



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGROECOLOGIA E
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

GILMAR CORREIA DIAS

**ECONOMIA SOLIDÁRIA E AGROECOLOGIA: UMA ANÁLISE DA
IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO
FORTALECIMENTO DA AUTOGESTÃO NA ASSIM, LAGOA DE
ITAENGA – PE**

**RECIFE
2023**

GILMAR CORREIA DIAS

**ECONOMIA SOLIDÁRIA E AGROECOLOGIA: UMA ANÁLISE DA
IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO
FORTALECIMENTO DA AUTOGESTÃO NA ASSIM, LAGOA DE
ITAENGA – PE**

Tese e Produtos Finais apresentados ao Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial, como requisito para obtenção do título de Doutor em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, em associação ampla de Instituições de Ensino Superior (UNIVASF, UFRPE e UNEB).

Linha de Pesquisa: Sociedade, Economia e Construção do Conhecimento.

Orientadora: Dra. Ana Maria Dubeux Gervais

Coorientador: Dr. Ângelo Giuseppe Chaves
Alves

Coorientador Externo: Dr. Maurício Sarda de
Faria

RECIFE

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- D541e Dias, Gilmar Correia
Economia solidária e Agroecologia: uma análise da implantação do planejamento estratégico como fortalecimento da autogestão na ASSIM, Lagoa de Itaenga – PE / Gilmar Correia Dias. - 2023.
175 f. : il.
- Orientadora: Ana Maria Dubeux Gervais.
Coorientadora: Angelo Giuseppe Chaves Alves.
Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).
- Tese (Doutorado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial, Recife, 2023.
1. autogestão. 2. planejamento participativo. 3. plano estratégico. I. Gervais, Ana Maria Dubeux, orient. II. Alves, Angelo Giuseppe Chaves, coorient. III. Título

CDD 630.2745

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGROECOLOGIA E
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

FOLHA DE APROVAÇÃO

GILMAR CORREIA DIAS

**ECONOMIA SOLIDÁRIA E AGROECOLOGIA: UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORTALECIMENTO DA
AUTOGESTÃO NA ASSIM, LAGOA DE ITAENGA – PE**

Aprovado em: 24 de julho de 2023.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Ana Maria Dubeux Gervais
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Orientadora)

Prof. Dr. Walter Santos Evangelista Júnior
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Jorge Luiz Schirmer de Mattos
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Cláudio Ubiratan Gonçalves
Departamento de Geografia
Universidade Federal de Pernambuco
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Eduardo Vivian da Cunha
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Universidade Federal do Cariri
(Examinador Externo)

AGRADECIMENTOS

Aos associados e diretores da ASSIM, instituição que acolheu este estudo, se envolvendo e assumindo o desafio de aperfeiçoar seu trabalho que valoriza a agroecologia e a autogestão.

Ao comitê orientador, por estarem próximo, aconselhando, apoiando e chamando a atenção para o desenvolvimento da pesquisa, em especial a professora Ana Dubeux Gervais, professor Ângelo Guisepe e o professor Maurício Sarda.

Agradeço em especial a orientadora professora Ana Maria Dubeux Gervais que durante a caminhada pedagógica esteve perto construindo conhecimento, orientando, vibrando, sofrendo e exercitando a paciência pedagógica, tenho a certeza de que sem seu apoio não teria conseguido concluir este desafio.

A memória dos meus pais (Anilda Maria e Gildo Dias), que diante das circunstâncias de pobreza que vivenciamos, ensinou valores e apoio a minha formação formal. A minha irmã (Paula), cunhado (Ednaldo) e sobrinhos (Pérola e Rafael) seres humanos especiais na minha vida, sempre estiveram perto da minha trajetória profissional e acadêmica;

A meu companheiro Herivelto Silva, que esteve por perto, acreditando, apoiando e motivando a conclusão deste trabalho. Segurou minha mão e deu o afeto, carinho, confiança e motivação necessária.

A equipe executora local da pesquisa, pessoas sensíveis, sérias e comprometidas, gratidão quanto a mobilização da comunidade local para participar das atividades e implementar as estratégias da pesquisa-ação.

Aos discentes e colegas do PPGADT que tanto contribuíram com esta caminhada e a construção do conhecimento, concluo valorizando e agradecendo a oportunidade de estamos juntos.

Aos colegas da Zoom Social pelo cuidado comigo neste período de produção e desenvolvimento da pesquisa, todos contribuíram para a implementação do plano estratégico da ASSIM.

Aos colegas Adriana e Beto pela atenção e força neste momento da minha vida, pessoas muito sensíveis e motivacionais, dedicaram tempo para discutir a tese e apresentaram sugestões de referências para enriquecer a pesquisa.

