosse morrer. Meu pai era bom de recursos, daí ficou doente, na época em 64, aqui era puro mato. Aí era só com táxi pra ir pra Curitiba e a gente gastou a cabeça e o gado que tinha e tudo. Ele deixou uma área boa, deixou eram 60 alqueires, daí os mais velhos já tinham 10 cada um, já tinham 12 e a gente que era mais novo ficou com menos.

Carlos conta que seu pai produzia trigo no Rio Grande do Sul, mas houve uma praga de formiga, e outras culturas também não produziam ou davam bom retorno. Então, ele vendeu tudo lá e comprou muito mais terra no Paraná, "que

<sup>27</sup> Carlos possui uma pequena propriedade rural a 3 km de Capitão Leônidas Marques, mas como lhe foi pedida a entrevista sem antecedência, ele a cedeu na sede da COOPAVEL, na qual é um dos diretores há 18 anos e

só tinha mato". "E sobrou um monte de dinheiro, ele ia comprar mais. Só pra você ter uma idéia, na época eu devia ter uns 9 anos, ele vendeu por um milhão e trezentos, e comprou a terra por trezentos. Sobrou um milhão na época. Ele ia comprar mais área, mas daí ficou doente e foi gastando, e comeu todas as economias". No começo, plantavam o mesmo que quando moravam no Sul, como milho e feijão. Mas o agricultor explica que, naqueles anos, não havia ainda estrutura para a venda destas culturas na região: "E aqui, naqueles anos não tinha pra quem vender o milho. Quantas vezes [meu pai] abriu os galpões pra deixar o gado comer o milho. Era puro mato. De Cascavel até aqui era um trilho e daqui pra ir pra Beltrão nem se fala, só por Deus".

Depois do milho e feijão começaram a plantar soja, nesta época (em 1970) o pai já tinha morrido, mas a comercialização da agricultura foi ficando mais fácil: caminhoneiros começaram a pegar o feijão para comercializar, depósitos foram montados silos e, em 1974, foi aberto o primeiro armazém da cidade. E, ao ser indagado se a soja foi plantada por algum tipo de incentivo específico, conforme teoria das Redes, Carlos responde: "isso acho que é uma coisa de natureza, né? Você sabe fazer isso. Você tem que procurar e ver o que te dá retorno. A soja nos anos 70 surgiu na região."

Depois veio o feijão, o algodão, hortelã, e hoje o agricultor tem apenas soja, aveia, leite e frango. Carlos possui um aviário de 100 metros, ou seja, 16.000 aves a cada 40 dias e treze vacas: aproximadamente 150 litros de leite por dia, assim possui resfriador e ordenhadeira mecânica. E na propriedade trabalham apenas ele e a esposa, pois explica que não há como ter empregado numa pequena propriedade. O agricultor expõe sua opinião sobre como é ser um pequeno produtor:

Só pra você ter uma idéia [...]: Se nós falarmos que a gente tem uma vida ruim, que não ganha dinheiro, a gente ganha mais que um engenheiro agrônomo. A gente ganha super bem. Hoje, a gente vive uma vida muito boa, tem uma casa boa, dei um carro novo pra ele [seu filho, que acaba de se formar em agronomia e estava na sala ao lado] esses dias. E tem um carro bom pra mim, novo, mas é trabalhado. Daí ele falou "pô pai, daí eu vou trabalhar e vou ganhar R\$ 5.000,00 por mês". Falei pra ele "ta, o pai ganha mais", eu sei que eu ganho mais. Mas nós não viajamos, não tem como. Nós não temos férias, não tem como. Não tem feriado, não tem domingo. Se falar que não ganha dinheiro, ganha. Ganha super bem.

Carlos relata que acorda às 6h00 e cuida do aviário, que é automático, mas se cessa a energia elétrica ou ocorre algo e o alarme toca, tem que estar lá para cuidar de sua produção. Assim, diz ter tudo o que pode querer, mas que sua vida é mais estressante que de alguém que trabalha na cidade, pois não se desprende de seu serviço:

[O agricultor] se preocupa 24 horas por dia. Por exemplo: eu to entregando um lote de frango amanhã à noite. Tem como você dormir à noite? [...] é automático, caiu a energia, tem o alarme. Já aconteceu dele falhar e eu perder o lote de frango. Você tem que acordar, baixar as cortinas e ligar o gerador pra tocar a energia. Então, o lote de frango é 7 conto.

Assim, se acontece qualquer coisa no aviário, deixa-se de ganhar R\$7.000,00 que estava no planejamento da propriedade e 43 dias de serviço, fora despesas que ficam em torno de 1.200 a 1.300 reais. Além disso, o agricultor produz aveia e gado. Esta começou há 20 anos e sempre visou a produção de leite, mas Carlos também comercializa suas vacas para gerar uma renda extra. Além destas culturas, sua propriedade produz em média 950 sacas de soja, possuindo trator e pulverizador: "Eu passo veneno, desseco, mas pra plantar eu pago, pago um terceiro e pra colher também eu pago".

Carlos diz que se pode ganhar bem com agricultura, mas tudo depende da gestão: "Vou teimar plantar milho, sabendo o jeito que tá [alto investimento e baixíssimo retorno]? Eu não vou plantar. Vou plantar soja". A própria COOPAVEL faz análise de mercado para aconselhar seus associados a fazerem bons investimentos. E, além da cooperativa, Carlos participa do sindicato rural e de uma associação de compra de maquinário conjunto para agricultores da região.

Mas ele conta que uma das maiores vantagens de ser cooperado, é participar de rodas de chimarrão na cooperativa: "Por exemplo, aqui nós temos uma roda de chimarrão, que é o maior conhecimento. O que eu plantei, tal variedade, vou plantar tal, colhi tal, vendi boi, eu comercializei hoje, é bom de vender, não é, tudo nesse sentido" e diz que todo dia, se não estão colhendo ou plantando, tem roda de chimarrão. E ele conta que estas conversas mais que influenciam as decisões dos agricultores, são essenciais para as mesmas:

Influencia não, isso faz parte da vida. Porque é bom copiar. Por exemplo, Fulano plantou tal variedade, colheu 150. Por que eu não vou plantar também o ano que vem? Como comercializou, o que ele vendeu, como que fez. Vendeu, não vendeu, esse ano foi assim, o ano passado foi assim e você vai tirando a base de como vender. É hora de comprar adubo, é hora de comprar herbicida, é hora de comprar inseticida. Nesse sentido.

E foi por intermédio da COOPAVEL que Carlos entrou no Projeto Redes, em meados de 2003. O agricultor conta que a EMATER/PR pediu para a COOPAVEL indicar uma propriedade com características semelhantes a sua para ser palco de testes das Redes e ele aceitou. Narra que Redes é muito bom e organizado: fizeram "análise de solo, daí tinha todos os esquemas de quanto gastava por lote de frango, do leite, da soja, custo, tudo certinho. Mão-de-obra, máquina, colheita, tudo". Carlos anotava e ele acompanhava com os gráficos. Mas Carlos diz que sempre fez controle em sua propriedade e que sempre aprendeu que "qualquer chácara, sítio ou terra que você vai mexer é uma empresa, tem que dar lucro".

O empresário rural narra que aprendeu muito no Projeto e que até hoje tem contato com os técnicos. Mas que de implantação e produção efetiva sugerida pelo Projeto foi "plantar uns 2 alqueires de eucalipto, porque eu tenho uma terra meio úmida e tem um pouco de pedra que tá ruim de trabalhar, daí eu vou plantar. Isso nós decidimos". Ele narra que as Redes tiveram uma pausa na região porque seus técnicos entraram num "projeto de PROAGRO<sup>28</sup> e tal, e parece que deram uma cortada em algumas coisas lá, daí parou. Faz um ano que parou. Mas nós conversamos". Carlos explica que a região conta com apoio constante da COOPAVEL: "por exemplo: frango. É quando a gente faz pré-alojamento e alojamento, e aí qualquer coisa que acontecer, é só ligar que eles estão lá. A área rural também, agrônomo também [...], semente, passar veneno, limpar a lavoura".

Mas mesmo com esta assistência intensiva da cooperativa, Carlos conta que até hoje também tenta reaproveitar tudo em sua propriedade, como aprendido nas Redes: "ah, mudança sempre tem... Eu uso, por exemplo, o esterco [das galinhas na lavoura]". Mas ressalva que não se aprende apenas com Redes ou com um órgão ou pessoa, diz que tem que perguntar para outros agricultores como

---

<sup>28</sup> Programa de Garantia da Atividade Agropecuária.

fazem para aprender outras práticas e é o que faz no "cantinho aqui, que eu falei pra você, que a gente toma chimarrão que pelo amor de Deus!".

Roberto<sup>29</sup>

Roberto (61 anos) mora em um dos lotes do assentamento São Francisco, entre Nova Fátima e Ribeirão do Pinhal, com sua esposa (54 anos). Ele conta que mora em sua propriedade há 21 anos e que nasceu numa fazenda em Ribeirão do Pinhal, foi para Ibaiti trabalhar com o pai, onde conheceu a esposa, e lá teve uma dificuldade que os obrigou a ir a São Paulo tentar a vida, mas não se adaptaram e voltaram para Ribeirão. Foi então que se juntaram ao MST e logo vieram para sua gleba. A esposa conta:

A gente se conheceu lá no município de Ibaiti: eu morava lá e ele morava aqui. E o pai dele mudou para lá - pegou uma fazenda para formar - e no que eles mudaram para lá a gente se conheceu [...] daí a gente casou, ficamos um ano morando na mesma fazenda que o Roberto morava [...] daí venceu o contrato que o pai dele tinha feito com o fazendeiro, aí a gente veio para a cidade, para Ribeirão do Pinhal.

Quando voltou para Ribeirão, Roberto morava na cidade e trabalhava no campo, porém perderam uma lavoura grande: "tudo que a gente tinha, a gente investiu numa lavoura [...] e perdemos tudo com o sol: perdemos arroz, milho [...]. Aí a gente ficou desanimado e foi para São Paulo [...]. Mas daí ficamos quatro anos lá, mas voltamos porque a gente é da roça, não sabe viver na cidade. Aí voltamos de novo para campo e daí não saímos mais".

Roberto conta que voltaram para Ribeirão, onde voltou a arrendar terra e que nesta época se juntou ao movimento da reforma agrária e conseguiu este lote. O agricultor conta que rapidamente se tornou um dos líderes do MST na região: "Inclusive, eu fui um dos líderes, né? Eu que indiquei esta área e trabalhamos com o INCRA através desta área aqui, e daí foi desapropriado". Ele

---

<sup>29</sup> Carlão indicou a propriedade de Roberto por dizer que era uma pessoa "acomodada" no assentamento e disse que se fosse para entrevistar alguém produtor de leite não inserido no Projeto, devia procurar alguém que é acomodado na agricultura e alguém que queria mudar e "evoluir" na produção. Foi só atravessar uma ponte que uma das maiores e mais bem cuidadas casas vistas desde o começo das entrevistas foi avistada. Era 14h00min do dia 22 de setembro de 2009 e Roberto fechava a porta para ir ao banco, mas mesmo assim disse que cederia a entrevista, que durou apenas 30min, mas a prosa com ele e sua esposa durou 2hs. Somente depois, foi descoberto que Roberto tinha sido, durante um tempo, inserido nas Redes, embora talvez ele mesmo nem se lembrasse disso muito bem, conforme se pode verificar em sua entrevista.

conta que a fazenda foi dividida em 48 lotes e que hoje cerca de 67 famílias moram no local, "porque às vezes tem filho que mora com pai", mas em sua propriedade moram apenas ele e a esposa: "eu tenho quatro filhos: três filhas e um filho, as minhas filhas casaram e moram tudo na cidade de Ribeirão do Pinhal e o meu filho também mora em outro assentamento, lá na [fazenda] Pau d'Alho".

Duas das filhas possuem comércio em Ribeirão do Pinhal, uma trabalha num supermercado como caixa e o filho espera o INCRA regularizar a situação de seu assentamento: "e eu não aconselho mesmo hoje os rapazes, os jovens a ficar na roça, porque não tá compensando [...]. O cara trabalha na cidade, ele ganha muito mais que fazer lavoura...sem condições".

O casal conta que quando chegou à propriedade, era "só quiçaça, só capoeira" [mata fechada], e que construíram a casa, formaram o pasto, a cerca e a mangueira: "tudo que tem aqui, nós que construímos, com o auxílio do governo também, né? Lógico! Não foi só com o que foi tirado da lavoura, né? O governo tem auxiliado". O governo deu subsídio para a construção nas propriedades, algo em torno de hum mil e duzentos reais para fazer as casas de mais ou menos 5 x 6m e naquela época, os filhos moravam na propriedade. Então, assim que conseguiram, construíram uma casa de alvenaria que de lado dá 97m: "só que agora, ela só enche de fim de semana, que os filhos vêm tudo, mas durante a semana fica assim, só eu e ele", diz a esposa.

No lote, plantam hoje milho, mandioca e produzem leite. Plantavam alfafa, café, milho e feijão, mas com a idade avançada não conseguem mais trabalhar na roça e dizem que é muito investimento também: "a gente já plantou café, enchemos este lote de café, plantamos 35 mil pés de café, depois teve uma geada aí anos atrás e torrou nosso cafezal e ele já estava produzindo. Aí, a gente ficou zerado. Aí a gente arrancou uma parte do café, plantamos alfafa e mexe com vaca de leite", discorre a esposa. E Roberto completa, dizendo que o forte da propriedade hoje é o leite, possuindo quase 40 cabeças de vaca e produzindo em média de 50 a 60 litros/dia: "Teve uma época no inverno que tinha mais vaca e pasto bom, nós produzimos até 100 litros, agora voltou pra 50 litros".

O agricultor conta que sua produção varia de 50 a 100 litros por causa da pastagem, que está ruim este ano devido ao excesso de chuvas. A esposa completa dizendo que devido à demasia de chuva, há muito barro na propriedade, principalmente na mangueira, o que dificulta o trato dos animais. Assim pretende

reformatar a mangueira, ladrilhar, para ficar mais fácil para trabalhar e para a criação também: "porque judia também dos bichinhos ficar lá naquele barro, né? Mas assim, o lugar da ordenha é coberto, mas só que ultimamente a chuva vem com vento, então não tem lugar que não molha - molha tudo, molha e faz barro".

Roberto explica que a propriedade vive do leite, por isso a necessidade de melhorias para a produção, mas plantam também milho (uma média de 100 sacas) no momento "para despesa", para consumo próprio: "Este ano plantei um pouco mais... é capaz de produzir uns 200 sacos de milho, mas só fica para despesa, nada para vender, e nem compensa vender milho também a R\$12 o saco, não paga o serviço. Tem que fazer o milho gerar leite, ovo, carne, galinha, porco... "

Na propriedade tentam diversificar e ser auto-suficientes, sempre com amor pelo que fazem: "e você só vai bem se tiver amor no que faz, né? Porque é igual eu falo para muitas pessoas: se o cara não tem aptidão para trabalhar na roça, não adianta encarar que não vai. O cara tem que fazer aquilo que gosta" - diz Roberto, e sua esposa completa o argumento: "Também não estudei, né? Então, não tenho condições de sobreviver na cidade e eu também não saberia viver na cidade hoje - eu não troco meu campo com todas as dificuldades que a gente enfrenta aqui - trabalho doente, mas a gente trabalha e não falta".

Eles contam que gostam de tudo em sua propriedade. E a esposa especifica mais: "eu gosto de tirar leite - adoro". Questiono se há algo que não gostam tanto e eles dizem que na roça gostam de tudo, embora, com a idade, não esteja tão fácil cumprir com sua rotina. A esposa explica: "eu gosto de carpir, hoje não faço porque não agüento, depois que entrei na menopausa, eu vou na roça e morro [gestos de alusão a calor], aí eu tenho um treco lá no meio da roça, (... ) e tive tendinite também". A esposa não pôde realizar suas atividades por três meses por não conseguir mover seu braço direito, mas se recupera e já voltou ao trabalho, afinal, narra "na roça não podem parar".

Eles dizem que o mercado agrícola está muito deficiente: os insumos estão muito caros e os preços que pagam pelos produtos agrícolas são muito baixos.

Tá fraco de comercio, né... não tem como. Como você vai comprar ração tão caro para cuidar de uma vaca e vender o leite a R\$0,50 o litro? E não sei nem quanto vai dar hoje, porque o pagamento tá chegando agora, você não viu o caminhão passar aí? Deve ter abaixado uns R\$0,02. Entrou o calor e vai abaixando e volta até para R\$0,40. Agora, como é que você vai comprar ração, pagar um empregado... muito menos pagar um empregado. Se for pagar um empregado para cuidar de um gadinho, nós que temos uma propriedade pequena, fica tudo para o empregado.

Fátima (a esposa) justifica assim que não podem parar de trabalhar: "então, a gente tem que lutar, mesmo sem poder, se arrastando a gente tem que ir, porque não tem condições de parar, né? - se parar você morre de fome". O casal começa então a contar sobre a desvalorização dos *commodities* no mercado e dá exemplo do milho: "paga cento e pouco na saquinha de 20kg de milho de semente. Paguei R\$118, depois você vende um saco de 60kg por R\$12" - conta Roberto. Ele completa, explicando que a agricultura, no final de 1968 e começo de 1972 era "coisa de louco de boa" e que com dinheiro de milho e arroz ganhava-se para comprar a propriedade, mas "hoje não faz para pagar a dívida".

Mesmo com a inflação, ele diz que valia mais a pena, pois, da mesma forma que se fazia um financiamento e se pagava o triplo pelo mesmo, o produto valorizava também. Hoje, explica, até há abatimentos e subsídios do governo, mas a mercadoria agrícola não tem valor. Ele prossegue dizendo que um dos piores anos para si foi 2008. Com a seca, perdeu toda a lavoura e a pastagem secou. E agora teme as chuvas, que há mais de seis meses não param na região. Com a instabilidade do mercado e pelas próprias condições edafo-climáticas, eles têm que tentar equilibrar as contas, mas quando tudo fica mal e por algum tempo, têm que vender seus próprios insumos e recorrer até mesmo a empréstimos.

O problema da instabilidade, conta Roberto, é que eles não têm como planejar suas contas: "saber que vai plantar e vai vender por tanto e vou ter tanto" - diz Fátima, "posso fazer uma dívida tal que tem como... você não pode pensar nisso, né?", finaliza Roberto, que gostaria de uma associação para negociar compra e venda de produtos, para ter mais poder de barganha, mas acha difícil que ocorra, pois "hoje tá difícil mexer com o povo - vou falar pra você - um puxa de um lado - outro de outro - um é honesto, o outro já quer entrar pra sacanear e é complicado, [o povo] não quer trabalhar - quer salário, quer ganhar e só fica conversando, mas, trabalho mesmo, não quer mostrar não".

Eles explicam que há uma associação no assentamento, mas existe prioritariamente para comprar maquinário com subsídio. Mas que para o leite, por exemplo, não existe nada, e mais: como o assentamento não produz muito e suas estradas são precárias, o gasto das cooperativas para buscar o leite é descontado no preço: "Porque estrada ruim tira o preço do leite - daí quem paga é nós. O prefeito não arruma a estrada e quem paga é nós, que mora aqui. Nós paga por isso aí".

Então, por que produzir leite? Eles defendem que é das poucas culturas que se ganha por mês e não por colheita de lavoura e não depende tanto do clima - o que dá mais estabilidade para o produtor. Roberto explica que aprendeu estes preceitos na prática e com técnicos da EMATER/PR, INCRA e IAPAR e em dias de campo em outras propriedades. Ele conta que o que aprende, tenta aplicar em sua propriedade. Ele dá exemplo do plantio direto, que diz que evita erosão e dá mais produtividade, ele conta que é coisa de "fazendeiro novo" e que tem copiado, porque é uma boa idéia.