Um passo à frente e você já não está no mesmo lugar

- Chico Science

SUMÁRIO

FOLHA DE ROSTO	i
FICHA CATALOGRÁFICA	ii
FOLHA DE APROVAÇÃO.....	iii
AGRADECIMENTOS	iv
EPÍGRAFE	v
SUMÁRIO	VII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	X
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS	xii
1. BREVE APRESENTAÇÃO DO AUTOR.....	xvi
2. INTRODUÇÃO	19
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
3.1. Agroecologia: contornos conceituais e atualidade	23
3.2. Economia Solidária e Autogestão: Importância para o Fortalecimento da Agroecologia.....	37
3.3 Planejamento estratégico participativo organizacional e associações rurais ...	50
3.4 Escalamento da agroecologia, construção coletiva e fortalecimento da identidade territorial	57
4. OBJETIVOS.....	66
4.1 Objetivo Geral.....	66
4.2 Objetivos Específicos	66
5. MATERIAL E MÉTODOS	67
5.1 Caracterização do território	67
5.2 Algumas características da ASSIM.....	69
5.3 Os desafios da pesquisa Interdisciplinar.....	71
5.4 Critérios de seleção	78
5.5 Critérios de inclusão e exclusão	78
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	80
6.1 O processo do planejamento participativo na ASSIM.....	82
6.2 O produto da pesquisa-ação	87
6.3 Construção da análise de Swot da ASSIM.....	88
6.4 Missão Institucional da ASSIM	90
6.5 Visão de Futuro da ASSIM	90

6.6 Valores Institucionais.....	91
6.7 Eixos Estratégicos.....	91
6.7.1 Eixo Estratégico I - Fortalecimento Institucional.....	91
6.7.2 Eixo Estratégico II - Preservação e regeneração ambiental.....	92
6.7.3 Eixo Estratégico III - Social: Política, Cultura, Educação/ Formação e Assistência Social.....	92
6.7.4 Eixo Estratégico IV - Geração de Renda.....	92
6.8 Caminhos da implementação do plano estratégico.....	97
6.9 Captação de recursos: um primeiro resultado do planejamento.....	99
6.9.1 Ampliação e qualificação da equipe técnica.....	101
6.9.2 Estruturação dos espaços coletivos e aquisições de equipamentos.....	103
6.9.3 Ampliação da escala de atuação territorial.....	106
6.9.4. Comunicação Institucional.....	111
6.9.5 Assessorias institucional e incidência nas políticas públicas.....	113
6.9.6 Fortalecimento dos espaços de comercialização.....	114
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
8. REFERÊNCIAS.....	125
9. APÊNDICE.....	132
9.1 Relatório Técnico Conclusivo.....	132
RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES E MORADORES AGROECOLÓGICOS DO IMBÉ, MARRECO E SÍTIOS VIZINHOS – ASSIM.....	
i. LOCAL DE EXECUÇÃO.....	133
ii. EQUIPE EXECUTORA.....	134
1. APRESENTAÇÃO.....	135
2. INTRODUÇÃO.....	139
3. METODOLOGIA.....	144
5. INDICADORES, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS.....	162
6. CONCLUSÃO.....	168
7. REFERÊNCIAS.....	171
ANEXOS.....	173
Anexo I - GUIA DE ENTREVISTA.....	173

RESUMO

Este estudo denominado “Economia Solidária e Agroecologia: uma análise da implantação do planejamento estratégico como fortalecimento da autogestão na ASSIM, Lagoa de Itaenga – PE”, analisou o processo de construção do planejamento participativo de uma associação de agricultoras e agricultores familiares, que realiza um trabalho com produtores agroecológicos de organização e formação na Zona da Mata Norte de Pernambuco. O trabalho, baseado na pesquisa-ação e no planejamento rural participativo, foi construído a partir dos princípios educação popular. Com um olhar crítico sobre o projeto associativo e a construção de estratégias coletivas de autogestão, tanto na sua trajetória histórica, quando no seu estágio atual, percebeu um avanço na produção e comercialização, enquanto as práticas de autogestão e colaboração recíproca se estagnavam. Nesse território, vivem aproximadamente 30 famílias de produtores e produtoras agroecológicos/as que há vinte e cinco anos desenvolvem atividades e ações pautadas na solidariedade, na união e na participação democrática, constatou-se por intermédio deste trabalho que era o momento de renovar estas práticas e pactuar estratégias para os próximos anos considerando novos ideários convocantes. Com a pesquisa-ação, houve o envolvimento dos/as associados/as da ASSIM na construção do conhecimento, através de um processo planejado de interação com a realidade local. Deste modo, a realização de um diagnóstico participativo rural que culminou no planejamento estratégico participativo passou a ser uma estratégia política coletiva permanente, pois ao se partir de uma visão de mundo mais ampla identificou-se as questões que vieram afastando a ASSIM das características da gestão coletiva e participativa, cedendo aos apelos da geração de renda e focando nos processos de comercialização. Contudo, o produto dessa tese, o planejamento rural participativo e seu respectivo plano estratégico, embalsamaram os ânimos da coletividade em direção a ação concreta no sentido de buscar melhores condições institucionais, econômicas e sociais para os/as associados/as da entidade, bem como olhar mais aprofundado sobre o futuro da associação. Por fim, com a implementação de parte do planejamento estratégico, a ASSIM alcançou melhores condições para o seu fortalecimento na caminhada pela conquista de direitos, reafirmação de sua identidade territorial, aumento da participação das lideranças locais, melhoria dos processos decisórios coletivos, bem como impulsionamento da produção e comercialização.