Mas ressalva que o grande problema da agricultura não está na produção, mas na gestão: "graças a Deus tenho minha cabeça no lugar e sei administrar o pouco que eu tenho e produzir. Aqui nós vendemos frango, nós vendemos iogurte, nós vendemos leite, nós vendemos mandioca, então pinga - toda semana o dinheirinho pinga - então não espera prazo de ano, colheita de ano, a gente não espera não".

Ele conta que trabalha com a EMATER/PR desde que entrou no assentamento, fazendo projetos quanto à produção da propriedade: "Você vai fazer um financiamento, faz projeto na EMATER/PR pra levar no Banco do Brasil, certo?" Ele explica que para conseguir financiamentos do PRONAF, de custeio ou investimento, tem que ter estes projetos. Assim, quando precisa, vai à EMATER/PR e "vem algum recurso, qualquer coisa que o governo vai mandar, eles vêm e fazem reunião, né?". O agricultor diz que outra instituição que está sempre presente na propriedade é o INCRA, para ajudar com captação de recursos federais.

O casal diz que faz projetos com a EMATER/PR para obter financiamento, mas que o órgão também incentiva e dá assistência a alguns tipos de produção: "Então, ele vem dar assistência no café, quando a gente tinha café tava sempre aqui olhando o café, vendo que tipo de praga tinha, estas coisas". Eles narram que plantaram café quando houve mais incentivo, que agora estão para

lançar este programa da horta e que participam também de um projeto de venda direta de produção às escolas do governo. Expõem que, num programa destes de venda direta, o governo compra R\$350 por mês de cada família e a prefeitura se encarrega de pegar a mercadoria duas vezes por semana. Roberto faz um comparativo para mostrar o quão bom é isso: "cenoura hoje, se você vender no mercado, você vai vender a R\$0,3 o kg. E eles tão vendendo a R\$1, na compra direta eles vão pagar R\$0,7".

Estes programas, além de gerar mais dividendos para os agricultores, geram segurança no sentido de saberem onde vão vender seus produtos. Roberto explica que já faz venda direta de mandioca para o mercado e agora está entregando para a escola também. Ademais a comercialização certa, Fátima conta que produzem mandioca e cana porque o fazem há muito tempo e porque, além de comercializarem, a utilizam para fazer ração, e também explica que esta cultura não demanda tanta mão-de-obra como outras. Roberto vende sua mandioca diretamente no mercado ou entrega nas escolas, o que aumenta seus ganhos, pois não há intermediários. Quanto à decisão de produzir leite - dizem que "desde criança que o pai da gente já tinha vaca" e Roberto finaliza: "nós tinha roça - a gente sabe, né?". E assim foram aumentando a produção, que hoje abaixou um pouco, pois o casal tem alguns problemas de saúde, como joelho ruim e pressão alta. Tanto que o pouco de lavoura que possuem, pagam terceiros para seu plantio e colheita.

São indagados então, se algum órgão não os ajuda neste processo de decisão e eles dizem que não e que desconhecem qualquer tipo de ação neste sentido. Mas quando são explicados sobre o Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar, recordam que vão a dias de campo e Fátima relata uma de suas experiências:

A gente foi num dia de campo lá em Abatiá, lá num assentamento do Banco da Terra, que eu não sei nem como é que chama aquilo lá. Não sei se você já foi lá [na propriedade de Lazinho]. Que lugar mais lindo! Que propriedade bem cuidada, viu? Eu fiquei, achei a coisa mais linda do mundo. Lá eles plantam muita alfafa e café... o café deles é a coisa mais linda do mundo, a alfafa deles, você podia olhar que não via um pé de mato na alfafa deles. Que lavouras bem cuidadas, coisa de ficar admirada. Nossa! Eu tiro o chapéu pra eles, coisa mais linda do mundo. Não sei se ainda tá, pelo menos na época que a gente foi lá visitar, fizemos uma reunião e ficamos o dia

inteiro lá, foi assim que eu vi. Muito bonito. Também mexe com vaca de leite, né? A gente foi até a mangueira.

Roberto explica a vantagem do sistema produtivo escolhido pelo produtor que visitaram: "porque a alfafa é opção, igual o leite, né? Porque tem dinheiro todo mês, né? Para o pequeno produtor é alfafa e leite". Ele conta que já plantou alfafa, mas como o custo era muito alto para ter apenas uma pequena produção e sua saúde já não permitia ir pessoalmente à roça, dependendo então de vizinhos, pararam: "comprar todo o implemento que precisa pra mexer com alfafa fica caro, então pra pouca alfafa não compensa e se você depende do vizinho (que nunca pode quando se precisa), você vai ter que esperar [...], então é complicado e eu falei [...]: vamos parar com a lavoura porque não dá mais [...], vamos fazer uma coisa que a gente tenha condições de fazer".

Neste sentido, o agricultor conta que a partir de agora vai plantar capim e deixar apenas um pouco de milho para despesa no verão e um pouco de aveia no inverno. Quanto a outras ações de agricultores relacionados às Redes, ele fala que no assentamento, a maioria dos pastos foi piquetiada pela EMATER/PR. Pergunto se tem eucalipto nos piquetes e ele diz que não, que não vê sentido, explico então que é para dar sombra nos piquetes e ele entende que é uma boa idéia, mas que ainda não tinha considerado e eu digo que é uma das idéias que têm sido usadas nas propriedades de referência, e que alguns agricultores aprendem dos outros em dias de campo, por exemplo. E ele expõe:

Aqui mesmo, quando eu fiz o piquete aqui, plantei um capim bom, tava bonito [...]. Já foi feita reunião aqui na minha propriedade já [...] várias vezes [...]. Uma vez foi aquele plantio direto, aquela máquina agrícola manual e outra vez foi pastagem, né? [...] Veio os agrônomo aqui da EMATER/PR, de Paranavaí, de Abatiá, Santa Amélia, de Cornélio... aqui a gente tava fazendo um trabalho sobre o leite, né? [...] Mas, eles exigem muito. É o seguinte: nome das vacas, idade, a cria, o bezerro, quando criou, entendeu? Daí eles começam: esta vaca precisa de tanto de ração, esta tanto de ração, tanto de ração, esta tatatata [...] só que para nós não funciona, porque as vacas são mais vaca pasto. Vaca pasto [...], cria o bezerro e nós tiramos média de 8 litros de leite de uma vaca e tratar de vaca para dar 18-20 litros, porque na verdade você vai "enricar" a cooperativa - é o que está acontecendo.

Eles dizem que trabalharam desta forma<sup>30</sup> por um ano, mas dada sua saúde, não conseguiam manter a produção por não tirarem leite mais de uma vez ao dia, então pararam: "Você começa a ocupar o tempo deles e você não faz as coisas conforme deve ser. Não vai dar resultado como eles esperam. E eles querem mostrar o resultado do trabalho deles". Contam que aí decidiram soltar as vacas no pasto e tratar delas com mandioca, alfafa, milho e aveia no inverno. "Vou tratar das vacas assim. Vou tirar uma média de 8 litros (por vaca, por dia), e eu sem despesa: [...] eu não vou mais investir em ração não, e enfiar na cooperativa". Mas ainda participam de dias de campo, só não "oneram" os técnicos:

Mas é, pra continuar aquele trabalho, eu não continuei por causa disso. Ficavam três caras envolvidos, vinha todo mês. Fazer relatório, se a vaca deu quanto, se ela enxertou, o bezerro tá com quantos meses. Ela tá produzindo quanto de leite, tem que dar tantos quilos de ração. Isso é complicado. Um, você dá 2 kilos, outro, você dá 3, outro, você dá 2, outro, você dá 5, e aí não dá. Você vai ordenhar a vaca uma vez por dia e, daí vai pro pasto. Tá certo que aumenta um pouco, mas só que o aumento de lucro que você tem, você tem que passar pra cooperativa.

A esposa explica que não há retorno considerável com as ações que necessitam fazer para permanecer no Projeto. Assim, decidiram reduzir a produção, mas continuar com qualidade de vida e não "sustentar alguém da cooperativa" [entendem que as Redes são um Projeto de uma cooperativa para aumentar a produção e seus diretores ganharem mais dinheiro às custas dos produtores]. E, em linhas gerais, Roberto conta que o governo federal tem ajudado muito o pequeno produtor. Diz que "ajuda com juros baixos, tem subsídio, dão prazo longo pra pagar, então já colabora bem". Mas Fátima ainda reclama de sua vida como um todo: "mas, na verdade, eu não sei se melhorou ou se piorou". Na verdade, conta Roberto, se for comparar com a década de 1970, piorou muito a vida para o agricultor. Antes, contam, se produzia e conseguia até comprar mais terra, hoje, se sobrevive e paga suas contas, já está bom.

Ele conta que a valorização vale para mão-de-obra e produtos industrializados, mas as *commodities* permaneceram o mesmo preço de mercado. O que torna cada vez mais difícil o viver no campo. E depois que desligo o microfone, o agricultor conta que no assentamento tem muitas pessoas que trabalham muito

---

<sup>30</sup> Ao andar pela propriedade, percebem-se quadros e relatórios típicos das Redes.

bem, que deveriam estar melhor de vida, porém não sabem como gerir sua propriedade, não sabem o que fazer, sempre foram mandados, e é por isso que acha o suporte e direcionamento da EMATER/PR importante para eles.

#### 4.2.2 Os Agricultores não Inseridos no Projeto Redes de Referência Para Agricultura Familiar

Linda<sup>31</sup>

Linda mora em sua propriedade de cinco alqueires com seus filhos, marido e cedeu uma casa vaga, ao lado da sua, para seu sobrinho. Ela conta que um dos filhos tem 35 anos, é separado e mora agora com ela. E tem o outro, o caçula, que tem 21 anos e estudou na APAE<sup>32</sup>. Ele é adotivo, o caçula morreu e decidiram adotar outra criança. Ambos os filhos trabalham na cidade e não estudaram: o mais velho num laticínio - Líder, e o outro na Bratac<sup>33</sup>, mas suas rendas não ajudam na casa. A agricultora possui ainda uma filha, que é professora em Nova Esperança.

No sítio produzem leite, amora e bicho-da-seda. A família de Linda produz em média 30 litros de leite por dia e Francisco entrega na cidade. No entanto a renda da família não vem do leite, nem do bicho-da-seda, a maior parte vem da aposentadoria, de Linda e seu esposo. Linda conta que mora na propriedade há apenas um ano, venderam sua antiga propriedade, na qual moraram por 30 anos e vieram para cá. A agricultora narra ainda que ela seu marido moravam em diferentes sítios em Atalaia, cidade mais a Noroeste do estado, eles se casaram e foram morar numa chácara em Nova Esperança, da qual seu marido era herdeiro. Assim, sempre viveram na área agrícola: "Eu falo assim que se for pra eu mudar pra cidade e viver lá entre quatro paredes, eu acho que eu morro de um dia pro outro".

Linda diz que não se acostumaria a viver na cidade, mas que não quer que seus filhos fiquem no campo. Ela explica que no campo há mais liberdade:

---

<sup>31</sup> Linda é cunhada de Francisco e mora também na zona rural de Nova Esperança com seu marido e filhos e o sobrinho (Junior, filho de Francisco - na casa ao lado) e sua esposa e filho. Ela foi indicada pela família de Francisco, e a entrevista ocorreu logo após a saída da propriedade deste, aproximadamente às 16h30min. Linda cedeu a entrevista em sua propriedade sozinha, pois seu marido estava na produção de amora. Depois, houve visita a toda a propriedade e a família de Francisco chegou para mais uma prosa.

<sup>32</sup> Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais.

<sup>33</sup> Fiação de Seda Bratac S.A.

"no sítio, o dia que a gente quer ir na roça a gente vai, o dia que a gente não quer, a gente não vai, assim, né? [...]. A hora que a gente quer descansar, a gente descansa e na cidade não, na cidade tem horário. Eu nunca trabalhei na cidade". A produtora expõe que o trabalho feito na cidade é mais valorizado, gera mais divisas, mas trabalhar na roça é mais flexível.

Ela explica que quem mora na cidade tem mais chances de conseguir o que quer da vida, pois no campo se lida com muitas incertezas:

Que nem o bicho-da-seda. Vem uma seca, ninguém faz nada. Que nem o ano passado, que nós mudamos aqui, nós ficamos três safras de bicho sem apanhar por causa da seca, a amora não crescia. E depois, daí tem a entressafra, mais 4 meses, então foi o ano quase perdido.

A agricultora narra que na propriedade há necessidade de muito investimento, o que torna a instabilidade inerente à atividade ainda mais prejudicial à família. A agricultora diz que inclusive tem que investir o dinheiro na propriedade, pois a mesma não se paga "A gente paga com a aposentadoria. Que nem na entressafra, daí são quatro meses que a gente fica parado, né, aí a gente usa o da aposentadoria. [...] A gente não guarda dinheiro." A agricultora explica que tem muita despesa com o sítio:

Que nem agora mesmo, a gente tem que comprar um pneu pro carrinho, é o motor que estraga, é tudo assim, sabe? Tudo picado. Que nem assim: nós temos um motor aí que quando chegou aqui teve que adaptar porque a energia aqui é mais fraca, né? Aí, se ele estiver muito pesado na hora de ligar, ele queima. Ele tem duas bobinas, ele queima. Aí, é 60 reais a bobina. Nós mal pagamos uma e já tem outra lá pra pagar [...]. Então é assim, sabe, tem hora que a gente fica pensando onde foi o dinheiro. Mas é tudo assim. Precisa de um arreio, alguma coisa, é tudo assim.

Linda conta que seu filho, com o dinheiro do laticínio (de um emprego na cidade), comprou gado, vendeu e comprou uma moto.

Aí ele comprou mais vaca, vendeu, voltou a comprar de novo, precisa de ver. Ainda paga pensão [...], porque na cidade pagando água e luz, aí depois só despesa de comida. Agora do sítio não, no sítio tem muita coisa, muito gasto. Tem uma cerca, tem que comprar arame, palanque. Todo dia tem alguma coisa pra fazer. No sítio tem muito mais gasto e ganha menos, mas a gente gosta do sítio e foi todo mundo indo embora para a cidade...

Neste sentido, a agricultora é questionada se não faz algum tipo de controle para evitar tanta evasão de divisas, e ela pára para pensar e até concorda com a necessidade de controle financeiro, mas disse que não faz e logo desconversa. Ela volta a discorrer sobre a produção no sítio. Ela conta que a região toda cria bicho-da-seda, assim, o sítio já era dotado com infra-estrutura, bem como plantação de amora, antes de sua família chegar ao local. Mas relata que houve queda no preço nos últimos anos e agora muitos deixaram de criar o bicho. No entanto, ela defende que os técnicos que compram seus casulos e vendem insumos para a produção em sua propriedade argumentam que hoje há falta de casulo na Ásia e que o preço da produção voltará a subir, assim, a proprietária ainda investe nesta cultura.

De qualquer forma, eles não criam muitas caixas de bicho, dado que apenas Linda e o marido trabalham na propriedade. Assim, pretendem diminuir mais a amora e focar mais no pasto -que demanda menos mão-de-obra e acreditam obter mais ganhos. Desta maneira, eles sempre cultivaram bicho-da-seda, leite e amora, desde a outra propriedade, decisão de produção do sogro.

Quando chegaram à atual propriedade, lá havia apenas amora, cultura que aos poucos foram abandonando e dando lugar ao pasto para as vacas que trouxeram da outra propriedade. A agricultora conta que hoje é mais feliz, pois trabalha num lugar que é só seu, sem desavenças de herdeiros como na antiga propriedade de seu sogro: "eu gosto muito mais daqui do que lá". Ela relata que não tem preferência quanto a uma parte no trabalho na roça, gosta de carpir, de cortar amora: de tudo em sua propriedade.

Inclusive, quando indagada sobre o que menos gosta no sítio, ela responde aos risos: "tudo que tem aqui eu gosto demais, aqui pra nós é o paraíso". Hoje, na propriedade há porco, galinha, bicho-da-seda, amora e o gado. Ou seja, gosta de sua vida no campo, porém acha que a vida na cidade gera mais divisas e possibilidade de poupança e investimentos e conseqüente melhor qualidade de vida por poder adquirir bens com mais facilidade.

Linda está em sua propriedade há mais ou menos um ano e desde então produz leite para vender para um laticínio produzir queijo. Ela não faz inseminação e quando suas vacas geram bezerros, os cria para vender mais velhos nos abatedouros. Assim, não fazem diferença na criação dos machos e fêmeas, como sua irmã na propriedade quase vizinha. Mas conta que irá piquetiar o pasto e

plantar eucalipto neles, como aquela, para aumentar sua produtividade, melhorando a pastagem, como a outra propriedade fez e que aprendeu com as Redes. No entanto, alerta que fazer parte das Redes não é apenas benefícios:

Na verdade, ela [Vani, sua irmã e vizinha] tá mesmo produzindo 300 litros de leite, mas chega no final do mês, o que sobra pra eles [...], não sobra nada. Meu cunhado tava falando que ele paga pro filho tirar leite, né? Dá um salário pro filho e diz que sobra 300 reais pra ele. Eles gastam muito com ração. Você vê que as vacas deles são muito bonitas, dá bastante leite, mas não sobra nada.

Ela conta que tudo que entra na propriedade da irmã é gasto lá, com investimentos. "Então, por enquanto nós estamos assim, o que dá, dá, né? Vai tirando leite, o que dá é livre." E, desta forma, investe na propriedade, mas não deixa de gastar consigo, para comprar o que quer. Quando perguntada se mesmo sem participar do Projeto, teve algum tipo de contato com a EMATER/PR ou se foi a algum dia de campo, ela diz que não e que faz hoje o que fazia na chácara que sempre viveu.

Assim, ela diz agir como sempre o fez, mas também utiliza idéias aprendidas com a irmã: já faz piquetes nos pastos, por exemplo, mas diz que não são como na outra propriedade, embora tenha aproximadamente as mesmas medidas e até eucalipto para sombra. E tenta se esquivar do fato que usa idéias das Redes ao dizer que apenas não tomava estas medidas na antiga propriedade, pois lá era muito pequeno para tanto: "Não, lá era pequeno. Porque lá éramos nós e meu cunhado, lá não dava pra fazer pasto e piquete, era pouca terra." Todavia, ao ser questionada se aceitaria a visita e receber sugestões de um extensionista da EMATER/PR, ela responde que "se eles viessem e a gente gostasse, a gente seguia o conselho deles".

Ela sabe que a irmã possui um sítio de referência e acha a idéia muito boa, mas que também restringe um pouco as escolhas do agricultor: "ah, é muito bom sabe. Eu acho que é bom, mas eles gastam muito. Tem que ser tudo certinho, eu acho que eles gastam demais" e diz que o marido até gostaria de melhorar a produtividade, "mas se for pra seguir tudo certinho o que eles fazem assim, ele não concorda, porque tudo o que eles ganham fica ali mesmo, então a gente, o pouco que ganha é livre, não precisa ficar, sabe [investindo]..."

O técnico da EMATER/PR, ele sempre ia lá no meu cunhado e dizia "ó, a gente vai dar um jeito de fazer casa no sítio para os filhos não irem para a cidade". Só que eu sempre disse para meu cunhado: "um que trabalha na cidade junta dinheiro, quem trabalha no sítio não". [...] O irmão deste (Júnior), este foi para a cidade e comprou uma casa, móveis, moto, e o Gilberto que trabalha no sítio não comprou nada... E também, quando a pessoa trabalha na cidade, quando vai se aposentar, tem uma aposentadoria melhor. O Júnior quer outro serviço, ele trabalha no posto, mas tem mais vantagem que o irmão que tira 300 litros de leite, pois consegue comprar o que quer e o do sítio não consegue nada.

Ela defende que é complicado viver da agricultura e cita o bicho-da-seda, diz que o preço do casulo era para estar entre R\$12-13, pelas previsões de mercado, mas quando vai é R\$6-6,50. Linda diz que o técnico (da Fujimura, que mexe com os fios da seda, como a Bratac) que atendia a chácara que morava dizia que "o dono da propriedade que agüentasse 2 anos tocando o bicho-da-seda... Que ia melhorar, mas nada, isso faz 5 ou 6 anos, a não ser agora, que não tá tendo mesmo casulo para lá".