Palavras-chave: autogestão. planejamento participativo. plano estratégico.

ABSTRACT

This study called “Solidarity Economy and Agroecology: an analysis of the implementation of strategic planning to strengthen self-management in ASSIM, Lagoa de Itaenga – PE”, analyzed the process of building participatory planning of an association of female and family farmers, which carries out a work with agroecological producers for organization and training in the Zona da Mata Norte of Pernambuco. The work, based on action research and participatory rural planning, was built on the principles of popular education. With a critical look at the associative project and the construction of collective self-management strategies, both in its historical trajectory and in its current stage, it noticed an advance in production and commercialization, while the practices of self-management and reciprocal collaboration stagnated. In this territory, there are approximately 30 families of agroecological producers who have been carrying out activities and actions based on solidarity, unity and democratic participation for twenty-five years. Through this work, it was found that it was time to renew these practices. and agree strategies for the coming years considering new calling ideas. With action research, ASSIM members were involved in the construction of knowledge, through a planned process of interaction with the local reality. In this way, carrying out a rural participatory diagnosis that culminated in participatory strategic planning became a permanent collective political strategy, as by starting from a broader world view, the issues that came to distance ASSIM from the characteristics of management were identified. collective and participatory, giving in to the appeals of income generation and focusing on commercialization processes. However, the product of this thesis, participatory rural planning and its respective strategic plan, motivated the community towards concrete action in order to seek better institutional, economic and social conditions for the entity's associates, as well as take a deeper look at the future of the association. Finally, with the implementation of part of the strategic planning, ASSIM achieved better conditions for strengthening its journey towards achieving rights, reaffirming its territorial identity, increasing the participation of local leaders, improving collective decision-making processes, as well as boosting of production and marketing.

Keywords: self-management. participatory planning. strategic plan.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – População de Lagoa de Itaenga	67
Quadro 2 – FOFA da ASSIM	88
Quadro 3 – Indicadores de resultados do Planejamento Estratégico	93
Quadro 4 – Indicadores de resultados	99
Quadro 5 – Captação para os projetos da ASSIM	100
Quadro 6 – Projetos elaborados e em captação	100
Quadro 7 – Equipe técnica da ASSIM selecionada	102
Quadro 8 – Parcerias para realização do ATER	109
Quadro 9 – Famílias atendidas com ATER	109
Quadro 10 – Feiras com atuação da ASSIM	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Constituição do Movimento Agroecológico em Pernambuco	33
Figura 2 – Localização do município de Lagoa de Itaenga	67
Figura 3 – Foto da área das comunidades da ASSIM	68
Figura 4 – Esquema geral dos pressupostos metodológicos	72
Figura 5 – Equipe Técnica ASSIM	102
Figura 6 – Requalificação da sede da ASSIM	103
Figura 7 – Automóveis adquiridos	105
Figura 8 – Evento de reinauguração da sede da ASSIM	106
Figura 9 – Formações dos núcleos	108
Figura 10 – Visitas técnicas às famílias acompanhada	110
Figura 11 – Boletim mensal eletrônico da ASSIM	112
Figura 12 – Oficinas e feiras agroecológicas	115
Figura 13 – Feiras com participação da ASSIM	116
Figura 14 – Doação de equipamentos aos produtores agroecológicos	117
Figura 15 – Intercâmbios com os consumidores das feiras	118

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

ABA - Associação Brasileira de Agroecologia

ADEPE - Agência de desenvolvimento Econômico de Pernambuco

ALEPE - Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco

ANA – Articulação Nacional de Agroecologia

ANTEAG - Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária

ASSECO - Associação de Serviços Comunitários – Preciso verificar

ASSIM - Associação de Produtores e Moradores Agroecológicos do Imbé, Marreco e Sítios Vizinhos.