Linda explica que compra o bicho, planta a amora, constrói e mantém o barracão e compra a cal, mas como a empresa (Fujimura) compra o casulo, "o técnico vem ver se a gente está tratando bem. Mas a gente sabe [cuidar do bicho], faz tanto tempo que a gente trabalha". Porém não opinam ou contestam os técnicos:

Linda: O que eles mandam a gente fazer, a gente faz. Pesquisadora: Mas o que eles já falaram para vocês fazerem? Linda: Não, só pro negócio dentro do barracão mesmo que eles vêm né? Negócio de amora, assim não... Só querem saber da qualidade do bicho-da-seda e incentivam a gente a plantar a amora. Pesquisadora: Não entendi o que fazem exatamente Linda: Eles não fazem nada.

A função deles, segundo a agricultora é acompanhar o bichinho dentro do barracão, simplesmente "porque o técnico tem que andar no sítio, né? É o ganho dele". Ela conta que, na verdade, eles vão ao barracão uma vez por semana para ver se produtor está cuidando apropriadamente dos bichos ou se precisa de algo. A proprietária rural conta que o técnico também "vê se tem que fazer pedido de bicho. Na mesma firma que entrega o casulo busca o bicho". A firma vende cal, bicho, formol, tudo, "aí quando entrega o casulo é tudo descontado".

Alfredo<sup>34</sup>

Alfredo mora em seu lote há 20 anos com seu filho, filha, esposa e cunhado. Ele tem mais duas filhas, gêmeas, uma mora na cidade e outra no lote vizinho com o marido. Alfredo e sua esposa nasceram e casaram-se na Fazenda Campestre, município de Santa Mariana. Ele conta que seu pai morou nesta fazenda por 46 anos e que ouviu um boato que, ao se juntar ao MST, em três dias teriam terra para plantar. Mas, na realidade, Alfredo invadiu uma fazenda e em quatro dias foi despejado da terra de assentamento.

O agricultor conta que adora trabalhar na terra, diz que só não trabalha mais, pois teve começo de infarto e a esposa não o deixa trabalhar mais tanto como fazia. E só não quer que seus filhos fiquem na propriedade, pois explica que seu terreno é muito acidentado e não dariam para dar sustento a todos e que a agricultura já não rende tantos frutos. Ele conta que está no assentamento São Francisco há 22 anos, mas que por dois anos ficaram no centro comunitário, morando e plantando juntos até o INCRA resolver a situação do loteamento -fazer demarcação e divisão das propriedades. Assim, quando recebeu seu lote, derrubou o mato, construiu sua casa e começou a plantar milho.

Depois, nós fomos vendo que o milho não tava dando quase produção, aí começamos a mexer com umas vaquinhas, não leiteiro, né? E até hoje temos este pés duros<sup>35</sup>... um pouquinho. Aí achamos uns pedaços de terra mais ou menos e apareceu a alfafa. Alfafa é renda igual o leite, que tem uma renda mensal.

O agricultor conta que, como o milho parou de ser valorizado, outro produtor do assentamento, vindo da região de Cambará, onde há muito plantio de alfafa, trouxe sementes para ele e sugeriu o plantio. "E cada um pegou um pouquinho e plantamos e acabamos gostando e tamos mexendo até hoje". Afinal, como o leite, a alfafa gera renda mais certa e com mais freqüência. O pequeno produtor explica melhor: "hoje compra um saquinho de milho nós pagamos R\$130,00 e do mais ruim. Três saquinhos de milho eu peguei, do mais ruim: R\$130. Espera gerar 6 meses para vender a R\$13-R\$14 um saco de 65 kg. O amigo e sócio

---

<sup>34</sup> A entrevista de Alfredo ocorreu logo após a visita a Roberto, tanto que sua esposa, Fátima, acompanhou a pesquisadora até sua propriedade, o último lote do assentamento. Estavam na varanda da propriedade Alfredo, seu filho, cunhado e sócio. Assim, todos participaram da entrevista que durou 1h, e no meio tempo seus companheiros foram fardar alfafa enquanto Alfredo, Fátima e a pesquisadora continuaram a conversar.

reforça o argumento "Compra um de 20 kg por R\$130 e vende um de 60 kg por R\$13,00".

E é por isso que estão investindo no leite e na alfafa. Mas explica que uma vaca leiteira custa caro e que a alfafa tem como problema os atravessadores. Ele conta que além de explorarem no preço, eles muitas vezes dão cheques sem fundos para pagar a produção. Conta que em 2005, seu antigo genro e atravessador deu um calote tão grande neles que se não tivessem uns bezerros que venderam, passariam fome e conta que até hoje tem dívida decorrente deste acontecimento. Ele narra também que o fardo da alfafa pode estar bonito, mas que eles dizem que não e pagam menos. E de tanto problema que já teve com estas pessoas, hoje prefere vender mais barato sua produção que arriscar não receber.

Decorrente destes fatos, o produtor conta que o que mais gosta na agricultura é produzir alfafa e leite, afinal geram rentabilidade e estabilidade. E o que menos gosta é o milho: "por causa do preço, né?". Ele conta que gostaria de plantar milho, "porque toda vida nós plantamos algodão, milho - mas agora não tem jeito de mexer, porque não tem renda, né?". Ele diz que já plantou milho, alfafa, algodão e feijão, mas agora quer investir no leite. Hoje, produz em média 40 litros de leite por dia, com suas doze vacas, pois não são boas, diz ele.

Mas diz que nem estas produções mais freqüentes são capazes de barrar o êxodo na agricultura no país e culpa os governantes pela desvalorização do setor como um todo: "Acho que falta mais apoio do governo, dos deputados fazerem alguma coisa pelo produtor, porque senão vai acabar. Acabar". Fátima (da outra propriedade do assentamento) intervém na conversa: "mas é que também não é só o governo, porque não depende só do governo, depende também da natureza, né? Porque o que tá acontecendo com a gente é o tempo que não tá colaborando também, né?"

Mas Alfredo insiste em seu argumento:

Porque comadre, antigamente meu pai plantava mamona, tinha preço fixo, entendeu? E hoje não aparece nem preço mínimo. Então, quer dizer que o governo não tá dando valor de nada, nem o preço mínimo. Então é onde que a gente fica sem... você tá plantando sem saber se você vai ter onde vender.

---

<sup>35</sup> Pé duro é gado não leiteiro.

Fátima interrompe novamente: "agora eu tô pensando assim: eu não sei se o Lula é bom ou se ele está acabando com o Brasil [risos], porque por um lado você sempre está tendo um subsidiozinho para a lavoura tal e tal, mas não tem preço no que se produz". Alfredo começa então a falar sua opinião sobre deputados e política em geral. E acaba argumentando dizendo que político não tem culpa de não dar apoio para a agricultura, pois estão engessados num esquema de corrupção no qual não conseguem gerar nada.

Como a conversa tornou-se um pouco acalorada e não é foco da entrevista opiniões políticas pessoais, embora importantes, lhes é perguntado qual seria uma preocupação específica em relação à agricultura. E Alfredo responde: "a maioria do pessoal da roça está trabalhando em vão, né? É o que eu disse agora pouquinho: eu acho que vai, se não tiver algum apoio, vai à falência, sim". Ele explica que assim que entraram no assentamento, o valor das *commodities* era maior e o clima mudou muito: "E mudou o preço - acho que tinha que manter um preço normal mínimo, pelo menos para você saber o que você vai colher". Fátima diz: "uma garantia".

O agricultor explica que hoje, para viver da agricultura, tem que investir em culturas que gerem renda com mais frequência e participar de associações para tentar benefícios do governo. Ele conta que participa do grupo do trator e do resfriador de leite, além de fazer parte da diretoria da ASTRUF, da qual é tesoureiro e sua esposa a secretária. Ele conta que a associação é ativa, mas que as pessoas não têm muito interesse. Fátima explica que quando vão tratar de dinheiro "enche lá o salão de reunião, agora se é para discutir um problema da comunidade, não aparece um". E Alfredo reclama ainda da cobrança dos agricultores em relação à diretoria, porque demoram para conseguir benefícios ao assentamento: "porque o governo é demorado mesmo, né? Vai fazer o quê?"

Ele explica que a associação trata mais de assuntos políticos, e que, para ajudar na produtividade, ajudam a EMATER/PR, IAPAR, INCRA, cooperativas, entre outros. Ele conta que a EMATER/PR está no assentamento quase todo dia, ajudando em questões técnicas e políticas também: "quando tem reunião do INCRA, eles avisam". Além de ter ajudado a levar água encanada para a propriedade e ajudar na produção, gestão e comercialização de seus produtos. E "se eles não resolvem, eles ligam para algum outro técnico e resolve o problema". Ele explica que é assim, pois o INCRA os ajuda e a EMATER/PR tem convênio com o INCRA,

inclusive todo ano eles fazem reunião com os agricultores para ver se está bom o trabalho deles: "aí assina a ata e todo mundo vota que sim, que é um pessoal bom de mexer, porque lá tem parte de veterinário, parte do café, parte de... só mesmo a alfafa que eles não mexem [...], qualquer coisa liga lá para Bandeirantes, na Faculdade de Agronomia. Então, de qualquer maneira, eles resolvem nossos problemas".

O agricultor conta que além de assistência no que possam necessitar, a EMATER/PR também dá incentivos para certas produções, já incentivou a produção de café, por exemplo, e hoje incentiva plantação de horta para venda direta a escolas. Mas Alfredo relata também que nem tudo o que os técnicos já sugeriram para si deu certo: "uma vez, o feijão mesmo eles mandaram eu passar um veneno e não deu certo, não".

E ele também não faz tudo como dizem: "já aconteceu na alfafa. Eles pediram para eu jogar 25/20, só que mandaram jogar, só que faltou o dinheiro e eu não joguei". E a colheita está indo bem, diz, "mas só não produz igual [...], vamos supor, se ela dá 4000 kg/alqueire, ela passaria a dar 6000 kg/alqueire, só que a renda da gente não tem para a gente adubar conforme pedido". Daí a pesquisadora questiona: "e se desse 6000 kg/alqueire, não daria para pagar este adubo todo também?". Depois de um pequeno silêncio, ele diz que sim, mas que como tem que pagar à vista, não conseguiria investir de qualquer forma: "se eles vendessem a prazo para a gente a própria alfafa paga ela, né? [...] Só que a gente não tem esta renda e eles não vendem para a gente a prazo".

O lavrador também conta que participa de dias de campo, mas que tem dificuldade em aplicar para si o que vê em outras propriedades: "Para a gente fazer o que eles fazem lá, a gente tem que ter aquelas vacas". Assim, começará a fazer inseminação artificial para ter melhor rebanho e melhor produção. E conta a técnica que utilizará para aumentar ainda mais a produtividade: "[assim que tiver vaca boa e ela der cria, a vaca nem vai ver o bezerro] já pega e tira ele dali e já leva... ai, tem um piquete aqui. A vaca fica para cima e o bezerro fica aqui. Aí tem o livro ali - estudamos o livro, já tem outros tipos de [...]. Qualquer dúvida, a gente corre nos livros e já vê certinho o que precisa fazer".

Ele conta que assim vai aumentar sua produtividade e qualidade de vida: "Até tenho um sobrinho lá em cima, e ele tira cedo e a tarde. Só que tira com bezerro e já o professor (técnico) diz que tem que tirar sem o bezerro". Fátima

desaprova a ação de tirar o bezerro da vaca assim que nasce, mas Alfredo diz: "eu quero experimentar, né, comadre?", e ela concorda dizendo que enquanto um conhecido que tomara a medida tirava 12 litros de leite da vaca, Fátima tirava 7 litros.

Ele termina a entrevista defendendo a intervenção de pessoas com estudo no campo, de dar auxílio, de falar como e porque fazer as coisas, senão eles iriam à falência:

[Precisa] vir aqui e falar: "gente - a produção não é mais assim, o milho tem que jogar tanto de adubo, então faz assim". Tem gente que joga às vezes o dobro do adubo, faz até mal para a planta. Têm outros que jogam menos e não funciona direito e outros já não jogam nada, outros já precisam jogar o adubo, mas a cooperativa não vende para ele comprar para 30 dias, tem que ser tudo à vista. Aí vai virando uma bola de neve, aí que vai acabando a agricultura porque não tem...

Diz assim ser importante o acompanhamento, mesmo que a prática não dê resultado, porque a culpa nem sempre é dos técnicos que passam certas medidas para efetuarem, mas dos agricultores que talvez não executem direito. Ele diz que confia plenamente em tudo que a EMATER/PR lhe sugere, porque uma vez evitaram um desperdício: estava plantando algodão e choveu muito, achou que tinha perdido tudo, então ia derrubar tudo que produzira, mas antes de fazer isso, decidiu ir à EMATER/PR e pedir ajuda. Narra que eles pesaram as bolas de algodão, fizeram alguns cálculos e disseram que colhesse, que iria dar 219-220 arrobas por alqueire e que iria pelo menos pagar as despesas: "e não é que deu 219... "

Mas enfatiza que, mesmo com apoio das instituições governamentais, a agricultura está muito desvalorizada e que hoje, para sobreviver, tem que tentar acabar com intermediários e agregar valor à produção, por exemplo, não vender a alfafa em fardo, mas moê-la para vender, mesmo porque hoje não pagam necessariamente mais pelo produto melhorado, mas pelo menos o compram. Porque, explica, se não fizer isso, alguém o fará e pode ficar sem comprador ou com um pior: "antes na agricultura perguntava-se por quanto se vende e hoje se diz: quanto você me paga?"

### 4.3 AS AÇÕES REALIZADAS

Com base nos relatos descritos, pretende-se aqui descrever as ações relativas à condução gerencial e técnica dos produtores de leite inseridos (ou não) no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, iniciando-se com os inseridos. Para, a partir destes dados, interpretar as categorias da pesquisa e procurar entender os *scripts* de ação e suas intenções e motivações, para então verificar suas manifestações de estrutura e agência.

#### 4.3.1 As Ações Realizadas por Agricultores Inseridos no Projeto Redes de Referência Para Agricultura Familiar

##### Lazinho

Lazinho produz hoje café, leite e alfafa, um dos sistemas de produção do Projeto Redes de Referência. Ele explica que antes produzia leite, café e lavoura branca e que há dois anos a EMATER/PR sugeriu o novo sistema. Ele defende a manutenção de mais de uma cultura na propriedade, pois acredita que assim possui mais segurança na sua produção. Ele explica que se ocorre uma adversidade com uma cultura - seja pelo clima ou pelo valor de mercado, tem as outras também para garantir o sustento de sua família, que não conta com outra fonte de renda. E também, argumenta o agricultor, com mais de uma cultura na propriedade, com sazonalidade diferentes, a renda da colheita de uma ajuda a comprar insumos das outras.

Ele explica que para lidar com a agricultura deve haver gestão: diversificar produção, ter controle de gastos, utilização de financiamento a juros baixos (se necessário), tentar alternativas que agreguem valor à produção (como plantar "café de qualidade") e tentar parcerias para ter maior poder de barganha tanto na compra de insumos quanto na venda da produção, como o sindicato patronal que participa.

Sobre o processo de decisão do que e como fazer em sua propriedade, conta que com o apoio da EMATER/PR. Lazinho relata que sempre antes de aplicar uma nova prática, conversa com os técnicos para que dêem sua opinião e suporte. É que esta parceria tem ajudado a aumentar a produtividade em sua propriedade, afinal, tudo que lhe sugeriram até hoje deu certo. Embora, muitas vezes, relata o técnico que acompanha o sítio, o agricultor precisou ir a campo e ver como as propriedades de referência funcionavam para adotar certas medidas: foi o caso do plantio de alfafa e do eucalipto para fazer sombra nos piquetes.

O produtor conta que desde que é proprietário de seu lote, construiu sua casa, tuia, terreirão e cocheira, onde só havia pasto e compara passado, presente e futuro: quando começaram a produzir leite na propriedade, tiravam 20 litros/dia; hoje, já produzem 100 litros depois de investirem na pastagem, com piquetes e sombra de eucalipto - idéias advindas do Projeto Redes e quer chegar a 200, 300 litros. E acha possível: "se continuar melhorando as vacas [...], porque vai melhorando o pasto". Lazinho relata também que assim que sua produção estabilizar em mais de 100 litros/dia vai comprar uma ordenhadeira, mas que antes tem que modificar a cocheira, o que requer bastante investimento.

Lazinho utiliza controle financeiro, planejamento e investimento seguros para continuar a prosperar. Inclusive, conta que, com este controle (que aprendeu nas Redes e conta com seu apoio para interpretá-lo), sabe o que na propriedade dá mais retorno, ou muito gasto. Assim, pode fazer investimentos pontuais e ter mais retorno em longo prazo, além de administrar suas dívidas. Conta que "o dinheiro do café é livre, o leite e a alfafa mantêm as despesas sossegado. É o que usamos para pagar parcela do lote, PRONAF, e um monte de coisa".

Assim, a propriedade se baseia hoje em: (1) tecnologia, na adubação e pastagem, (2) associativismo (participação no grupo para compra e venda), nas Redes e sindicato e (3) planejamento, com controle de custos e entradas e saídas.

Francisco

Francisco comprou seu sítio para ter sua própria produção de bicho-da-seda e foi até campeão de produção nesta cultura, mas devido às condições edafo-climáticas não favoráveis e uma doença na amora (as quais estão sujeitas

quaisquer lavouras), a família viu a necessidade de uma alternativa de renda. Produziram café, mas uma geada na região acabou com a plantação. Nesta época, um cunhado que produzia leite e vendia na rua, os inspirou e começaram a fazer o mesmo.

No início, tinham apenas uma vaca, era apenas para ajudar na renda do bicho-da-seda. No entanto, a demanda por leite foi aumentando, e, com a ajuda do Projeto Redes (que acabara de começar na propriedade), passaram a aumentar a produção. Ao mesmo tempo, o bicho-da-seda e a amora, que requeriam muita mão-de-obra, começaram a dar problema: "tentamos renovar a amora para ela ficar melhor, não conseguimos também, porque os dois anos seguintes que plantamos deu seca e perdeu tudo [...], optamos a ficar só no leite". Explicam que o leite e o bicho-da-seda demandam mão-de-obra ao mesmo tempo (no começo da manhã e fim da tarde) e que era muito trabalho para apenas os três da família.

Desta forma, conversaram com os técnicos das Redes e expuseram que não queriam mais produzir bicho-da-seda e juntos decidiram que produziram apenas leite. Assim, houve a necessidade e vontade de aumentar a produção de leite. Nesta época, os técnicos do Projeto os levaram para conhecer uma propriedade que já tinha "pasto melhor, vaca melhor, aí fomos lá visitar para ver como eles estavam fazendo para ter uma produção boa de leite". Gostaram tanto do que viram, que assim que voltaram para casa compraram mais vacas para aumentar a produção. Mal sabiam que estas vacas eram de descarte e pagam até hoje o empréstimo que fizeram. Nesta ocasião, a família aprendeu a importância do planejamento e cálculos antes de qualquer aquisição e de consultar a opinião de um especialista, e assim, hoje, vão "fazer tal coisa, conversa com técnico primeiro, senta conversa, dá para fazer, dá, então vamos fazer. Sem conversar com ele a gente não pode fazer nada".

Desta forma, gerem hoje a propriedade com: (1) tecnologia - fazem análise do solo, adubação e correção para melhorar a pastagem, condição *sine qua non* para uma boa produção e inseminação nas vacas para melhorar sua genética. (2) Associativismo: além da associação, fazem parte das Redes e de sindicatos; e (3) planejamento - com análise de custo e técnicas de manejo, com o apoio e acompanhamento das Redes.