ATER – Assistência Técnica em Extensão Rural

BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - Banco Mundial

BID - Banco Inter Americano de Desenvolvimento

COVID-19 - Corona Virus Disease 2019

DRP - Diagnóstico Rural Participativo.

CEEPS - Conselho Estadual de Economia Solidária

CIMMYT (México) - Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo

CMAS – Conselho Municipal da Assistência Social

CMDI - Conselho Municipal dos Direitos do Idoso

CMDR - Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural

CONDRAF – Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável

COMDICA – Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente

CPT - Comissão Pastoral da Terra

CRAS – Centro de Referência da Assistência Social

CREA – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia

CRF – Certificado de Regularidade Fiscal

CNDRS - Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável

CONSEA - Conselho Nacional de Segurança Alimentar

COPPE - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia

DRP - Diagnóstico Rural Participativo

EBAA - Encontros Brasileiros de Agricultura Alternativa

ERAA - Encontros Regionais de Agricultura Alternativa

FAEAB - Federação das Associações de Engenheiros Agrônomos

FEPS - Fórum de Economia Popular Solidária

FETAPE - Federação dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras Familiares do Estado de Pernambuco

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FGV – Fundação Getúlio Vargas.

FHC – Fernando Henrique Cardoso

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

FJP - Fundação João Pinheiro

FMDI - Fundo Municipal dos Direitos do Idoso

FMDCA/LI - Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Lagoa de Itaenga q

FOFA - Fortalezas e Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

GCI-LI - Grupo de Convivência de Idosos de Lagoa de Itaenga

GTZ - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH – Cooperação Técnica Alemã

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFPE - Instituto Federal de Pernambuco

INCUBACOOOP - Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada.

IRRI - International Rice Research Institute

IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica

ITCP - Incubadoras de Cooperativas Populares

LI - Lagoa de Itaenga.

MAPP - Método Altadir de Planificação Popular

MPI - Monitoramento Participativo do Impacto

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário

ML - Marco Lógico

MROSC – Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NASF – Núcleo de Apoio à Saúde da Família

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONG – Organizações Não-Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

OSC – Organização da Sociedade Civil

PEP – Planejamento Estratégico Participativo

PMA – Planejamento, Monitoramento e Avaliação

PMAS - Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização

PIM - Project Impact Monitoring

PAA - Programa de Aquisição de Alimentos

PAIS - Produção Agroecológica Integrada e Sustentável.

PEADS - Programa Educacional de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável

PE – Pernambuco

PES - Planejamento Estratégico Situacional

PF - Pessoa Física

PJ – Pessoa Jurídica

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar.

PNI – Política Nacional do Idoso

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPGADT - Programa de Pós-graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial.

PTA - Projetos Tecnologias Alternativas

RF – Receita Federal

Rio-92 - Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992.

SAF - Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAES - Secretaria Nacional de Economia Solidária

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

SIES - Sistema de Informações sobre Economia Solidária

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAR - Serviço Nacional de aprendizagem Rural

SERTA - Serviço de Tecnologia Alternativa

SESCOOP - Serviço Nacional de cooperativas

SETUR - Secretaria de Turismo de Pernambuco

SINTRAF - Sindicato dos Trabalhadores na Agricultura Familiar

SMAS – Secretaria Municipal da Assistência Social

SP – São Paulo

SPG - Sistema Participativo de Garantia

SPSDH - Secretaria de Promoção Social e Direitos Humanos

SWOT – Acrônimo para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco

UNICEF - United Nations Children’s Fund

USAID - United States Agency for International Development

ZOPP – Zielorientiert Projectplanung (Zopp) - ou Metodologia de Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos

1. BREVE APRESENTAÇÃO DO AUTOR

Sou filho de funcionários públicos municipais e agricultores da Zona da Mata de Pernambuco. Desde muito cedo, conheci as possibilidades e as agruras da vida em torno do trabalho com a terra. A região de meu crescimento, onde passei toda a infância, adolescência, juventude e boa parte da vida adulta, é marcada pela monocultura canavieira de tanta concentração fundiária e renda, uma alimentando o ciclo da outra e, juntas, pressionando os jovens ao êxodo rural e as famílias ao empobrecimento.

A consciência de que esta era uma realidade construída por um modelo de exploração de pessoas e do meio ambiente veio da minha participação em discussões nas lutas e discussões oriundas da vivência e consequências que este cenário rebatia diariamente no meu modo de vida, cujos valores e práticas influenciaram minha visão de mundo.

Minha experiência com as comunidades de agricultores e agricultoras familiares em Lagoa de Itaenga começou quando ainda era adolescente. Desde o início da minha caminhada profissional, engajei-me em atividades de formação, informação e construção de projetos que pudessem viabilizar os planos coletivos, pensados por muitas mulheres e muitos homens, que descendentes de trabalhadoras e trabalhadores na indústria canavieira, procuravam dar um novo rumo à agricultura local.

No ano de 2000, fui selecionado para participar da formação de Agente de Desenvolvimento Local. Neste processo formativo pude tomar conhecimento, desenvolver entendimentos e práticas sobre agroecologia e educação popular, através de uma metodologia participativa que valoriza o conhecimento popular para transformar as circunstâncias através da pesquisa-ação denominada Programa Educacional de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável (PEADS). Essa metodologia está empenhada no reconhecimento do papel de sujeitos para constituição de um modelo de desenvolvimento que leve em consideração as condições reais das pessoas e dos recursos disponíveis no território.

Esse percurso liderado por uma instituição que incentiva a mobilização social, onde o pensar é voltado para ação e transformação, estimulando uma vida com mais

autonomia, me levou a estabelecer contatos com outras pessoas e movimentos que atuavam no plano da economia solidária e da agroecologia. A proposta de autogestão dos empreendimentos, trazidos no bojo da economia solidária, tinha uma matriz semelhante ao que eu já realizava, pois também é baseada nas condições para uma vida com mais soberania para trabalhadoras e trabalhadores.

Desde seu surgimento, tenho acompanhado as atividades da Associação dos Produtores Agroecológicos e Moradores das Comunidades do Imbé, Marreco e Sítios Vizinhos (ASSIM), colaborando nas articulações e ações da organização. No tempo em que trabalhei no Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA), por aproximadamente uma década, articulando projetos de formação de jovens, educadores e agricultores, as relações de contato e cooperação com a ASSIM foram constantes. O desenvolvimento local, dentro de uma concepção de economia solidária, foi um forte ponto de contato entre a minha atuação no SERTA e o que era desenvolvido coletivamente por aquela Instituição. Eram muitos os pontos em comum nesse movimento. Destacadamente, as lutas pela agroecologia, a economia solidária e o desenvolvimento do território numa perspectiva de constituição de autonomia e auto-organização.

A opção por trabalhar com estes movimentos sociais contribuiu para a aproximação do estudo às várias entidades e instituições governamentais e não governamentais, diversificando minhas experiências. No transcurso desta pluralidade de vivências experienciei a gestão pública. E, mesmo em um espaço diferente, mantive minha relação de proximidade com a ASSIM, quando Secretário de Administração, Governo e Desenvolvimento Econômico da prefeitura de Lagoa de Itaenga. Nessa interação, através de políticas públicas de apoio e fomento à agricultura familiar e economia solidária, pude continuar, e até ampliar, minha visão sobre as possibilidades, avanços e limites da Instituição.

Já participante da vida acadêmica na Universidade Federal Rural de Pernambuco (doravante, UFRPE), como estudante de pós-graduação, mas, mesmo antes disso, como alguém que interagiu no espaço de formação, através do contato com a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (INCUBACOOP), Núcleo de Agroecologia (NAC), concebidas dentro do Programa de Extensão Universitária, fui estimulado a uma aproximação, ainda maior, com as concepções da autogestão e

do planejamento participativo, combinados com a prática da educação popular e a visão holística da agroecologia, que em parte procuro sistematizar e refletir nesta tese.

Com a pesquisa-ação desenvolvida na ASSIM, busquei aproximar competências desenvolvidas na minha trajetória de militante, profissional e acadêmica. Também houve o esforço para facilitar um planejamento participativo associativo e, concomitantemente, desenvolver uma estratégia de mobilização de recursos que permitisse a organização implementar ações para fortalecimento institucional.

Esta iniciativa permitiu fortalecer e consolidar a minha empresa de captação de recursos, denominada Zoom Social, que tem por missão aproximar pessoas, organizações e empresas para democratizar o acesso aos recursos incentivados gerando impactos positivos na sociedade. Atualmente assessoro 33 organizações em quatro estados do Nordeste na captação de recursos. Chegamos em 2023 com 40 milhões captados para diversos projetos socioambientais, que estão promovendo incidência nos campos da cultura, esporte, proteção social, saúde, meio ambiente e na cidadania.