Assim, de acordo com sugestões da EMATER/PR "fizemos divisão, fizemos piquetamento, plantamos eucalipto para fazer sombra para as vacas,

fizemos correção do solo, tudo foi com intenção de ter uma boa produção de leite, nós começamos com 20 litros, hoje nós estamos com quase 300 litros". Mas Francisco ressalva que nem tudo simplesmente acatam: há discussão e análise antes de qualquer decisão "Tem que ser na ponta do lápis, pra fazer as contas, pra ver se tem condições de fazer isso aí". Afinal, investiram, nos seis anos que trabalham apenas com leite, aproximadamente R\$80.000,00 na propriedade, que tem potencial para chegar a 500 litros/dia, em apenas 3 alqueires.

No entanto, ressaltam que na agricultura, o que é produzido não tem valor agregado, assim tem que ter quantidade para se manter e ter sobra, afinal, se há seca ou algum problema (como quebrar um maquinário), tem que ter fluxo de caixa, para não precisar emprestar a juros altos e poder manter a propriedade financeiramente sadia. Hoje, também com a aposentadoria de Francisco e esposa como fontes de renda extra-agrícolas.

### Domingos

Domingos possui uma propriedade rural de 15 hectares em Ampère há 36 anos. Quando lá chegaram (seu núcleo familiar composto por ele, esposa e filhos) "era só mato", mas logo começaram a plantar feijão, porco e milho, na sua propriedade ou em terras de arrendamento. Hoje produzem prioritariamente leite: o cultivo da lavoura é o milho e é utilizado para silagem. Contam que hoje, para sobreviver na agricultura familiar, não se pode investir em culturas tradicionais, deve-se diversificar e adaptar para culturas que requeiram menos mão-de-obra e menos necessidade de terreno, como bicho-da-seda, aviário e vaca de leite.

Eles narram como e porque começaram a investir no leite: a lavoura é uma produção de risco, afinal está sujeita a condições climáticas e pragas. Ademais, sempre tiveram problemas com arrendamento, ou o valor subia muito ou não queriam renovar contrato, e ainda seu maquinário para a lavoura estava defasado. Neste contexto, e, observando um vizinho que tinha uma produtividade mais estável, advinda do leite, compraram umas vacas e fizeram curso para produzir queijo e agregar valor ao produto.

No começo, continuaram com a roça, juntamente com o leite, mas com o tempo, necessitavam de mais pastagem, assim deixaram a lavoura. Nesta época, em 1999, juntaram-se ao Projeto Redes de Referência para a Agricultura

Familiar, e desde então sua produção já aumentou em dez vezes - hoje produzem 500 litros/dia e possuem vinte e quatro vacas. Assim, não utilizam mais financiamento para fazer a lavoura, para comprar o adubo e a semente, apenas para maquinário - acabaram de comprar um trator que só precisarão começar a pagar em quatro anos.

Na propriedade, cada um tem sua responsabilidade: o filho e a filha ordenham, a esposa do filho dá comida ao gado e o Domingos cuida das novilhas. As novilhas são produzidas com inseminação, feitas por técnico, e quando nasce um bezerro ele é logo vendido, para não ocupar o pasto que poderia ser ocupado por uma vaca - que produz leite.

Assim, a propriedade conta com: (1) tecnologia que auxilia na produção, seja por meio de análise de solo e adubação e inseminação artificial, a propriedade conta ainda com ordenha mecânica, seu próprio silo, com resfriador e gerador de energia - para manter as máquinas ligadas e não prejudicar a produção. A propriedade usa também homeopatia como forma de reduzir custos para cuidar de seu rebanho, custa menos que antibiótico e o leite não precisa ser descartado.

A família dá bastante importância a (2): controles e planejamento, seja de custos ou de produção. Eles têm dados de tudo que entra e sai da propriedade e de todas as vacas, incluindo dia de nascimento, origem, produtividade, chegam até a pesá-las e pesar seu leite uma vez ao mês. Eles também contam com o auxílio do "Contagri", *software* das Redes para ajudá-los na produção das vacas, inclusive com quantidade de ração adequada a cada uma e verificação de cenários futuros, o que gera economia e produtividade no presente e mais confiabilidade nas decisões a serem tomadas.

Eles também vêm no (3) associativismo, forma de prosperidade. Participam da CRESOL, de um grupo de agricultores (oito), com os quais adquirem maquinário agrícola de forma conjunta e sindicato, além das Redes, com a qual tanto ferramentas de gestão, como técnicas de produção que se utilizam no cotidiano: "adubação de pastagem, sistema pastoril, piquete diário, com cerca elétrica, água e sombra - eucalipto, sombra pras vacas, pasto equacionado".

E explicam que, por serem palco de testes não decidem o que e como produzir apenas pelo que os técnicos dizem, eles observam os resultados e decidem conjuntamente, baseados nos testes: "é coisa que você vê no dia a dia [...]".

## Carlão

Carlão mora num lote de 12 hectares de terra com sua esposa e filho há vinte anos. Quando chegou ao local, era só pastagem, mas logo construiu uma casa e começou a plantar lavoura, o que fazia no sítio de seu pai, quando morava com ele. Sempre tiveram vaca para subsistência, mas antes viviam da lavoura, plantaram em sua propriedade milho, algodão, feijão, alfaça, café, tomate, cará, pimentão, pepino e mandioca, sempre baseados no mercado, mas há um ano decidiram trabalhar com leite para vender.

Depois de muitas decepções e dívidas com a lavoura, o produtor percebeu que quase todo o assentamento vendia leite e decidiu fazer o mesmo. O leite, explica, não depende das intemperanças do tempo, além de gerar renda mensal, e não apenas a cada seis meses, o que gera mais estabilidade para a família, que não possui nenhuma outra fonte de renda para se sustentar.

A produção de leite requer sal, adubo, ração, farelo e remédio, assim seus ganhos mal cobrem o custo. Desta forma, o milho produzido na propriedade será utilizado para a própria ração, para cair o custo da produção do leite e estão investindo em: (1) tecnologia, com melhoramentos no pasto (com piquete com eucalipto e análise de solo) e no rebanho para ter mais lucratividade. Carlão faz inseminação em suas vacas, e como não pode perder dinheiro, utiliza sêmen sexuado, que tem custo de R\$65,00 mais caro que o outro, mas garante o aumento de seu rebanho de vacas.

Hoje, na propriedade, trabalham com milho (3 alqueires) e vaca (22 entre vacas e novilhas). Carlos produz média de 70 a 80 litros por dia, mas quer chegar a 200 litros/dia. Para tanto, conta com o auxílio do Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar. Ele relata que depois que foi a propriedades referenciais, passou a tê-las como modelo de condução da propriedade. Ele explica que no começo tirava leite num pau no meio do pasto, mas hoje já tem mangueira e conta com um resfriador de 1500 litros, em sua propriedade, derivada de um (2) grupo de produtores do assentamento que se uniu, formou uma associação e recebeu subsídio do governo para comprá-lo. Além disso, participa da ASTRUF - a associação de todos os produtores do assentamento. Assim, ele também tem no associativismo uma forma de ser mais eficiente em seu trabalho.

Carlão está nas Redes há quatro meses e a EMATER/PR o auxilia no pasto, na ração para as vacas, além de incentivar anotações sobre custos e informações sobre as vacas para melhor (3) gestão e planejamento na propriedade. Ele é um entusiasta que quer mudar sua vida a partir de mais qualidade em sua produção. Assim, quando visitou a primeira propriedade de referência, começou a tentar implantar o que viu em sua propriedade, e como fez de forma errada, hoje procura perguntar aos técnicos antes de tomar alguma outra decisão.

## João

João mora numa propriedade há 2 km de Capitão Leônidas Marques há 25 anos. Lá, produzem hoje leite e frango, além da roça e fumo, e já produziram fumo, milho, trigo, soja, feijão, frango e leite. A propriedade conta com dois aviários de 100 metros quadrados cada e toda estrutura para o leite, ou seja: capacidade para criar 16.000 frangos a cada quarenta dias e 500 litros de leite por dia. E o fazem: ele e mais dois irmãos há 10 anos que produzem frango e há três, leite.

No início da década de 2000, eles eram campeões de produtividade de fumo, mas com os recentes embargos à cultura, somados às dificuldades inerentes à roça, como clima e pragas, passaram a focar na produção de frango e leite. Ele conta que sempre tiveram estas produções, mas há 10 anos montaram seu primeiro aviário, de 50 metros, com o auxílio da Diplomata -antigo frigorífico de frango da região e há três, percebendo a frequência que os produtores vizinhos vendiam seu leite e que não dependia tanto do tempo como a lavoura, decidiram investir em sua produção.

Com a alta produtividade da propriedade rural, João conta que sua família não passa por nenhuma necessidade e que tudo o que quer comprar, consegue, nem que seja por venda parcelada ou financiamento, embora diga que a agricultura não esteja fácil para ninguém, principalmente para o pequeno produtor e que para lidar com ela, sua família busca sempre ir a cursos e melhorar sua produtividade. Foi assim que conheceram as Redes, da qual participaram por mais ou menos cinco anos. O Projeto começou na região em 2003 e acabou em 2008, por causa de outros projetos prioritários da EMATER/PR.

Com o Projeto, aprendeu noções de gestão e produção: na época, começaram a investir no solo, a nitrogená-lo e a anotar entradas e saídas para

melhor controle e planejamento da propriedade, porém o acompanhamento se foi, e o que ficou dele foi não limpar muito o solo depois de colher, deixar restos orgânicos lá, para ajudar a adubar e reter propriedades orgânicas e minerais, saber investir apenas o necessário, ou seja, planejar a produção para não desperdiçar adubo e semente também e investir sempre em sementes boas e na forma de plantar, pois não investir quando se planta implica em muito mais investimento enquanto a planta cresce.

Mas confessa que não faz mais controle de custos e produção como faziam, que hoje sabe a importância da tecnologia para uma boa produção, tanto que sua propriedade é mecanizada, e ainda investe e cuida bem do solo e ainda tem em parcerias, um dos alicerces para sua sobrevivência. A família participa de sindicatos e associações, inclusive esta não existe apenas para dividir maquinário, mas para constituir uma rede de relacionamento forte que possam se ajudar em qualquer dificuldade.

Carlos

A propriedade de 25 hectares de Carlos é no município de Capitão Leônidas Marques, Oeste do Paraná. Ele começou sua produção com 6 alqueires que ganhou de herança nos quais produzia o milho e feijão, como no Rio Grande do Sul, antes de vir para o Paraná e na década de 1970 passaram a plantar soja. Depois produziu o feijão, o algodão, hortelã, e hoje o agricultor tem apenas soja, aveia, leite e frango. Carlos possui um aviário de 100 metros totalmente mecanizado, ou seja, com a tecnologia produz até 16.000 aves a cada 40 dias e 150 litros de leite com apenas 13 vacas - possuem também resfriador e ordenha mecânica. E na propriedade trabalham apenas ele e sua esposa.

Ele conta que tem gado para leite, mas também comercializa suas vacas para renda extra. Já a soja, produz em média 950 sacas, possuindo trator e pulverizador. Ele conta que produz conforme o mercado responde às culturas e para tanto, conta com estudos da própria COOPAVEL e com uma roda de chimarrão, na qual todos os dias os agricultores das proximidades vão e conversam sobre sua produção: o que plantaram, qual variedade, qual resultado, como foi comercializar, em que época.

O produtor explica que se um produtor vai bem, os outros copiam e desta forma todos melhoram. Assim, defende que ganhar bem no mercado agrícola é uma questão de gestão, planejamento. Além da cooperativa, Carlos participa do sindicato rural e da associação que compra maquinário para agricultores da região e já fez parte do Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar.

O agricultor entrou nas Redes em meados de 2003, e defende que este é um Projeto muito bom e organizado. Mesmo tendo assistência intensiva da cooperativa, Carlos conta que até hoje faz algumas coisas que aprendeu no Projeto, como evitar desperdício de qualquer coisa. Mas ressalva que não foi só com Redes que aprendeu, diz que tem que perguntar para outros agricultores como fazem para aprender outras práticas.

Roberto

Roberto mora com sua esposa em um dos lotes do assentamento São Francisco. No lote, plantam hoje milho, mandioca e produzem leite. Plantavam alfafa, café, milho e feijão, mas com a idade avançada não conseguem mais ir para a roça e dizem que a maioria das lavouras que tentaram era muito investimento e muito risco.

Hoje, a propriedade vive prioritariamente do leite, possuindo quase 40 cabeças de vaca e produzindo em média de 50 a 60 litros/dia. Na propriedade plantam também milho, mas apenas para consumo, dado que diz que esta cultura não está com preço bom no mercado há anos e seus insumos estão muito caros.

O agricultor diz ver na diversidade de uma forma de ter sempre fluxo de caixa e investe no leite, uma das poucas culturas que se ganha por mês e não por colheita de lavoura e não depende tanto do clima. Ele conta que produz também a mandioca, pois, além de vender diretamente ao mercado ou às escolas, o que aumenta seus ganhos por não ter um atravessador, a mandioca também ajuda a alimentar os animais do sítio.

Roberto ganha aposentadoria, o que ajuda na renda da família, mas gostaria de ter mais alternativas para aumentar seus ganhos. Participa dos grupos locais e recorre à EMATER/PR quando quer melhorar sua produtividade. Já participou de um programa da entidade, mas como exigia demais deles e sua saúde não deixava que se empenhasse tanto, teve que largar.

Roberto conta também que tenta aplicar na propriedade formas de condução técnicas e gerenciais que vê em outras propriedades, como plantio direto e como cuidar de uma lavoura de café, mas ressalva novamente a dificuldade da mão-de-obra para tanto.

#### 4.3.2 As Ações Realizadas por Agricultores não Inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar

Procura-se aqui descrever as ações referentes à produção de leite e decisões de gestão efetuadas pelos agricultores não inseridos no Projeto e indicados por produtores inseridos, os quais foram indicados pela EMATER/PR. Vale ressaltar que as Redes não têm pretensão de influenciar a região que está circunscrita, mas de servir de referência para outras propriedades das Redes. Com a exposição aqui realizada, pretende-se entender se as ações dos agricultores inseridos no Projeto também serviram de referência aos não inseridos, numa região geograficamente próxima.

Pretendeu-se também, com a abordagem de agricultores não inseridos, confrontar as informações coletadas, para tentar observar arquétipos de produção da agricultura familiar de forma regional. E também para validar interpretações sobre os padrões de comportamento e interpretação dos agricultores em suas ações técnicas e gerenciais e assim estudar suas manifestações de estrutura e capacidade de agência no meio pesquisado, objetivo maior da dissertação.

Linda

Linda mora há um ano em um sítio em Nova Esperança. Lá produz leite e bicho-da-seda. A agricultora relata que não criam muitas caixas de bicho hoje em dia, dado que trabalham na propriedade apenas ela e o marido e, além da escassa mão-de-obra, o preço do casulo está ruim e a amora depende do clima para prosperar.

Assim, vão diminuir a amora e focar no pasto - que é menos mão-de-obra e obtém mais ganhos. Ela conta que sempre produziu estas culturas, assim continua a reproduzir o que ela e seus parentes sempre produziram. Hoje na propriedade há porco, galinha, bicho-da-seda, amora e gado. Linda relata que tira em média 30 litros de leite por dia. No entanto, a renda da família não vem do leite - que ainda não produz muito, nem do bicho-da-seda - que depende do clima, a maior parte vem da aposentadoria, de Linda e de seu esposo.

Ela explica que não consegue guardar dinheiro, pois no sítio tem muita despesa - muitos consertos e investimentos, mas não faz controle de suas finanças. Ela, diferente de sua irmã, não investe tudo que ganha na propriedade, mas em si. Outra diferença é seu cuidado com o rebanho. Linda não faz inseminação para tentar melhorar o gado e nem separa as novilhas dos bezerros e os criam para vender mais velhos nos abatedouros.

Assim, ela age quase como sempre o fez, mas utiliza algumas idéias aprendidas com a irmã para o leite: está fazendo piquetes com eucalipto em sua propriedade (depois, ao conhecermos a propriedade, ela mostra o piquete que está pronto e as mudas de eucalipto que tem quase um ano, na beira da cerca). E se mostra aberta a sugestões em relação a sua propriedade: "se eles (técnicos da EMATER/PR ou do IAPAR) viessem e a gente gostasse a gente seguia o conselho deles".

## Alfredo

Alfredo mora em seu lote no assentamento São Francisco há 20 anos, quando lá chegou, derrubou o mato, construiu sua casa e começou a plantar milho. Com dificuldades na lavoura, começou a procurar alternativas de produção. Um colega do assentamento sugeriu que plantasse alfafa e ele também resolveu tentar a sorte com o gado. São culturas que geram renda mensal.

Mas mesmo investindo nestas novas áreas, o agricultor vê dificuldade na agricultura por não haver uma política de vendas estável para sua produção. Hoje ele planta sem saber se vai colher e colhe sem saber como e por quanto vai vender. O agricultor explica que hoje, para viver da propriedade tem que investir em culturas que gerem renda com mais freqüência e participar de associações para tentar benefícios do governo. Ele conta que participa do grupodo

trator e do resfriador de leite, além de fazer parte da diretoria da ASTRUF, associação do assentamento.

Ele conta que a EMATER/PR está no assentamento quase todo dia, ajudando em questões técnicas, mas que muitas vezes não pode fazer o que lhe sugerem por falta de recursos para investir. Mas mesmo assim procura em livros e conselhos de outros agricultores formas de melhorar sua produção. Conta assim que participa de dias de campo e tenta aplicar o que aprende nas outras propriedades na sua. Tanto que a partir de novembro de 2009 vai adquirir uma novilha de inseminação e já preparou piquetes e pasto, conforme sugestões da EMATER/PR, para aumentar sua produção de leite.

O agricultor diz produzir hoje 60 litros/dia e quer chegar aos 200 litros, utilizando as técnicas que tem aprendido como manejo de solo e tirar o bezerro da vaca antes que esta o veja. Ele diz que precisa de ajuda e tecnologia para não investir errado. E toma suas decisões com análise de sua realidade, baseado em decisões passadas e em indicações de outros produtores e entidades, procurando crescer de forma sustentável e viável para suas atuais condições.

#### 4.4 AS MANIFESTAÇÕES DE ESTRUTURA E CAPACIDADE DE AGÊNCIA ENTRE OS DOIS GRUPOS DE AGRICULTORES

Agora, com base na descrição do Projeto, nos esquemas interpretativos e nas ações relativas à condução gerencial e técnica dos produtores de leite inseridos e não inseridos no Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, procura-se interpretar as manifestações de estrutura e capacidade de agência dos produtores de leite inseridos e dos não inseridos no Projeto, com base nas prescrições do Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, nos esquemas interpretativos dos produtores e nas suas ações relativas à condução gerencial e técnica no período estudado.

Para tanto, foi utilizado o modelo de institucionalização<sup>36</sup> de Tolbert e Barley (1997). Nele, os componentes da estrutura social são limitados, de um lado

---

<sup>36</sup> Aqui, institucionalização e estruturação são sinônimos.

pelas instituições, e de outro, pelas ações. No meio e ligando os limites há a decodificação de princípios institucionais em *scripts*, a partir de esquemas interpretativos, recursos e normas, ou seja, a instituição e seus princípios de significação, dominação e legitimação são internalizados e interpretados pelos atores que acabam por tornar comportamentos adequados a certas situações - os *scripts*.

Assim, estes *scripts* tornam-se ações (ou não) pelas escolhas conscientes (ou mera reprodução) das alternativas que vislumbraram por intermédio de sua interpretação e sua tradução para a situação. E se a ação é amplamente reproduzida, pode se tornar habitual, objetiva e sedimentada: uma instituição (TOLBERT; BARLEY, 1997; TOLBERT; ZUCKER, 2006).