Paralelo ao caminho profissional e de militância, chego ao doutorado no Programa de Pós-graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial (PPGADT), da UFRPE - como consequência quase natural da minha trajetória. Nunca me considerei um “cientista” ou um acadêmico. Sempre desenvolvi minhas atividades muito ligadas aos encaminhamentos práticos dos problemas e entraves que surgiram no desenvolvimento do trabalho com as organizações. Porém, sabe-se o valor da reflexão e sistematização que o conhecimento universitário pode proporcionar e, no meu caso, em diálogo com os saberes populares de homens e mulheres do campo, inspira novas práticas para o fortalecimento da agroecologia.

2. INTRODUÇÃO

A tese denominada “Economia Solidária e Agroecologia: uma análise da implantação do planejamento estratégico como fortalecimento da autogestão na ASSIM, Lagoa de Itaenga – PE”, aproximou a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) da sua missão de desenvolver a pesquisa, extensão e ensino, tendo a extensão como ponto de convergência entre o ensino e a pesquisa. Além disso, permitiu fortalecer a iniciativa de produtores agroecológicos nos seus processos autogestionários.

Este estudo parte da análise dos universos concretos da economia solidária e da agroecologia em um território de comunidades de agricultores e agricultoras familiares, considerando o trabalho desenvolvido por uma organização social para compreender múltiplas alternativas para encontrar soluções contra a miséria, a exclusão, o desemprego e a cultura individualista dominante, ao que os associados e associadas desta organização respondem com ideais de igualdade, cooperação, solidariedade e biodiversidade imprescindíveis às duas temáticas em contextos rurais. Isto acontece no território da ASSIM, localizada no município de Lagoa de Itaenga, Pernambuco.

Vale salientar que as motivações iniciais para a criação da associação estão relacionadas ao contexto social e econômico das comunidades envolvidas. A Associação dos Produtores Agroecológicos e Moradores das Comunidades do Imbé, Marreco e Sítios Vizinhos, doravante ASSIM, nasceu a partir da iniciativa do Estado brasileiro em estimular a criação e institucionalização de organizações para que as populações rurais pudessem acessar as políticas públicas. No caso específico, o indutor foi o crédito oferecido pelo Banco do Nordeste, sendo a condição para que agricultores das comunidades vinculadas à ASSIM formalizassem sua organização e pudessem acessar este instrumento de financiamento.

Um evento que se soma a histórico de um território marcado por carências de serviços públicos, tais como: escassez de água, educação descontextualizada do ambiente rural, transporte público muito restrito, unidade de saúde funcionando precariamente, típicos do círculo vicioso da pobreza, com níveis elevados do êxodo rural, presença do monopólio da cana-de-açúcar, e baixa cultura do cooperativismo e

associativismo.

Evidentemente, isso agrega à necessidade de apoio às pequenas iniciativas de geração de trabalho e renda. Ao lado destas, a ampliação para a diversificação produtiva e, no desenrolar de muitos anos de lutas, a implantação de práticas agroecológicas.

A transmutação de uma entidade construída “de cima para baixo” para uma associação que promove a Agroecologia e Economia Solidária e que participa ativamente dos movimentos sociais não se dá sem tensões. A liderança alcançada pela ASSIM tem idas e vindas, desde o incentivo à mobilização social e aos processos de incidência política, até uma certa obstrução na caminhada de formação de lideranças e práticas autogestionárias.

Foi na identificação destas fissuras e no intento de contribuir com o resgate da autogestão que, inicialmente com um diagnóstico de quem convive com a realidade, elegemos o método de pesquisa-ação com o propósito de estabelecer os diálogos e pontes para uma intervenção centrada no planejamento participativo, que estruturei este trabalho, ora sistematizado na tese que se apresenta.

Como ilustra Webering (2020), o desenvolvimento de uma atividade de colaboração e autogestão tem o desafio de “[...] evitar a perda da participação/democracia [...]” (WEBERING, 2020, p. 192). Este tensionamento era perceptível na ASSIM.

Tanto o projeto de pesquisa como o produto final procuraram encarar esta questão, já que toda a experiência indicava que a Instituição se encontrava fragilizada quanto a sua organização política e social. O entendimento, na época, era de que as associadas e associados haviam direcionado suas prioridades quase que exclusivamente para a produção e a comercialização. Com efeito, as dimensões políticas e estratégicas da Instituição, ficaram num segundo plano. Havia um esgarçamento do tecido que compunha as dinâmicas autogestionárias da ASSIM.

Portanto, esta tese é resultante de um somatório: opção política, experiência profissional e acadêmica, e um sentido de urgência na resolução de problemas. Para tanto, as metodologias utilizadas, a pesquisa-ação e o planejamento participativo, já concretizam, no ato do diagnóstico, um envolvimento dos pesquisados. Aqui, pesquisador e pesquisado têm seus distintos papéis, mas todos são sujeitos da

pesquisa e influenciam nos caminhos e resultados.

Nos capítulos que compõem este estudo estarão as reflexões teóricas e práticas sobre agroecologia, autogestão, planejamento estratégico e território. Na parte metodológica, refletimos sobre a aplicação da pesquisa-ação que apontam as questões importantes trazidas pela comunidade ao longo do período da pesquisa. A partir desta identificação, lança-se o planejamento estratégico como ferramenta para detalhamento e construção de um plano de ação que deu conta de organizar a intervenção e busca de solução para os problemas encontrados.

Os resultados e o produto final descrevem a efetivação do plano construído coletivamente e do quanto já foi desenvolvido a partir dele. São os resultados palpáveis do trabalho que apontam, ao mesmo tempo, seus avanços e desafios. Pois, se houve uma maior integração / participação entre os membros da associação, também há a necessidade de que este estímulo permaneça presente. De minha parte, é importante continuar junto à ASSIM como desdobramento desta jornada e compromisso com o trabalho desenvolvido antes e durante este estudo.

Nas palavras de Rocha (2020, p. 33), “A ação coletiva [...] é uma ação organizada, por meio da qual o grupo [...] age em conjunto, a fim de reivindicar direitos ou garantir sua efetividade.” E nessa forma de ação que acredito e é nela que me expresso e construo minha identidade, numa troca constante com outros sujeitos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do estudo se desenvolverá a abordagem de temas importantes que se apresentam alinhados a um pensamento crítico quanto a forma de produção capitalista e sua influência sobre a sociedade: Agroecologia, Economia Solidária e Autogestão, Planejamento Participativo e Território. Estes conceitos se inscrevem na perspectiva de construção de uma estratégia que se coloca em oposição aos modelos de agricultura intensiva em capital, exploração patronal e centralização burocrática, típicas de um modo de produção injusto, causador de problemas de desajustes social e econômico e desequilíbrio no meio ambiente.

Ao longo deste capítulo, terão destaque os depoimentos de agricultoras e agricultores associados à ASSIM, comprometidos com a construção de uma sociabilidade baseada na solidariedade, cooperação, horizontalidade e práticas ecológicas de produção. Isto porque consideramos que, para além das referências acadêmicas, as referências de quem está no cotidiano construindo a agroecologia e a economia solidária são fundamentais. Estes depoimentos foram coletados durante nossa pesquisa de campo.

As categorias e referências utilizadas são problematizadoras da “racionalidade econômica” e da ideia de tecnologia que desvaloriza a sabedoria popular, assim como as soluções baseadas em experimentações realizadas por sociedades tradicionais, povos originários e camponeses.

Deste modo, ao lado de construções acadêmicas, teremos a fala de mulheres e homens que cultivam, junto com os alimentos obtidos da terra, os valores capazes de manter vivas as chamas da organização e da luta coletiva.

Nos tópicos posteriores, serão categorizados os temas, em um primeiro momento separadamente, mas já apontando para quem, pelo entendimento dessa abordagem, são os sujeitos principais dessas reflexões: os homens e as mulheres das áreas rurais, que resistem aos ditames da agricultura voltada exclusivamente para o mercado. Ao final do capítulo, serão buscadas as confluências destes temas, como um conjunto que representa tanto método, como exemplo e fonte de conhecimentos, num movimento dinâmico e continuado, como é próprio do entendimento ecológico sobre a interação humana com a natureza.

3.1. Agroecologia: contornos conceituais e atualidade

O mundo conta com oito bilhões de pessoas, nesta primeira metade da década de 2020. Os desafios para a sobrevivência dessa imensa população não são poucos. Recai sobre a agricultura uma tarefa gigantesca: prover a alimentação de todas as pessoas da Terra. Alimentar a humanidade não é problema novo e desde a antiguidade é alvo da preocupação de governos (MAZOYER; ROUDART, 2010, p. 284)., mas seu contorno atual é muito diferente daquele que nossos antepassados experimentaram, notadamente a partir da segunda guerra mundial.