Baseados nestes preceitos, Tolbert e Barley (1997) sugerem uma metodologia para estudar o fenômeno. Primeiramente deve-se definir a instituição em questão, no caso, o Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar. Depois, deve-se limitar um tempo e espaço para a pesquisa, que além de ter sido de 1998, ano que o Projeto entrou oficialmente em vigor no Paraná com apoio financeiro do BIRD, a 2009 e nas 3 mesorregiões que o Projeto começou. Neste estudo, o tempo foi definido como as diferentes fases pelas quais um agricultor pode passar dentro do Projeto, os "caminhos" (*tracks*) de Hinings e Greenwood (1988) - movimentos (ou não) das organizações entre arquétipos; a partir dos dados primários e secundários da pesquisa:

Tempo 0: Não aceitam entrar ou não estão no Projeto por algum motivo (inércia)

Tempo 1: Entram no Projeto

Tempo 2: Tornam-se referência

Tempo 3: Tornam-se o próprio Projeto (reorientação)

Tempo 4: Desvinculam-se do Projeto (tentativa abortada)

Tempo 5: Não evoluem no Projeto, mas continuam nele (tentativas sem resolução)

Geralmente, os agricultores não aceitam entrar no Projeto de pronto. Lazinho narra que houve uma reunião na cidade com a EMATER/PR, pois esta queria dar assistência a uma propriedade: "os outros diziam que não tinham como, eu também não tinha [...]". E a filha de Domingos completa, dizendo que "não é qualquer um que faria ou aceitaria este tipo de coisa: vir aqui na sua casa - faça

isso, faça aquilo. [...]". Porém, alguns que observam de perto o trabalho, aceitariam ser palco das Redes: Linda diz que "se eles (técnicos da EMATER/PR ou do IAPAR) viessem e a gente gostasse a gente seguia o conselho deles". E Alfredo se juntou a outro Projeto da EMATER/PR de leite, cujos preceitos básicos técnicos-operacionais e de gestão e planejamento se assemelham aos das Redes.

Os que entram, logo que o fazem, ainda estão um pouco inseguros em executar o que o Projeto sugere. Nesta fase, há dias de campo e acompanhamento mais intensivo na produção -para se posicionar como necessário. Lazinho ficou receoso ao sugerirem que plantasse alfafa e eucalipto, teve que ir a campo ver o resultado e falar com outro agricultor. Francisco não entendia como implantar certas práticas, e também foi à outra propriedade; e a família de Domingos não acreditou que jogar adubo numa praga acabaria com ela.

Depois que entram no Projeto, começam a implantar certas práticas, e a receber visitas, seja de técnicos, estagiários, estudantes ou outros proprietários. Neste momento já fazem parte do Projeto e já implantaram alguns de seus preceitos em suas propriedades, como controle de custo e produção e melhoramento do pasto e do rebanho e podem até tornar-se palco de testes e difusão. Aqui, o agricultor pode continuar no Projeto e tornar-se tão acostumado com as práticas das Redes que já as têm como certas - objetivação das práticas, e conseguem até justificá-las: a "reorientação" descrita por Hinings e Greenwood (1988).

Como na família de Domingos, que faz tudo como o Projeto sugere, até pesar pasto antes e depois das vacas passarem. Mas não decidem o que e como produzir apenas pelo que os técnicos dizem, eles observam os resultados e decidem conjuntamente baseados nos testes. Neste ponto, alguns decidem se desvincular do Projeto: a "tentativa abortada" de Hinings e Greenwood (1988). Seja por motivo de doença ou por não atenderem aos requisitos para serem referência, ou por não estarem colaborando efetivamente com o desenvolvimento das Redes, alguns agricultores se desvinculam (ou são desvinculados). Também pode haver aqui uma não evolução no Projeto, o que Hinings e Greenwood (1988) denominam tentativas sem resolução.

Assim, cada tempo, conforme Tolbert e Barley (1997), representa diferentes ações, modalidades e *scripts*. Para identificar e analisar os *scripts*, o pesquisador deve primeiro agrupar dados por categoria de observação. No estudo realizado, a categorização foi realizada segundo procedimentos relacionados a

ações técnicas e gerenciais, com foco na produção de leite. As categorias foram de dois tipos: técnicas/operacionais: (1) atividades relacionadas à melhoria do pasto; (2) cocheira; (3) melhora do rebanho. E de gestão e planejamento: (4) de controle de custos (5); fontes de renda; (6) adoção de sistemas produtivos; e (7) processo de tomada de decisão. Estas ações têm relevância e características específicas a cada período de adoção.

As atividades relacionadas ao melhoramento da pastagem, por exemplo, englobam tanto a qualidade do capim como seu cuidado. Quando os agricultores entram no Projeto para produzir leite, sua primeira ação é piquetear os pastos: fracioná-lo para que as vacas não fiquem o tempo todo na mesma área e dar tempo do pasto se formar novamente. Depois, plantam capim de qualidade, eucalipto para ter sombra tanto para a grama quanto para os animais e fazem análise do solo para aplicar adubo ou outros nutrientes necessários.

O filho de Domingos explica: "A primeira coisa foi fazer o pasto, né? [...] agrônomo do IAPAR, ele veio [...], daí eu falei pra ele dar uma olhada nas vacas e ele: 'não, não. As vacas não me interessam. As vacas de vocês tão boas [...], o que interessa é fazer comida pra essas vacas'". Ele descreve também as ações relacionadas à pastagem: sistema pastoril, piquete diário, com cerca elétrica, água e sombra - eucalipto, análise de solo e adubação.

Lazinho conta que sempre mexeu com vaca e nunca acreditaria que um alqueire de pasto dava suporte a 15 cabeças de vaca. Antes do Projeto, tinha 10 vacas em 4 alqueires de pasto e passava dificuldade. Agora, mantém 12 cabeças em um alqueire e sobra pasto. Francisco conta que, para se produzir leite, primeiro não tem que comprar a vaca, mas ter comida para ela, criar pasto, tanto para verão como para inverno. Ele conta que fizeram piquetamento, plantaram eucalipto para fazer sombra para as vacas, correção do solo, tudo para ter uma boa produção de leite.

A família de Domingos reforça a idéia, relatando que melhorando o pasto, melhorou a produção de leite. Já Carlão, assim que decidiu produzir leite, falou com o técnico, comprou duas vacas, conseguiu semente e adubo para pasto e foi a um dia de campo para ver como se formava pasto e aumentava a produção de leite. Porém, ficou tão entusiasmado com a visita que não perguntou ao técnico como piquetiar e plantar eucaliptos e o fez errado - não na posição certa. Até Linda, que tem certa relutância com as Redes, vai diminuir a amora e focar mais no pasto.

Já está fazendo piquetes com eucalipto como sua irmã, para tentar aumentar sua produtividade de leite, melhorando a pastagem.

Roberto explica a importância da pastagem para os produtores de leite no assentamento São Francisco, a maioria dos pastos da antiga Fazenda foi piquetiada pela EMATER/PR. E ele, especificamente, fez piquete em sua área com capim bom e virou até referência - vários técnicos da EMATER/PR e IAPAR foram visitar seu trabalho. Alfredo relata que a partir de novembro de 2009 vai adquirir uma novilha de inseminação e já preparou piquetes e pasto, conforme sugestões da EMATER/PR.

Assim, quando entram no Projeto, a primeira ação é piquetear os pastos, para depois plantar capim de qualidade (às vezes com necessidade de teste) e eucalipto para ter sombra tanto para a grama quanto para os animais. O filho de Domingos conta que, na verdade, "eles queriam não só pra sombra, [...] porque eucalipto futuramente pode dar dinheiro também". Lazinho aprovou a medida: "muita gente implicou: "onde já se viu? Plantar eucalipto no meio do pasto - estraga - puxa a água. [...] Mas melhorou, onde tem eucalipto tem sombra - melhor que onde tá batendo sol".

O filho de Francisco conta como ocorreu o plantio em sua propriedade: "A plantação do eucalipto, tinha outras propriedades que tinham [...] aí eles começaram a fazer aqui [...] teve um plantio errado. Desde muda, o modo de plantar, eles viram que não deu resultado. Aí, nas outras propriedades que eles foram plantar, eles já fizeram diferente daqui". O erro foi principalmente quanto à qualidade do eucalipto escolhido.

Percebe-se que as propriedades são teste em todas as fases que estão inseridas no Projeto. Na propriedade de Domingos, chegaram a cortar a grama para análise. E nesta fase da melhoria do pasto, a análise do solo para aplicar adubo ou outros nutrientes, é essencial. João explica que, a depender do problema, a melhora do solo se faz com culturas específicas: para nitrogenar sua terra, plantaram feijão. E com a análise e planejamento, utiliza-se a quantia certa de adubo e semente na terra - sem gastar "esbanjado", como diriam Lazinho e Alfredo.

Mas observa-se também que alguns participantes do Projeto, o são, exatamente por este diferencial: Francisco informa que um dos motivos que os levaram a entrar no Projeto foi a análise de solo: "[...] que nem no caso do IAPAR mesmo, tem as análises da terra eles que vem fazer...". Carlão entrou no Projeto há

quatro meses e o técnico informou que assim que a terra secasse (tinha chovido muito na região), colheria a amostra. O agricultor narra: "quero fazer análise de solo", ele quer melhorar a pastagem para a produção ter menos custo.

Depois de melhorar a pastagem, começa-se o investimento na cocheira (categoria 2). Carlão conta que antes tirava leite num pau no meio do pasto, mas que agora que a produção está aumentando, fez uma mangueira. Francisco aproveitou a estrutura de galpão que tinha para o bicho-da-seda e fez lá sua cocheira, que possui lugar para cuidar das novilhas recém-nascidas e um local para a ordenha, que adquiriram quando a produção começou a aumentar e a família teve alguns problemas de saúde decorrentes da atividade: "conforme foi aumentando a produção, vimos que tinha que ter ordenha [...], porque era eu e meu que tirávamos o leite, aí ele começou a ter problemas no joelho de ficar agachando e eu, começou a dar problema na mão, aí muita dor nos nervos, aí optamos por comprar".

Lazinho sabe o custo do investimento, assim planeja com cautela. Ele conta que os técnicos estimulam a aquisição de uma ordenha, mas ele alega que, apenas quando a produção passar de 100 litros ao dia, comprará uma. A esposa explica que não é só a despesa da ordenha para implantá-la, antes têm modificar a cocheira, adaptar a eletricidade e tudo o mais.

Roberto explica que a cocheira é seu instrumento de trabalho e que precisa investir nisso, pretendem ladrilhar e melhorar a cobertura para diminuir o barro e "ficar mais fácil para a gente trabalhar e até pra a criação também, né?" João e Carlos também possuem ordenha mecânica, como possuem pouca mão-de-obra e muitas culturas, vêm na tecnologia a única forma de se manterem sem precisar contratar um terceiro.

Outra característica nas Redes é a melhoria do rebanho (3). Tudo começa com anotações, Roberto explica: "nome das vacas, idade, a cria, o bezerro, quando criou, [...] a vaca - quanto de leite que dá". O que para Roberto é trabalhoso e sem muito sentido, para a família de Domingos é vantagem: por terem dados das vacas e controle, principalmente na genética, as pessoas "vem de longe pra comprar vaca aqui de nós". A família conta também que as anotações servem como base de cálculo para a alimentação do rebanho: "pra uma vaca dar mais leite, não adianta eu dar dez quilos a mais de ração.

A importância das anotações e controle do rebanho, para sua melhoria, é especialmente observada no relato de Senhor Francisco, o qual ficou tão encantado após dia de campo que, ao voltar deste, fez empréstimo e comprou algumas vacas. Mas eram vacas para descarte. Conta que até hoje paga este investimento errado e conta para todos de seu erro, para incentivar as pessoas a comprarem novilha ou fazer inseminação para haver melhora genética. Inclusive, as Redes proporcionaram a seu filho um curso de inseminação, e hoje é ele mesmo quem faz.

Assim, o Projeto incentiva a inseminação como forma de investimento menos dispendioso e mais seguro e eficaz. Carlão relata que quando entrou no Projeto, tinha duas vacas. Por conselho dos agricultores do dia de campo, foi a Jundiaí comprar vaca de linhagem mais produtiva. E agora faz inseminação com sêmen sexuado, para não arriscar e aumentar seu rebanho com qualidade.

Alfredo conta que quer investir em vaca de leite para ter mais estabilidade financeira em seu estabelecimento. Ele explica que hoje tem apenas vaca mestiça, que produz de 5 a 10 litros de leite por dia, mas que uma vaca leiteira, hoje, não custa menos que R\$3500,00-R\$4000,00 cada. Assim, vai fazer inseminação, para aos poucos melhorar seu rebanho, além de iniciar procedimentos que aprendeu em seus dias de campo: "eu vou fazer o que eu vi nestes lugares". Hoje, todos os entrevistados que ainda participam das Redes, fazem controle do rebanho e inseminação: Carlão, Francisco, Domingos e Lazineho.

Depois de expostas as categorias de ação referentes às técnicas de produção, expõem-se agora as categorias referentes à gestão e ao planejamento: (4) Controle de custos (5); Fontes de renda; (6) Adoção de sistemas produtivos; (7) Processo de tomada de decisão.

Além do controle do rebanho, uma das características mais marcantes das Redes é o controle financeiro (ARAÚJO, 2007). Aos produtores são entregues tabelas para anotarem suas entradas e saídas de cada produção, bem como custos de mão-de-obra e maquinário. Lazineho conta que na roça tem que haver controle, para não haver desperdício e "depois, na hora de vender, não tem retorno". Ele explica que se deve saber onde investir. Linda, por exemplo, não faz nenhum tipo de controle financeiro em sua propriedade e conta que "vai na cidade e paga uma coisa aqui, outra ali [...]. Tudo picado. [...]. Então, é assim, sabe? Tem hora que a gente fica pensando onde foi o dinheiro".

João relata que, quando estava no Projeto, "tinha que escrever o que gastava e entregava para ele (técnico) analisar no final do mês". E Carlos explica: "tinha todos os esquemas de quanto gastava por lote de frango, do leite, da soja, custo, tudo certinho. Mão-de-obra, máquina, colheita, tudo". E conta que sempre fez isso: "[...] qualquer chácara, sítio ou terra que você vai mexer, é uma empresa, tem que dar lucro".

A necessidade de controle é para manter a sustentabilidade da propriedade e saber qual produção está dando mais retorno, se está dando retorno, para tentar manter suas finanças equilibradas. Como a agricultura sofre com a sazonalidade, buscam-se alternativas para seu sustento estável e perene, afinal, é desta renda que o agricultor deve tirar seu sustento e de sua família. Assim, muitos produtores possuem fontes não rurais de renda. Dentre os entrevistados, a única fonte diferente da rural é a aposentadoria. A esposa de Carlão relata sua importância: "graças a Deus, aposento em cinco anos, daí vai ajudar". A família de Francisco também tem na aposentadoria uma boa parcela de sua fonte de renda: "é que veio agora folgar um pouquinho, graças à aposentadoria, porque no final do mês, do leite não saía quase nada [...], era tudo pra pagar o investimento."

Linda relata que é a aposentadoria que paga as contas de seu sítio hoje, e Roberto também conta com esta ajuda. Os pais de João e Domingos também recebem a aposentadoria. Ademais fontes não rurais de renda, as Redes também incentivam adoção de sistemas produtivos aos agricultores. Lazinho vê na diversidade forma de sustento garantido e maior estabilidade: assim, se uma produção não vai muito bem, a outra sustenta a família. Ele produz hoje café, leite e alfafa e não possui nenhum tipo de renda extra agrícola.

Carlos tem como fonte de renda o leite, frango e soja. João, leite e frango prioritariamente. Alfredo investe em leite e alfafa, Linda em leite e bicho-da-seda, Roberto, leite, milho e mandioca. Carlão em leite e milho, mas não venderá mais o milho, investirá o produto na produção de leite - como ração. E Francisco e Domingos são os que vivem apenas do leite. Os agricultores contam que alfafa, leite, bicho-da-seda e frango, as culturas que mais investem, são das poucas que têm ganho mais estável. O leite e o frango são menos vulneráveis ao clima, e a seda e alfafa, por mais que dependam do clima, têm venda a cada quarenta dias, não precisam esperar a safra, como na maioria das lavouras.

Assim, as características do solo, clima, preço de mercado e mão-de-obra influenciam nas decisões dos entrevistados. Carlos explica: "Milho, eu não planto milho. Então, a agricultura é uma empresa. Você tem uma empresa, então você sabe o que dá dinheiro e o que não dá. Agricultor é a mesma coisa. Vou teimar plantar milho, sabendo o jeito que tá? Eu não vou plantar. Vou plantar soja". Ele conta que planeja sua produção conforme o mercado responde às culturas, e para tanto, conta com estudos da própria COOPAVEL e com uma roda de chimarrão, na qual todos os dias os agricultores das proximidades vão e conversam sobre sua produção.

Ele defende que aprender com as experiências alheias é mais seguro e menos dispendioso. Este agricultor também considera a mão-de-obra que tem disponível - apenas ele e a esposa, para decidir seu sistema produtivo, e diz não investir mais em sua propriedade porque não quer que seus filhos fiquem no campo. Ele explica que quer outro futuro para os filhos, pois a atividade rural é muito desgastante e se a pessoa não tiver uma boa porção de terra, não vale a pena contratar funcionário.

Carlos decide como gerir sua propriedade baseado em tecnologia (na lavoura, na ordenha e frango) e mão-de-obra disponível, e a partir dos conhecimentos adquiridos empiricamente e em sua rede de relacionamentos (cooperativa e sindicato). Também se baseia em controle e planejamento. Lazinho segue mais ou menos estes preceitos: utiliza tecnologia para melhorar sua produtividade, no pasto, vacas e nas outras culturas. Participa de associações para adquirir conhecimento (e também as Redes).

Embora diga fazer tudo que as Redes sugerem, ao ser perguntado sobre seu papel no Projeto, Lazinho diz: "eles dão a ordem e eu cumpro, porque eles falam o que eu tenho que fazer, perguntam o que eu acho que dá certo, eu concordo e faço e dá certo". No entanto, ele reluta em aderir a certas práticas. O sistema a ele sugerido foi o leite, café e alfafa. Como os dois primeiros já tinha produzido antes, aceitou sem titubear, mas quanto à alfafa, precisou ir até uma propriedade de referência e ver como seria exatamente o plantio, para tentar: "o povo falava que era muito difícil" lidar com esta lavoura, mas tentou e deu certo. Teve a mesma atitude ao plantar eucalipto nos piquetes - relutou, foi até uma propriedade que tinha e fez. Assim, relata que nunca toma uma decisão que

contrarie uma opinião dos técnicos, mas também faz controle de custos e produção para manter suas finanças e planejar investimentos e decisões.

Já Francisco comprou seu sítio para produzir bicho-da-seda, produção que sempre tiveram, dadas as características da própria região em que vivem. Chegaram até a ser campeões de produção, mas devido às condições edafoclimáticas não favoráveis e a uma doença na amora, a família viu a necessidade de uma alternativa de renda. Até produziam café, mas uma geada na região acabou com a plantação.

Hoje, conta com sua aposentadoria e da esposa e com a produção de leite para seu sustento. Esta cultura começou como uma segunda opção para ajudar na renda da família, mas como o bicho-da-seda gerava cada vez menos divisas enquanto o leite se desenvolvia, decidiram investir apenas no leite. Desde então, procuram melhorar sua produção baseados em tecnologia e melhorar seus ganhos através de associações e planejamento e cálculos antes de qualquer aquisição e de consultar a opinião de um especialista. Mas Francisco ressalva que nem tudo simplesmente acatam: há discussão e análise antes de qualquer decisão.

A família de Domingos explica que hoje, para sobreviver na agricultura familiar, não se pode investir em culturas tradicionais, deve-se diversificar e adaptar para culturas que requeiram menos mão-de-obra, menos necessidade de terreno e mais valor agregado e com colheitas menos esparsas. Na propriedade, cada um tem sua responsabilidade e têm a tecnologia que auxilia na produção (análise de solo, adubação, inseminação artificial, ordenha mecânica, silo, homeopatia, resfriador e gerador de energia). Utilizam também controles e planejamento de custos e de produção, para comércio de seus produtos, compra de insumos e tomada de decisões. E apostam no associativismo como forma de aumentar os lucros.

Carlão sempre teve vaca para subsistência, mas antes vivia da lavoura. Depois de muitas decepções e dívidas com a lavoura e percebendo que quase todo o assentamento vendia leite, para uma renda mais estável e freqüente, mesmo que pequena, decidiu fazer o mesmo. O leite, explica, não depende das intemperanças do tempo, além de gerar renda mensal. A família também está investindo em tecnologia, com melhoramentos no pasto (com piquete com eucalipto e análise de solo) e no rebanho para ter mais lucratividade. Carlão também faz inseminação em suas vacas. E a propriedade conta com resfriador de 1500 litros,

derivada de um grupo de produtores do assentamento que se uniu, formou uma associação e recebeu subsídio do governo para comprá-lo. Ele participa de associações, e é um entusiasta que quer mudar sua vida. Assim, quando visitou a primeira propriedade de referência, começou a tentar implantar o que viu em sua propriedade, e como fez de forma errada, hoje procura perguntar aos técnicos antes de tomar alguma outra decisão.

Linda mora há um ano em um sítio em Nova Esperança. Ela explica que não consegue guardar dinheiro, investe no que precisa e na hora que precisa, sem planejamento ou controle e não investe tudo que ganha na propriedade, mas em também em si. Assim, ela age quase como sempre o fez, mas utiliza algumas idéias aprendidas com a irmã (que é Referência nas Redes) para o leite: está fazendo piquetes com eucalipto em sua propriedade. E se mostra aberta a sugestões em relação a sua propriedade: "se eles (técnicos da EMATER/PR ou do IAPAR) viessem, e a gente gostasse, a gente seguia o conselho deles".

João, que mora que Capitão Leônidas Marques também sofre com mão-de-obra escassa e, devido às intemperanças do clima e de embargos para a produção do fumo, cultura que tinha produção campeã, produz hoje em sua propriedade leite e frango, além da roça. A pequena propriedade é equipada de maquinário de última geração: possui dois aviários de 100 metros quadrados cada, com computador central que controla a ração, temperatura, umidade, água, com capacidade para criar 16.000 frangos a cada quarenta dias, e toda estrutura para o leite: ordenha mecânica, mangueira com espaço para engorda de novilhas, piquetes para as vacas e resfriador com capacidade de 500 litros.

Ele conta que começou com o frango por sugestão da cooperativa e com o leite por observar os produtores vizinhos, que vendiam seu leite e que não dependiam tanto do tempo como a lavoura. Ele conta que não realiza mais tantos controles financeiros como quando estava no Projeto, mas ainda planeja a produção, como aprendeu nas Redes, com utilização racional de adubo e semente em termos de qualidade e quantidade. A família participa, ainda, de sindicatos e associações, inclusive não apenas para dividir maquinário, mas para constituir uma rede de relacionamento forte que possa se ajudar em qualquer dificuldade.

Roberto vive no assentamento São Francisco e produz hoje milho, mandioca e leite. Investiam em outras culturas, mas com a idade avançada e problemas de saúde, não conseguem mais trabalhar na roça ou ordenhar duas

vezes ao dia. O agricultor enfatiza a necessidade de planejamento e gestão para manter uma propriedade rural, principalmente as de tamanho reduzido e única forma de sustento para as famílias. Ele, por exemplo, sempre teve família na agricultura e utiliza preceitos que aprendeu com seus pais para tomar decisões, como o cultivo de culturas e produtos que gerem renda com frequência e que não dependam tanto do clima, como frango, iogurte, leite, mandioca, o que faz com que sempre tenha entradas.

Ele conta que produz também a mandioca, pois, além de vender diretamente ao mercado ou às escolas, o que aumenta seus ganhos por não ter um atravessador, a mandioca também ajuda a alimentar os animais do sítio. Roberto ganha também aposentadoria, o que ajuda na renda da família, mas gostaria de ter mais alternativas para aumentar seus ganhos. Propõe a criação de uma associação para negociar compra de insumos e vendas de produtos, mas não acredita que as pessoas do assentamento teriam muito empenho neste projeto. Mesmo assim, participa dos grupos de maquinário locais e recorre à EMATER/PR quando quer melhorar sua produtividade.

Já participou das Redes (embora durante a entrevista, tenha dito que não se lembrava disso). Dessa época, tenta ainda aplicar na propriedade formas de condução técnicas e gerenciais que aprendeu com técnicos ou que viu nos dias de campo, como plantio direto, mas ressalva a dificuldade da mão-de-obra para tanto.

Alfredo vive com sua família num lote acidentado e com solo cheio de pedras no final do assentamento São Francisco. Depois de tentativas frustradas com lavouras, seja pelo custo, ou pelo clima e preço de venda e solo, um vizinho lhe sugeriu que plantasse alfafa. Com esta cultura passou a ter rendimentos mais frequentes, porém a alfafa também dependia do clima para produzir bem. Assim, passou também a investir no leite.

Além de investir nestas produções de ganhos mais frequentes, ele participa do grupo do trator e do resfriador de leite do assentamento, e faz parte da diretoria da associação do loteamento. Ele também conta com a ajuda da EMATER/PR para melhorar sua propriedade e produtividade e diz gostar da intervenção das pessoas com estudo no campo, para auxiliar em como e porque fazer as coisas. E toma suas decisões com base na análise de sua realidade, em

decisões passadas e em indicações de outros produtores e entidades, procurando assim crescer de forma sustentável e viável para suas atuais condições.

Desta forma, depois de agrupar as categorias de estudo, a literatura sugere a identificação de padrões (os *scripts* nas categorias), para depois identificar ações comuns entre os diferentes *scripts* e compará-los através do tempo (TOLBERT; BARLEY, 1997). É o que foi realizado, como pode-se ver no Quadro a seguir:

	Tempo 0	Tempo 1	Tempo 2	Tempo 3	Tempo 4
Pasto	- Não houve alteração (relatos de Carlão e Roberto sobre vizinhos que não mudam, apesar de sugestões); - Pode ter influência de vizinhos/família adotantes (Linda); - Pode ter influência de técnicos de outras instituições e/ou outros Projetos (Alfredo).	- Fazem o piquetamento (todos); - Plantam eucalipto (Domingos, Francisco, Lazinho, Carlão); - Análise de solo (exceto Carlão e Roberto).	- Testes com adubo (Domingos e Francisco); - Testes com pastagem (Roberto e Domingos);	- Manutenção, com análises e cuidados constantes (Domingos, Lazinho e Francisco); - Início das vendas do eucalipto (Francisco).	- Manutenção dos pastos já piquetados.
Cocheira	- Não houve alteração.	- Construção (Carlão e Alfredo); - Melhora (Francisco, Domingos, João, Carlos, Roberto).	- Aquisição de ordenha mecânica (Francisco, Domingos, João, Carlos); - Pretensão de melhorar a mangueira (Roberto, Carlão e Lazinho).	- Pretensão de melhorar a mangueira, baseados em cálculos e investimentos seguros – apenas quando houver dinheiro e aumento de produtividade (Carlão, Lazinho).	- Manutenção (já possuem ordenha mecânica e resfriador próprio); - Verificação da necessidade de melhora (Roberto).
Rebanho	- Não houve alteração; - Há melhoramento baseada em assistência de outros Projetos (Alfredo).	- Desenvolvimento e controle (Domingos, Francisco, Lazinho, Carlão); - Inseminação (Domingos, Francisco, Carlão).	- Venda de rebanho e utilização de técnicas para melhorar produtividade, como tirar bezero da mãe assim que nasce (Domingos e Francisco).	- Melhoria contínua (todos); - Inseminação – fez curso (Francisco); - Utilização apenas sêmen sexuado (Carlão).	- Manutenção.
Controle de Custos	- Não houve alteração.	- Anotação e controle (Domingos, Francisco, Lazinho, Carlão, Carlos).	- Controle e planejamento a partir de interpretação dos técnicos e utilização de <i>software</i> (Domingos, Carlão, Francisco, Lazinho).	- Controle e planejamento a partir de interpretação dos técnicos e utilização de <i>software</i> .	- Não fazem mais (Roberto e João); - Faz como fazia antes das Redes (Carlos)
Fontes de renda	- Não houve alteração; - Pode haver aposentadoria como fonte extra-agrícola	- Pode haver aposentadoria como fonte extra-agrícola.	- Abertura de associação ou frentes para comércio (Francisco, Roberto e Lazinho) ou abertura de crédito para a produção (Francisco e Domingos).	- Manutenção e fortalecimento de projetos e Associações com auxílio dos técnicos das Redes.	
Sistemas Produtivos	- Linda passou a focar na produção de leite por causa da mão-de-obra escassa e Alfredo por causa do	- Melhora na produtividade dos sistemas das Redes (todos); - Diminuição da lavoura tradicional	- Adoção dos sistemas das Redes: * Leite (Domingos, Roberto, Carlão e Francisco); * Alfafa, café e	- Manutenção e melhora de produtividade nos sistemas (todos).	- Frango, leite e roça (João); - Leite, mandioca e milho (Roberto); - Frango, leite e soja (Carlos).

	terreno acidentado e ambos por causa do risco de pragas e clima inerentes à lavoura que produziam, fora preço de mercado.	(devido a seus riscos e valor de mercado); - Teste de variedades de culturas (João – feijão, Francisco - palmito e Domingos - milho).	leite (Lazinho); * Frango, leite e roça (Carlos e João).		
Tomada de decisão	- A partir de filtros como <i>feedback</i> do mercado e internos – não produção de lavoura devido a inconstância do clima e existência de pragas; - Conforme existência de dinheiro para investimento e percepção de retorno econômico das produções; - Mão-de-obra disponível; - A partir de conhecimentos empíricos, tradições locais e redes de relacionamento.	- A partir de filtros como <i>feedback</i> do mercado e internos – não produção e lavoura devido a inconstância do clima e pragas; - Conforme existência de dinheiro para investimento e percepção de retorno econômico das produções; - Mão-de-obra disponível; - A partir de conhecimentos empíricos, tradições locais e redes de relacionamento; - Relutância em aceitar sugestões das Redes ou necessidade de visitar propriedade(s) de referência (Domingos, Carlão, Francisco, Lazinho); - Decisões baseadas em impulsos derivados de observações de casos de sucesso (Francisco e Carlão).	- Tomada de decisão apenas com participação dos técnicos das Redes (Domingos, Lazinho, Carlão e Francisco); - Tomada de decisão a partir de redes de relacionamento e percepções internas e de mercado (Roberto, Carlos e João).	- Tomada de decisão apenas com participação dos técnicos das Redes (Domingos, Carlão, Francisco, Lazinho).	- A partir de filtros como <i>feedback</i> do mercado e internos – não produção e lavoura devido a inconstância do clima e pragas; - Conforme existência de dinheiro para investimento e percepção de retorno econômico das produções; - Mão-de-obra disponível; - A partir de conhecimentos empíricos, tradições locais e redes de relacionamento.

**Quadro 6** – Padrões nas categorias e tempo - *scripts* dos produtores entrevistados

Fonte: Autora, 2009

\*Não houve incidência do "tempo 5" na amostra desta pesquisa, por isso a prática não é mencionada no Quadro

Percebe-se com o Quadro, que há padrões comuns nas categorias, estes denominados *scripts*, por Tolbert e Barley (1997) e, como são caminhos para adoção (ou não) de mudanças institucionais, podem também ser considerados os *tracks* de Hinings e Greenwood (1988). Agora, para constatar a institucionalização (ou não) das práticas derivadas das instituições, faz-se necessária a interpretação do modo de decodificação das instituições pelos atores, a viabilização da ação a

partir das escolhas percebidas na decodificação, e então observação se a ação é replicada e externalizada e objetivada para se tornar ou fortalecer uma instituição.

Para ajudar neste processo, adicionou-se ao modelo de Tolbert e Barley (1997) algumas ponderações feitas durante o trabalho. Como o conceito de instituição e estrutura, que são sinônimos nesta dissertação, as quais são referenciais que permanecem virtuais e latentes até o momento em que alguma prática social ocorre, tornando-se tanto meio como resultado dela (MACHADO-DASILVA *et al.*, 2005; GIDDENS, 2003). Ou seja, são princípios que geram sistemas de significação, dominação e legitimação (GIDDENS, 2003). Nesta dissertação, estrutura e instituição se referem ao Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar: o contexto no qual está inserido, as instituições que representa, seus processos de interpelação do sujeito e sistemas de produção e tecnologia. Ou seja, as instituições integradoras do Projeto e seus referenciais para gerar os comportamentos dos agricultores.

As Redes são entendidas por seus seguidores, como o "jeito certo de se fazer as coisas". Esta significação deriva da legitimação que os institutos de pesquisa e extensão rural (IAPAR; EMATER/PR) têm sobre os agricultores. Afinal, eles representam a ciência, que molda e autoriza atores e atividades em seu nome por significar hoje, no Ocidente, a representação da verdade e a construção simbólica da realidade na qual a ação humana ocorre (SAHIN; WEDLIN, 2008; FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Alfredo confirma isso, defendendo a intervenção das pessoas com estudo no campo, para dar auxílio, e falar como e porque fazer as coisas.

O IAPAR e a EMATER/PR representam também dominação, dado que são emissários do Estado e detêm as regras e recursos para moldar a realidade. Roberto relata: "Você vai fazer um financiamento, faz projeto na EMATER/PR pra levar no Banco do Brasil, certo?". Ele explica que para conseguir financiamentos do PRONAF, tem que haver estes projetos. E diz ainda que além da necessidade dos projetos com a EMATER/PR para obter financiamento, o órgão também incentiva e dá assistência a alguns tipos de produção específicos, a depender de seu plano de trabalho. Carlão conta que a instituição incentivava o café, "deu até dinheiro para a produção".

Além de deter as regras e recursos para sua legitimidade e dominação, estas instituições têm na tecnologia, alicerce para sua força e na

comunicação - com artigos, cursos e palestras sobre seus feitos, formas de gerar significados compartilhados, os quais acabam por produzir e reproduzir estruturas. A família de Domingos conta que, além de dias de campo, participa de eventos das Redes pelo estado, que são amplamente divulgados nos sites das instituições participantes. E ainda, o Projeto é uma rede de referência dos agricultores e para os agricultores, o que gera mais legitimidade e compartilhamento de significados.

Explica-se: na década de 1980, devido a mudanças políticas na Europa, os agricultores franceses tiveram que mudar seu modo de produção e precisavam de modelos para referenciar-se. Surgiram, assim, as Redes: agricultores testavam modos de produção baseados no diagnóstico de suas propriedades e técnicas criadas para eles pelos institutos de pesquisa e por outros agricultores com características semelhantes.

Com esta experiência, corroborou-se a teoria que uma tecnologia selecionada com a ajuda dos agricultores é mais e melhor adotada que uma recomendada pelos técnicos: os outros agricultores sentiam-se mais amparados quando outro explicava o sistema de produção, sendo este método, assim, mais propenso para testes e difusão de tecnologia e modelos de produção (PASSINI *et al.*, 2004). A mimese ocorre mais fácil quando há identificação entre os pares.

Afinal, como explicam Selznick (1996), Tolbert e Zucker (2006) e Zucker e Darby (1997), estruturas são criadas e testadas mediante mudanças ambientais e difundidas a partir da percepção dos tomadores de decisões sobre o custo e benefício de sua implantação. E se houver adesão generalizada e valor simbólico agregado a elas, tornam-se legitimadas, sedimentadas e institucionalizadas (SELZNICK, 1996; TOLBERT; ZUCKER, 2006; ZUCKER; DARBY, 1997).

Assim, passa a ser culturalmente "o jeito certo de se fazer", sem muita reflexão e contestação. Desta forma, os agricultores, ao verem uma prática dando certo numa propriedade semelhante, a adotam como alternativa: é o isomorfismo. Deephouse e Suchman (2008) explicam as organizações sentem necessidade de legitimarem-se perante si (público interno) e os outros (público externo). E para alcançar esta legitimidade, alguns agentes copiam práticas de outros e quanto mais adotantes da prática e mais tempo ela perdurar, mais aceita e legitimada é.

Neste contexto, o IAPAR e a EMATER/PR passaram a utilizar esta forma de difusão para testar e legitimar seus sistemas, o que gerou ainda mais difusão da tecnologia. Afinal, alguns produtores, mesmo sem fazer parte do Projeto, passaram a seguir suas premissas para introduzir práticas (já comprovadas pelas Redes) de outros agricultores, mesmo não fazendo parte do Projeto - é o caso de Alfredo e Linda.

DiMaggio e Powell (2001) e Scott (2001) adicionam a estes preceitos que a educação formal e legitimada e redes de profissionais fazem com que os atores ajam de forma parecida -gerando comportamentos parecidos no campo. Além disso, há os conceitos de aprendizagem inter-organizacionais defendidos por Haunschild e Chandler (2008). Estes autores defendem que algumas empresas podem adotar práticas para se beneficiar da eficácia já adquirida por outros. É o caso de Carlos e Lazine, que conversam sobre sua produção com seus pares e aprendem com as experiências alheias, acatando assim sugestão do que plantar e como.

Desta maneira, as Redes utilizam esquemas interpretativos - percepção generalizada da verdade - gerada através de testes e difusão de tecnologia por e para os agricultores, e recursos para difundir suas idéias: o filho de Domingos conta que, por estarem vinculados às Redes, têm benefícios; Roberto diz só ter acesso a certos financiamentos se tiver projeto vinculado à EMATER/PR: o saber científico é socialmente legitimado e suas técnicas tecnologicamente amparadas, para influenciar a decodificação e interpretação dos agricultores ao agirem.

Desta forma, comprova-se que campos são sistemas compartilhados de significados formados por organizações com alto grau de interação, estruturas, informações e percepções intra-organizacionais compartilhadas e padrões de coalizões (DIMAGGIO; POWELL, 1991; GREENWOOD *et al.*, 2002; SCOTT, 2001; TOLBERT; BARLEY, 1997). As Redes utilizam destes preceitos para tornarem-se uma instituição. Ou seja, fazem dias de campo e visitas periódicas nas propriedades para gerar interação entre os agricultores, difundem estruturas ideais - os sistemas de produção e informação para criarem percepção coletiva de pertencimento ao Projeto.

Assim, os agricultores que reorientaram seu *modus operandi*, o fizeram por se identificar com as propriedades referenciais. Carlão relata que depois

que voltou do dia de campo, começou a tentar implantar em seu lote tudo que faziam na propriedade que visitou e a seguir os conselhos dos outros produtores das Redes: "vamos agora corrigir a terra e melhorar a genética das vacas". Francisco, Domingos e Lazinho também se identificaram com as propriedades que visitaram e tentaram aplicar as idéias que aprenderam em suas propriedades.

Desta forma, quem está no Projeto têm em suas técnicas e procedimentos, "mitos racionalizados", do meio apropriado de se fazer as coisas ou prescrições de conduta apropriada. Meyer e Rowan (1991) explicam que as relações nos diferentes campos determinam procedimentos organizacionais, os quais nem sempre são os mais eficientes, mas que aumentam as perspectivas de sobrevivência das empresas - por sua legitimidade social. Estes autores defendem que há dois tipos de empresas, aquelas que adotam novas práticas por fatores econômicos, por serem eficazes a seus problemas, e aquelas que adotam estas práticas para legitimar-se ao campo.

Assim, quem está no Projeto, pode até ter perdas, como no caso do eucalipto plantado errado na propriedade de Francisco, ou nas vezes em que os agricultores têm dispêndio em testes de produções que não dão certo, ou mesmo que dão certo, mas que geram bastante trabalho, como no teste de capim e adubação na propriedade de Domingos. No entanto, estas ações são justificadas com o sentimento de pertencer a um Projeto maior que estas práticas: "Tem coisa que [fomos] tentar fazer e não deu certo, e a gente aprendeu junto".

Os produtores explicam também que têm vantagens ao participar do Projeto, como ajuda técnica, financeira e insumos para aplicar as idéias das Redes. Assim, medidas são tomadas por serem tidas como verdades e se questionadas, são justificadas com utilização de práticas ou casos de sucesso, como já preconizavam Deephouse e Suchman (2008) e Tolbert e Zucker (*apud* SCOTT, 2001) quando estudaram a adoção de medidas "de sucesso" de certas cidades por outras de características diferentes.

E, no caso das Redes, a legitimidade, ou seja, a percepção generalizada ou presunção que as ações da entidade são desejadas, próprias ou apropriadas para determinado sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições, se dá pelo próprio fato de haver legitimação dos institutos, pelas visitas e repetição dos sistemas em outras propriedades. Além de publicações em revistas científicas e de circulação, palestras dentro e fora o Projeto, replicação

do Projeto em outros Estados, mais confiança nos animais dos produtores (como na venda do rebanho de Domingos) e em suas práticas. Lembrando também que, para alcançar esta legitimidade, alguns agentes copiam práticas de outros. E quanto mais adotantes da prática e mais tempo ela perdurar, mais aceita e legitimada é.

Assim, o comprometimento com padrões aceitos pela sociedade em geral pode ocorrer, independente da existência de um problema específico e imediato: práticas podem ser incorporadas mais pela legitimidade do que pela eficácia imediata (MEYER; ROWAN, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 2006).

Mas, este processo de difusão não é fruto de mera reprodução de práticas e comportamentos. DiMaggio e Powell (1991) e Meyer e Rowan (1991), defendem que na modernidade, as atividades são coordenadas e controladas em complexas redes de relações técnicas e trocas, fruto do aumento de interação entre as organizações do campo: Carlos conta que toma decisões sobre sua propriedade baseado na roda de chimarrão da COOPAVEL e em estudos da mesma sobre tendências de mercado. Lazineiro conta que se encontra com outros agricultores para discutir práticas que dão certo ou não em seus sítios.

Os autores acima citados também falam sobre as estruturas de dominação e padrões como forma de gerar o isomorfismo. Desta forma, há também a unificação de sistemas e fontes de informações nos campos. Hoje, com internet, cooperativas, sindicatos e associações, além do trabalho dos extensionistas, as informações são difundidas de forma mais ou menos uniforme, gerando ações desta forma.

Lee e Pennings (2002) completam que as redes de relacionamento são grande fonte de adoção de práticas. Além disso, para Giddens (2003), a localização geográfica também influencia a adoção de certas práticas. Percebe-se que em Capitão Leônidas Marques, as propriedades são mais mecanizadas, em Nova Esperança, a produção prioritária é o bicho-da-seda e o leite - com grandes indústrias que utilizam estas produções, como Bratac e Líder. Já no assentamento São Francisco, a maioria das propriedades foi piqueteada pela EMATER/PR, e quase todo mundo planta alfafa.

Estes autores também defendem como fontes de adoção de práticas os filtros de adoção de inovações, no caso do presente estudo, pela própria utilização das propriedades de referência, e, dentre eles, o *feedback* mercadológico: os agricultores entrevistados estão deixando as lavouras tradicionais, que dependem

de condições edafo-climáticas e têm alto custo com insumos e podem vir a produzir em seis meses, além de ter pouco valor no mercado, para investir em culturas que dão retorno mais freqüente e que necessite de menos terra e mão-de-obra, como é o caso do frango, alfafa e bicho-da-seda, lembrando que no escopo da pesquisa, há adoção generalizada do sistema leite, por ter baixo investimento relativo e retorno certo, independente do clima.

Assim, os produtores podem adotar certas práticas segundo sua necessidade ou, a partir do momento que algumas organizações começam a implantar mudanças, outras as percebem como positivas e mudam também - isomorfismo (KOSTOVA; ROTII, 2002). Conforme estudo destes autores, a adoção está sujeita também às diferentes lógicas institucionais e estímulos que as empresas sofrem, como enxergam as mudanças, no contexto relacional entre os que propõem a mudança e os que a adotam.

Ou seja, existem organizações que estão sujeitas a diferentes lógica institucionais, o que gera muitas vezes ações contraditórias ou escolha de qual lógica seguir. É o caso de Carlos, que tinha como lógica para sua produção as diretrizes da cooperativa, que participava há décadas e da qual é diretor, e as Redes. Ele escolheu seguir as diretrizes da cooperativa para evitar qualquer tipo de conflito entre lógicas e se manter como estava, o que lhe gera uma boa qualidade de vida e alta produtividade.

Roberto também sofre com estímulos de mais de uma lógica institucional: era militante do movimento para reforma agrária e passou a fazer parte das Redes. Como o movimento possui diretrizes contrárias às formas prevaletentes de produção no país, como a cooperativa e alta produtividade, em decorrência de participação naquela, o produtor identificou a alta produtividade sugerida pelos técnicos e a assistência freqüente como forma de "enriquecer a cooperativa", o que o fez não seguir o Projeto e suas diretrizes, embora adote prática de "fazendeiro novo", como o plantio direto.

E por mais que a agricultura em geral viva sob lógicas diversas, Domingos, Francisco, Lazineiro e Carlão adotaram as Redes como modelo e processos institucionais prioritários, embora ainda tenham resquícios de outras instituições. Dacin e Dacin (2008) explicam que as instituições são longas, mas são flexíveis, desta forma, podem ser formadas e reformadas, afinal, a edição pode mudar o foco, conteúdo e significado do que é passado, ou seja, enquanto alguns

aspectos das idéias permanecem enquanto ela circula, outros são transformados (SAHIN; WEDLIN, 2008). A família de Domingos, por exemplo, além de fazer o que a EMATER/PR sugere, guarda sementes de alimentos não transgênicos para o futuro - idéias advindas de lógicas contrárias.

Kostova e Rotii (2002) também defendem que a adoção depende de como as empresas enxergam a mudança: se para "melhorar a qualidade de vida e da propriedade", ou se é "para enriquecer as cooperativas". E que há mais probabilidade da prática ser implementada, mas não internalizada se há dependência (de tecnologia, capital e conhecimento). Porém, se há confiança (boa fé presumida) e identidade (sentimento de pertencer à mesma coisa), há mais chances do comportamento ser internalizado. Ou seja, o grau de adoção varia não apenas conforme o ambiente institucional, mas também com o contexto relacional da proponente e adotante (KOSTOVA; ROTII, 2002).

No caso de Roberto, ele vê em sua relação com a EMATER/PR, forma de conseguir financiamento no PRONAF e forma de melhorar algumas técnicas em sua propriedade -relação de dependência. Assim, não internalizou os preceitos das Redes ou sua real significação, o que o fez sair do Projeto. Já Domingos, Francisco, Lazinho e Carlão têm em suas trajetórias erros e acertos quanto às Redes, mas confiam nos técnicos e se identificam com o Projeto, o que os fez internalizá-lo.

Assim, ao interpretarem as Redes, geraram padrões de conduta que se identificavam com seus objetivos e motivações, o que possibilitou conscientemente agirem conforme preconizam as Redes. Lazinho diz que queria melhorar sua qualidade de vida e produção e o fez. No começo, adotou apenas o leite e o café como sistema de produção, pois ficou um pouco receoso em investir na alfafa, mas percebeu que "não era tão difícil igual os outros falavam". Lazinho ainda quer crescer mais, mas de forma planejada e controlada e se orgulha de vir gente de longe ver sua propriedade.

Francisco comprou seu próprio sítio "pra morar no que é nosso". Com orientações, tecnologia e dias de campo, eles que começaram com vinte litros ao dia, hoje estão com quase 300 litros e agora a meta já é chegar a 500 litros. Francisco ainda não conseguiu os rendimentos que esperava, mas acredita que com o aumento da produção vai ter mais retorno.

Domingos mora com sua esposa, um filho e nora e filha em sua propriedade rural de 15 hectares em Ampére. Estava com dificuldades na lavoura quando decidiu produzir leite. Logo depois entrou para as Redes, e de 50 litros por dia, produzem 500 litros. Estão nas Redes para continuar melhorar sua qualidade de vida. O único problema é que já estão nas Redes há dez anos, mas não querem sair.

E Carlão mora no Assentamento São Francisco, sempre teve dificuldade com lavouras que não deram certo até que há quatro meses se juntou ao Projeto Redes para aumentar sua produção de leite. E hoje, já trocam as dívidas por salários mensais mais ou menos fixos e de 20 litros por dia, Carlos produz, hoje, média de 70 a 80 litros por dia, mas quer chegar a 200 litros/dia.

Assim, nestes casos, pode-se notar que houve agência, não quando houve mera tentativa de reprodução de modelo por Carlão ou Francisco: quando voltaram de seus primeiros dias de campo e o primeiro plantou eucaliptos sem saber onde seria sua posição ideal para fazer sombra no piquete - sua função maior. E o segundo fez financiamento para comprar seis vacas de descarte por R\$14.000,00. Mas agora, que analisam as opções que os técnicos expõem, para depois adotá-las, nem que para isso tenham que ir a campo ver como outros agricultores aplicam estas práticas.

Não se pode negar que, após anos de reprodução e reajustes das práticas das Redes, muitas delas já são tidas como verdade e adotadas sem muita reflexão. Para haver reprodução das instituições, os indivíduos devem interpretá-las como adequadas ao tempo-espço e sua intencionalidade, a partir de estímulos externos e do significado que ele atribui ao contexto no qual imerge e emerge a prática social. Assim, o que ocorre não é apenas a reprodução de estruturas, mas a repetição da oportunidade de sua reinterpretação ao longo do tempo (GIDDENS, 2003). Como os pequenos proprietários rurais o fazem, ao utilizar recursos das Redes para atingir seus objetivos pessoais.

Não se pode negar que estes objetivos também são moldados pelas Redes, mas na ação cotidiana de interpretar os estímulos, eles conseguem explicar o porquê agem como o fazem: a ação monitorada, de forma racional - há razões que a instiga, e motivada - intencional. O agente assim analisa seu ambiente e responde a ele de forma a alcançar conseqüências que julga convenientes nesta *dureé* em que está imerso (GIDDENS, 2003).

A família de Domingos está no Projeto para alcançar suas razões e intenções anteriormente citados e explica que faz o que os técnicos sugerem, pois estes o fazem baseados nos testes na própria propriedade: "é coisa que você vê no dia a dia [...], pra vocês pode ser difícil de dizer, mas pra nós é assim. Essa grama ali não deu certo? Eles dizem não deu certo. A gente tá vendo que não deu certo. É a realidade do dia a dia".

Lazinho não adotou a alfafa ou plantou eucalipto de pronto: antes precisou ver outros a fazer estas práticas. Carlão se antecipou ao receber as mudas e plantou o eucalipto como achava que devia, e não como deveria, a partir das recomendações dos técnicos. E hoje dizem seguir o que dizem "cegamente".

Isso pode ser explicado por Fligstein (1999) e Holland *et al.* (2003), ao descreverem que o iniciante copia ações e não se sente responsável por elas; já o *expert* age com agência: tem envolvimento e identificação com o sistema - que vem junto com a competência (HOLLAND, *et al.* 2003).

Assim, agência é a capacidade de objetivação e direcionamento próprio - dentro das possibilidades que o contexto social libera e da avaliação de resultados de experiências passadas (CHILD, 2002; FLIGSTEIN, 1999; HOLLAND *et al.*, 2003). Ou seja, a família de Domingos é consciente que faz tudo o que as Redes determinam, pois o Projeto os ajudou e hoje tem que dar sua contrapartida: "Ou nós fazíamos isso, ou sei lá. Porque lavoura não adiantava mais. E foi difícil pra gente conseguir, no começo".

A família de Francisco sabe que erra e que os técnicos também erram, mas que aprendem juntos e passam o conhecimento certo para frente. Já Lazinho controla suas entradas e saídas e faz o que o Projeto diz, dentro de seus objetivos e percepção, a partir de suas próprias experiências e das dos outros, que observa no Projeto. E Carlão também adota as medidas que pode para chegar a seu objetivo de melhorar a produção e sua qualidade de vida, sem preocupação com lavouras e dívidas decorrentes delas.

Desta forma, segundo Emirbayer e Mische (*apud* SCOTT, 2001), agência seria o processo interpretativo pelo qual as escolhas são imaginadas, avaliadas e reconstruídas contingencialmente pelos atores, enquanto eles dialogam com as situações que ocorrem. Ou seja, as estruturas e instituições são referenciais que constroem e possibilitam as ações a depender dos próprios agentes, a partir de seu contexto institucional de referência e de seus esquemas interpretativos com

os quais interpretam a realidade, moldam seus valores, crenças, interesses e competências e avaliam seu desempenho e resultados. A partir disso, os agentes produzem e reproduzem novamente as estruturas - que são meio e fim das ações.

Destarte, as práticas das Redes foram possibilitadas conscientemente por Lazinho, Domingos, Francisco e Carlão e replicadas por eles e por outros, ao vê-los, ou não. Ao haver a replicação ou revisão, segundo o modelo de institucionalização de Tolbert e Barley (1997), deve haver (ou não) novamente interpretação da ação, segundo informação, interesses e significados. Assim, as ações por estes quatro atores, inclusive a manutenção e réplica das ações foram efetuadas com diligência.

Cabe agora analisar os caminhos (*tracks*) e *scripts* daqueles que nunca estiveram inseridos no Projeto e daqueles que não reorientaram suas ações a partir dos preceitos das Redes. Segundo Hinings e Greenwood (1988), quando há estímulo para a mudança, ela pode ocorrer ou não, e isso, segundo Kostova e Rotii (2002) depende das diferentes lógicas institucionais e estímulos que as empresas sofrem e como enxergam as mudanças no contexto relacional entre os que propõem a mudança e os que a adotam.

Carlos e Roberto decidiram não seguir a lógica das Redes. E João, dadas as características de sua região, não foi mais atendido pelo Projeto, o que o fez abandonar algumas de suas práticas. Cabe agora interpretar cada uma das ações para colocá-las no modelo de Tolbert e Barley (1997). Carlos, imbricado na lógica institucional decorrente de sua própria trajetória de vida e de sua participação ativa na COOPAVEL, adotou algumas medidas das Redes, com a intenção de aprender alguma coisa.

O agricultor defende que o Projeto Redes é muito bom e organizado: fizeram "análise de solo, daí tinha todos os esquemas de quanto gastava por lote de frango, do leite, da soja, custo, tudo certinho". Carlos anotava, recebia gráficos com interpretação do controle de sua propriedade, mas diz que sempre fez este controle. Mas que já contava com a cooperativa como base de sua rede de relacionamentos e através desta, sua forma de análise de contexto efetivo e tomada de decisão. Ele narra que os cooperados comunicam como estão suas produções, enquanto a COOPAVEL faz análise de mercado, para tomarem decisões baseados em informações, além de seus interesses pessoais.

Ele conta que com as Redes plantou eucalipto num terreno úmido e com pedra e que com eles aprendeu principalmente a evitar desperdícios e aproveitar tudo que tem na propriedade. Utiliza até o esterco do frango para ajudar na soja. Mas percebe-se que não tinha nem dependência para seguir o que as Redes diziam ou identidade, tinha confiança, mas como sempre teve toda a assistência da COOPAVEL, continuou seguindo suas lógicas ao invés das propostas pelo Projeto. Assim, nos dizeres de Kostova e Rotii (2002), não houve internalização da instituição, de acordo com Hinnings e Greenwood (1988), houve aborto da tentativa e retorno à instituição anterior. E ele agiu como sempre o fez, baseado nas estruturas que sempre regeram suas decisões, sem tentar interpretar ou adotar as novas práticas.

Já Roberto tinha dependência nas Redes para conseguir financiamento do PRONAF, mas não tinha identidade nem confiança com o Projeto, achava que era uma forma da cooperativa ganhar dinheiro com o aumento de sua produção. Assim, não houve internalização dos preceitos das Redes, e o agricultor voltou a fazer suas atividades como sempre fizera, abortando a tentativa de mudança e adoção de novas técnicas. Nestes casos, houve o que Jepperson (1991) chama de mera reprodução das ações sem refletir sobre possíveis alternativas. Phillips e Malhotra (2008) completam, alertando que não se pode estudar da mesma maneira uma decisão que foi tomada para se ter acesso a um financiamento do governo ou para ajudar uma instituição parceira e uma decisão tomada por sua força institucional, por já ser tida como verdade, embora a ação seja a mesma.

Nestes casos, houve ruptura no processo de institucionalização da prática, pois os atores não quiseram ou tentaram reconstruir os modelos que adotavam. Mas houve agência, pois reproduziram as práticas sugeridas quando lhes era conveniente, para receber benefício do programa ou para firmar parceria entre COOPAVEL e EMATER/PR e voltaram a adotar seus antigos referenciais, de forma racional e consciente, quando saíram do Projeto.

João foi diferente. Enquanto referência, chegou a abrigar um dia de campo em sua propriedade. Ele e sua família adotaram o Projeto porque seu pai sempre gostou de inovações e de ir às reuniões da EMATER/PR. João vê no associativismo forma de prosperidade e conta ter se juntado ao Projeto Redes de Referência para a Agricultura Familiar há aproximadamente 10 anos e permaneceu

até 2008, quando as Redes cessaram na região. João teve ajuda do Projeto em relação ao solo e a controle financeiro.

Embora tenha saído do Projeto há quase um ano, aprendeu bastante sobre manejo de solo e diz que hoje não tira muito da terra para manter os nutrientes e que utiliza apenas insumos de qualidade no plantio da roça, para não ter que gastar com veneno e cuidados depois. Assim, vê-se que o produtor tinha dependência, identidade e confiança no Projeto. E que seguia seus preceitos, mas por forças exteriores a ele, teve que sair e hoje não faz todo o acompanhamento que fazia, mas ainda segue algumas práticas que aprendeu. Nos dizeres de Hinnings e Greenwood (1988), ele teve uma tentativa não resolvida, e hoje possui traços dos dois arquétipos.

Analisando as ações de João segundo Zilber (2002; 2008), pode-se dizer que ele possui agência em relação ao Projeto, pois soube interpretar as diferentes lógicas e tenta utilizar o melhor delas. Mesmo que não consiga/queira seguir todas. E segundo os elementos da agência de Giddens (2003), age de forma monitorada (sabe o porquê ainda aplica certas práticas em sua propriedade - para não ter tantos gastos com enriquecimento do solo e lavoura), de forma racional - há razões que o instiga: a economia já observada nos anos de acompanhamento, e motivada - intencional, a seguir seu objetivo - produzir bem a baixos custos.

Já Linda e Alfredo, que nunca participaram das Redes, não teriam relação com o Projeto, não fosse pelo acompanhamento do técnico da EMATER/PR com Alfredo, que passa para ele a tecnologia que aprendeu nas Redes, disseminando a estrutura; e Linda, que tem sua irmã (e vizinha) no Projeto e pode copiar algumas idéias.

Alfredo possui dependência e confiança com as práticas do Projeto, mesmo sem dele participar, afinal também vai a dias de campo e desde que se mudou para o assentamento tem acompanhamento de um técnico. Porém, não toma certas medidas sugeridas por técnicos por alegar não possuir renda suficiente, no entanto, Francisco, Lazinho e Carlão também não podem aplicar tudo que lhes é sugerido. A diferença é que estes últimos procuram alternativas com os técnicos e ele aplica "como pode", assim não possui identidade com as Redes.

De qualquer forma, ele vai a dias de campo e procura em seus pares a consecução de seus objetivos, assim age de forma monitorada, sabe o porquê piqueteou sua propriedade e vai agora investir no leite: para ter rendimentos mais

estáveis, e mais qualidade de vida. Possui assim agência em suas práticas relacionadas às Redes e pode ser classificado nas categorias de Hinnings e Greenwood (1988) como em tentativa não resolvida, pois segue comportamentos que dão resultado do Projeto, mesmo sem dele participar.

E Linda, que não concorda com os métodos das Redes: entende que sua irmã não ganha o quanto deveria pelo investimento que fez. Mas adota práticas para a melhoria de produtividade de leite, investe no pasto para aumentar a produção, enquanto vive de sua aposentadoria. Ela não possui assim dependência, nunca teve acompanhamento da EMATER/PR, mas possui identidade e confiança em algumas práticas que a irmã adota. Assim, atua com agência, pois aproveita o melhor do que sabia fazer com o que acha que deve aplicar em sua propriedade. Age monitoradamente, pois aprendeu que não precisa investir no rebanho (mais caro) para ter mais produção de leite, mas no pasto. De forma racional, afinal, observa meios e resultados na propriedade vizinha e motivada, quer mais produção para conseguir investir mais em si e na sua família.

Assim, todos atuam com agência ao utilizar como referência as práticas sugeridas pelas Redes, que entenderam como eficazes para si - de forma mais ou menos intensa, de acordo com sua interpretação e internalização das mesmas em seu contexto produtivo. E, pode-se concluir também, que as Redes estão institucionalizadas como forma de tecnologia referencial para agricultores. Afinal tem mais de 20 anos de sucesso na França e estão se disseminando no Paraná e no Brasil.

Percebe-se que há réplica das ações que são habitualizadas: desenvolvimento de comportamentos padronizados como piquetes, sombra, análise de solo, adubação adequada e controles. Objetivadas - processo de generalização de significado social - as práticas são tão repetidas que são carregadas por agricultores, técnicos, pesquisadores e muitos que visitam as propriedades ou delas ouvem falar. E externalizadas - tão antigas, perenes e legitimadas que parecem externas aos seus atores: como Roberto diz: "a maioria dos lotes do assentamento são piqueteados", e nem sabe o porquê. Com isso, houve a geração de uma instituição chamada Redes de Referência para a Agricultura Familiar.

## 5 CONCLUSÕES

Pretendeu-se, com o trabalho, entender como o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar influenciou as ações gerenciais e técnicas dos produtores rurais no Paraná, inseridos e não inseridos no Projeto no período de 1998 a 2009, para interpretar manifestações da estrutura e a ocorrência da agência humana no processo de decisão sobre as ações dos agricultores.

O Projeto teve início na França, decorrente da necessidade que os pequenos agricultores viram de criação de novos modelos de produção para adaptarem-se às novas políticas que a Comunidade Européia acabara de sancionar. Para tanto, um grupo de agricultores, representantes de determinados sistemas de produção passaram a ser palco de testes de produção, para passarem a ser referência para outros agricultores, com características semelhantes.

Os institutos de pesquisa perceberam então que, quando as informações de produção eram passadas por outros agricultores, ao invés de por pesquisadores - que não viviam em seu cotidiano as dificuldades de ser agricultores, as práticas eram mais acolhidas por seus pares. Na mesma época, o Paraná presenciava uma forte corrente de êxodo do campo para as cidades, trazendo dificuldades sociais para a população como um todo. Para tentar frear o êxodo, foram criados modelos de produção capazes de melhorar a qualidade de vida no campo, porém, não conseguiam fazer com que os agricultores adotassem estas práticas.

Aproveitando acordos de colaboração Brasil-França, os pesquisadores paranaenses tiveram contato com o Projeto e decidiram acatar este modelo de pesquisa. Assim, unidades de produção foram escolhidas para virarem propriedades de referência para difusão de tecnologia para seus pares. As propriedades de referência eram escolhidas com base em suas características de produção, tamanho, solo, e nas características de seus proprietários: pessoas comprometidas em virar pólo de difusão de tecnologia e capazes de passar seus conhecimentos a outros produtores.

Em 1998, com recursos governamentais e apoio do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, o IAPAR e a EMATER/PR passaram a utilizar propriedades de referência para validar suas técnicas no próprio

campo, com parâmetros técnicos e econômicos, e depois difundi-las para outras unidades. Assim, nesta dissertação, procurou-se compreender como o Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar influenciou as ações gerenciais e técnicas dos produtores rurais no Paraná, inseridos e não inseridos no Projeto. Isso foi realizado com base nas prescrições do Projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar, nos esquemas interpretativos dos produtores entrevistados e nas suas ações relativas à condução gerencial e técnica no período estudado, sob ótica da Teoria Neoinstitucional e Teoria da Estruturação.

No estudo ora realizado, notou-se que os produtores entrevistados têm no leite uma de suas principais formas de sustento. Afinal, é uma cultura que não depende tanto das intemperanças do tempo e não tem os riscos da lavoura, nem precisa de tanto tempo para esperar seus resultados. Assim, percebeu-se que são produtores preocupados com o sustento diário de sua família, e que já tiveram algum tipo de experiência negativa com uma lavoura e decidiram adotar o sistema leite como alternativa às dificuldades que estavam tendo em suas propriedades.

Esses produtores encontraram nas Redes, forma de potencializar sua produção, através de modelos de condução gerencial e técnica apropriados a suas características como área de produção, mão-de-obra disponível, clima, solo etc. Aos produtores que entram no Projeto, são sugeridas práticas relacionadas à melhoria de sua produção, além de controle de custos; fontes extra-rurais de renda (quando possíveis); adoção de sistemas produtivos adequados e planejamento para tomada de decisão.

Percebeu-se, com a pesquisa, que os agricultores podem acatar ou não as mudanças ou acatar parte delas, a depender das diferentes lógicas institucionais e estímulos que sofrem em seu cotidiano, em como enxergam as práticas propostas e como é o contexto relacional entre os que propõem a mudança e os que a adotam - se há dependência, identidade e confiança entre eles, para haver efetiva internalização e adoção das práticas. E concluiu-se que os agricultores que adotaram as práticas conforme sugestão dos técnicos ou observação nas propriedades de referência, o fizeram, pois se identificavam e confiavam nos outros produtores e nos técnicos responsáveis pelo Projeto.

Desta forma, e considerando a duração, resultados e crescimento do número dos parceiros no Projeto e repetição dos *scripts* de ação, compreendeu-se que as Redes são uma instituição, que gera princípios de legitimação, dominação e

significação para seus participantes - técnicos e agricultores. E que estes agem conforme sua estrutura e preceitos, mesmo fora do Projeto, mas que esta estrutura, formada de regras e recursos específicos, só é possível pela ação cotidiana de seus carregadores, que a interpretam segundo suas redes de relacionamento, localização e características histórico-geográficas e filtros de adoção, que a possibilitam e replicam, tornando suas práticas "verdades".

No entanto, percebeu-se também que alguns entrevistados aprovam e seguem as Redes, porém não sabem denominar o Projeto. Apenas têm consciência da opinião do técnico e de experiências em outras propriedades, não do Projeto como um todo. Desta forma, se as práticas das Redes estão institucionalizadas e são uma instituição, o modelo de produção do conhecimento adotado, não necessariamente.

Além disso, embora tenha sido detectada agência nos momentos de tomada de decisão dos agricultores, seguindo a metodologia utilizada, percebeu-se também relutância para a sua saída do Projeto (pelos que não saíram), e abandono de algumas práticas por aqueles que já se desvincularam dele. Desta forma, há necessidade de mais estudo nas propriedades que já deixaram o Projeto, considerando as causas pelas quais houve a saída. Os que o fizeram e foram entrevistados não tiveram nenhum "plano de ação" para depois do Projeto. E não se viu, em momento algum, na descrição do Projeto pelo IAPAR ou pela EMATER/PR, um plano de continuidade "pós-projeto", no qual haveria uma continuidade de ações das Redes, com acompanhamento mais esparsos e ações menos intrusivas nas propriedades, e que dessem, aos produtores, maior segurança em suas próprias ações, ao caminharem com "suas próprias pernas", levando-os a uma maior capacidade de agência.

Assim, nesse plano, poderia haver alguns dias de campo, cursos de reciclagem/atualização, consultoria *in loco* ou nos institutos e participação em eventos e palestras. Poderia haver contatos com os institutos e com o Projeto como um todo, não apenas com os técnicos, para que não haja identificação apenas com eles, mas com o Projeto Redes, efetivamente.

Nesta pesquisa, embora seus objetivos propostos tenham sido alcançados, houve limitações, como poucos entrevistados não inseridos no Projeto, e falta de escolha mais rigorosa dos participantes entrevistados. Afinal, estes foram escolhidos baseados em sugestões da EMATER/PR, mas talvez fosse interessante

uma pesquisa que contemplasse os primeiros adotantes dos sistemas, que não tinham como referenciar-se. Também foi analisado apenas um sistema de produção - o leite. Como constatado pelos próprios técnicos, as pesquisas poderiam gerar resultados diferentes se abordassem sistemas diferentes. Fica a sugestão, dessa forma, de se estudar outras facetas e aprofundar os conhecimentos sobre como e porque estas organizações funcionam como o fazem e quais as conseqüências destas ações.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, E. J. C. **As representações sociais do projeto Redes de Referência para Agricultura Familiar**. Dissertação de Mestrado. Maringá: Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina, 2007.
- BORGONHONI, P. **Redes em C&T na perspectiva da teoria neo-institucional: análise do instituto agrônomo do Paraná - IAPAR (1972 - 2004)**. Dissertação de Mestrado. Londrina: Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina, 2005.
- BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008, p.78 - 98.
- CARVALHO, A; SOARES JÚNIOR, D.; LLANILLO, R. F.; CARNEIRO, S. L.; LIRA, M. P.; GOMES, M. S. **11 Sistemas de referências para a agricultura familiar na mesorregião Norte do Paraná**. Londrina: IAPAR, 2004.
- CHILD, J. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. **Organization studies - Special Issue on Action, Structure and Organizations**. 1997, vol 18, n. 1, p. 43-76.
- COHN, G. (org). **Max Weber: sociologia**. São Paulo: Ática, 1991.
- CZARNIAWSKA, B. How to Misuse Institutions and get away with it: Some Reflections on Institutional Theory (ies) In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRUBELLATE, J. M. **Parâmetros de qualidade de ensino superior: análise institucional em IES privadas do Estado de São Paulo**. São Paulo: Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- DACIN, M. T; DACIN, P.A. Traditions as Institutionalized Practice: Implications for Deinstitutionalization. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. (327 - 351).
- DACIN, M.T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W.R. Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. **Academy of Management**. 2002. Vol 45, n. 1, 45-57.
- DEEPHOUSE, D. L; SUCHMAN, M. Legitimacy in Organizational Institutionalism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. 49 - 77

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. . In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

EMATER/PR - INSTITUTO PARANAENSE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. **Redes de Referências para a Agricultura Familiar**: um dispositivo de Pesquisa & Desenvolvimento para apoiar a promoção da agricultura familiar. Disponível na Internet via www. URL: [http://www.emater.pr.gov.br/emater/arquivos/File/RedeRef/Apresent\\_Red.pdf](http://www.emater.pr.gov.br/emater/arquivos/File/RedeRef/Apresent_Red.pdf). Acesso em 07 de outubro de 2007.

FLIGSTEIN, R. **Social skill and the theory of fields**. Berkeley, CA: University of California, Department of Sociology: May, 1999.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2ed. São Paulo: Martins Fontes: 2003.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREENWOOD, R; SUDDABY, R; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management**. 2002. Vol 45, n. 1, 58-80.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. (Introduction).

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. Curitiba: **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, 2001.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional Entrepreneurship. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. (198-217).

HASSE, R.; KRUCKEN, G. Systems Theory, Social Contexts, and Organizational Heterogeneity. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. (539-559).

HAUNSCHILD, P; CHANDLER, D. Institutional Level Learning: Learning as a Source of Institutional Change. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008 (624-649).

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1988.

HOLLAND, D.; LACHICOTTE JR., W.; SKINNER, D.; CAIN, C. **Identity and agency in cultural worlds**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2003.

JEPPERSON, R. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

KRAATZ, M. S; BLOCK, E. S. Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. (243-275).

KOSTOVA T.; ROTII, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and Relational Effects. **Academy of Management**. 2002. Vol 45, n. 1, p.215-233.

LEE, K; PENNINGS, J.M. Mimicry and the market: adoption of a new organizational form. **Academy of Management**. 2002. Vol 45, n. 1, p.144-162.

LOURENZANI, W. L **Gestão da empresa rural - uma abordagem sistêmica**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP - Outubro de 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. CD-ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S da; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. Curitiba: **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v.9 (ed. especial), 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L; GONÇALVES, S. A. nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. (org). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006, v.1.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MINAYO, M. C. de S. (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1996.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Agronegócio brasileiro: uma oportunidade de investimentos**. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.agricultura.gov.br>. Acesso em 07 de outubro de 2007.

OLIVARES, J. E. L. Estructura organizacional en red (EOR): explorando sus bases teóricas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 27, 2003, Atibaia, **Anais...Atibaia**, 2003.

OLIVER, C. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the Canadian construction industry. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 34, no. 1, Jan. 1997.

OWEN-SMITH, J.; POWELL, W. W. Networks and Institutions. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008 (596-623)

PASSINI, J. J.; MIRANDA, G. M.; MIRANDA, M. Redes de referência como instrumento para o desenvolvimento rural. In: CALZARA, O.; LIMA, R. O. **Brasil rural contemporâneo: estratégia para um desenvolvimento rural de inclusão**. Londrina: EDUEL, 2004. 308 p.

PHILLIPS, N; MALHOTRA, N. Taking Social Construction Seriously: Extending the Discursive Approach in Institutional Theory. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008 (702-718).

POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

POWELL, W. W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

REDES. Curso de gestão de sistemas de produção agropecuários e difusão de referências. **Redes de Referência para a Agricultura Familiar**. Londrina: IAPAR, 2007.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998, v 1.

SAHIN, K; WEDLIN, L. Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. (218-242).

SALDANHA, A. N. K. **Evolução e determinantes da margem bruta em estabelecimentos agropecuários familiares no norte do Paraná, de 1998 a 2003**. Dissertação de Mestrado. Londrina: Programa de pós-graduação em administração. Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina, 2005.

SELZNICK, P. Institutionalism "old" and "new". **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, Jun. 1996, p. 270-277.

SEWELL JR., W.H. A theory of structure: duality, agency and transformation. **American Journal of Sociology**, v.98, n 1, 1992.

SCOTT, W. R. The adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, Dec. 1987, p. 493-511.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. . In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SCHNEIBERG, M; LOUNSBURY, M. Social Movements and Institutional Analyses. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. (650 - 672).

SOARES JÚNIOR, D.; SALDANHA, A. N. K. Indicadores econômicos propostos para a análise dos sistemas de produção e propriedades agropecuárias trabalhadas nas Redes de Referências para a Agricultura Familiar. In: I Seminário Sul-brasileiro de Administração Rural, 2000, Itajaí. **Administração Rural no Terceiro Milênio**. Itajaí: Associação Brasileira de Administração Rural, 2000.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

TAKAHASHI, A. R. W.; CUNHA, C. R. da. Teoria da estruturação e esquemas interpretativos: contribuições à análise organizacional. **Gestão.Org. - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 3, set./dez. 2005, p. 182-196.

THORNTON, P. H. the rise of the corporation in a craft industry: conflict and conformity in Institutional Logics. **Academy of Management**. 2002, Vol 45, n. 1, 81-101.

THORNTON, P.H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008, p.99-129.

THIETART, R.A; FORGUES, B. Action, structure and chaos. **Organization studies - Special Issue on Action, Structure and Organizations**. 1997, vol 18, n. 1, p. 119-143.

TOLBERT, P. S; BARLEY, S. R. Institutionalization and Structuration: studying the links between action and institution. **Organization studies - Special Issue on Action, Structure and Organizations**. 1997, vol 18, n. 1. (93-117).

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. (orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006, v. 1.

TRIVIÑOS, A. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WASHINGTON, M; BOAL, K. B; DAVIA, J.N. Institutional Leadership: Past, Present and Future. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. (721 - 736)

ZILBER, T. M. Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. **Academy of Management**. 2002. Vol 45, n. 1, 234 - 254.

ZILBER, T. M. The Work of Meanings in Institutional Process and Thinking. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008 (151-169).

ZUCKER, L; DARBY, M. Individual action and the demand for institutions: star scientists and Institutional Transformation. **The American Behavioral Scientists**, v. 40, n. 4, Feb. 1997, p. 502-513.

ZUCKER L. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

## **APÊNDICES**

APÊNDICES A  
Roteiro de entrevista dos produtores inseridos no Projeto

1. Há quanto tempo esta propriedade é de sua família? Conte um pouco da sua história.
2. O senhor gosta de trabalhar com a agricultura? Quer que seus filhos continuem também nessa trajetória? Qual parte do trabalho gosta mais? E qual gosta menos?
3. O que o senhor cultiva hoje em sua propriedade?
4. Como é trabalhar na agricultura? Como é o mercado agrícola? O senhor acompanha o mercado e a política agrícola? O que acha da situação atual da agricultura? Quais são as suas preocupações, em relação à sua atividade?
5. Quais as dificuldades existem na sua atividade? Houve alguma época mais fácil ou mais difícil?
6. O senhor participa de sindicatos, cooperativas, associações etc.? Qual o papel dessas organizações na sua vida? Elas opinam sobre a sua propriedade, sobre o que produzir, dão algum tipo de subsídio?
7. Qual a sua relação com a comunidade em geral? E com os outros proprietários das terras, da vizinhança?
8. Quem toma as decisões de produção? Como elas são tomadas? O que o senhor já produziu em sua propriedade? Que mudanças o senhor ou sua família realizaram desde que se tornaram proprietários destas terras?
9. Há quanto tempo o senhor está no Projeto Redes de Referência? Por que entrou nele? O que aprendeu com o Projeto?
10. Os pesquisadores e extensionistas vêm muito na sua propriedade? O que especificamente o senhor faz no Projeto? O senhor dá opiniões sobre o que ou como produzir para os pesquisadores e extensionistas?
11. O senhor já deu palestras por estar no Projeto? Outros produtores vêm à sua propriedade, aprender com o senhor?
12. Alguma vez o senhor tomou alguma decisão diferente daquela aconselhada pelos extensionistas e pesquisadores do Projeto? Como foi? Por que? Deu certo?
13. Houve mudanças em sua vida depois que entrou no Projeto?

APÊNDICE B  
Roteiro de entrevista dos produtores não inseridos no Projeto

1. Há quanto tempo esta propriedade é de sua família? Conte um pouco da sua história.
2. O senhor gosta de trabalhar com a agricultura? Quer que seus filhos continuem também nessa trajetória? Qual parte do trabalho gosta mais? E qual gosta menos?
3. O que o senhor cultiva hoje em sua propriedade?
4. Como é trabalhar na agricultura? Como é o mercado agrícola? O senhor acompanha o mercado e a política agrícola? O que acha da situação atual da agricultura? Quais são as suas preocupações, em relação à sua atividade?
5. Quais dificuldades existem na sua atividade? Houve alguma época mais fácil ou mais difícil?
6. O senhor participa de sindicatos, cooperativas, associações etc.? Qual o papel dessas organizações na sua vida? Elas opinam sobre a sua propriedade, sobre o que produzir, dão algum tipo de subsídio?
7. Qual a sua relação com a comunidade em geral? E com os outros proprietários das terras, da vizinhança?
8. Quem toma as decisões de produção? Como elas são tomadas? O que o senhor já produziu em sua propriedade? Que mudanças o senhor ou sua família realizaram desde que se tornaram proprietários destas terras?
9. O senhor tem contato com o pessoal da EMATER/PR ou do IAPAR? Qual? Esse pessoal vem muito à sua propriedade? Eles opinam sobre a sua propriedade?
10. Alguma vez o senhor tomou alguma decisão diferente daquela aconselhada por extensionistas, pesquisadores ou mesmo pelo pessoal da cooperativa? Como foi? Por que? Deu certo?
11. O senhor já ouviu falar no Projeto Redes de Referência? O que sabe sobre ele?
12. O senhor conhece algum produtor que participa do Projeto Redes de Referência? Já foi a alguma palestra, dia de campo na propriedade dele? Já pensou em produzir de forma parecida com esse produtor?