A intensificação da produção agrícola não trouxe a tão propagandeada solução para a fome mundial. Ao invés disso, temos uma situação em que aproximadamente três quartos dos indivíduos subnutridos do mundo pertencem ao mundo rural. Os famintos do mundo atual são, justamente, os produtores de gêneros agrícolas. São os camponeses e camponesas que sofrem com um processo, bem recente, de empobrecimento de seus territórios. (MAZOYER; ROUDART, 2010, p. 26)

Marcar o século XX como o ponto de maior inflexão entre as diferentes realidades agrícolas da história atual não é mera arbitrariedade. A intensificação da agricultura transformou o mundo rural e abriu, de maneira indelével, um abismo de desigualdades, como bem apontam Mayzoyer e Roudart (2010):

Em pouco mais de meio século, a relação entre a produtividade da agricultura menos produtiva do mundo, praticada exclusivamente com ferramentas manuais (enxada, pá, cajado, facão, faca ceifadeira, foice...) e a agricultura mais bem equipada e produtiva do momento realmente se acentuou: passou de 1 contra 10 no período entre-guerras, para 1 contra 2.000 no final do século XX. (MAZOYER; ROUDART, 2010, p. 27)

É impossível que tal realidade não se converta em padrões de desequilíbrio social, ambiental e econômico que se retroalimentam, ensejando ciclos constantes de fome, empobrecimento, concentração de renda e riqueza, descontroles ecológicos, dentre tantos outros limites para uma vida digna e justa para todos e todas que habitam este planeta. O acesso desigual à terra e a imposição de um modelo concentrador de rendas e riqueza é o caráter da aplicação capitalista dos meios de produção no campo, o chamado “agronegócio”.

Esta situação tem proporcionado, ao mesmo tempo, uma revisão crítica das estratégias de desenvolvimento calcadas na “racionalidade econômica” do

capitalismo, e, por consequência, da agricultura; e um movimento vivo de contestação, que tem na agroecologia seu espaço de expressão, de vivências e diálogos. No seio desta disputa, estão, de um lado, a produção em escala industrial de cunho homogeneizante e, do outro, a diversidade da “ecologização” da agricultura (CAPORAL; COSTABEBER, 2004, p. 27).

O modelo de agricultura praticado hegemonicamente nos países ocidentais aplica a intensificação da produção agrícola. Este é baseado na padronização de procedimentos e tecnologias, proletarização das agricultoras e dos agricultores, interdependências entre empresas produtoras de insumos e equipamentos, assim como entre os produtores e as corporações do comércio, e processamento industrial de alimentos. Além de instituições do capital financeiro, que operam crescentemente na determinação de onde, como, quanto e o que produzir para maximizar a rentabilidade de títulos e ações vinculadas ao “agronegócio”. Estruturas foram montadas para que esta realidade se impusesse.

A despeito de existirem algumas condições para a formação deste padrão produtivo, já no início do século XX, seu avanço só foi possível pela agregação de algumas inovações institucionais. A disseminação de inovações genéticas, como a do milho híbrido, ainda largamente utilizado na agricultura familiar, por exemplo, só foi alcançada em larga escala com o estabelecimento de grandes Centros Internacionais de Investigação Agrícola, tais como o CIMMYT (México) e o IRRI (Filipinas), que contaram com financiamento de governos e agências internacionais de desenvolvimento (CAPORAL; COSTABEBER, 2004, p. 28).

Este projeto “desenvolvimentista”, que emprega inovações tecnológicas em genética, equipamentos, agroquímicos e industrialização de alimentos foi denominado de “Revolução Verde”, uma forma eufemística de tratar a aplicação dos conceitos e ideologias capitalistas no âmbito das práticas agrícolas. São ciclos de inovações que não mexem no padrão de acumulação, sendo oferecidos como a solução para todos os problemas na produção e acesso aos alimentos. Realizam mais do mesmo. Com a introdução de matrizes semelhantes às que foram aplicadas na indústria, trazem para a agricultura uma subordinação desta àquela, inferiorizando o rural diante do urbano, tal como apontam os autores:

[...] as possibilidades são mais favoráveis no longo prazo para a expansão de

produtos manufaturados leve, em comparação com alimentos e fibras. [...] E o grau em que estes produtos intensivos em mão-de-obra são competitivos nos mercados mundiais depende criticamente da capacidade da agricultura de fornecer alimentos baratos à força de trabalho urbana. (JOHNSTON; KILBY, 1977, p. 335).

Na construção desse discurso legitimador, há uma concepção que acompanha o próprio transcurso do capitalismo, a da “neutralidade da tecnologia”, como se o conhecimento científico hegemônico e o controle da natureza não sofressem pressões das forças sociais e políticas prevalentes. Como se não existisse, no desenvolvimento de tecnologias, a influência de valores guiados pelas categorias de classe, gênero e raça, por exemplo.

A mudança tecnológica empreendida na “Revolução Verde” ilustra bem a condicionalidade imposta pelas forças produtivas e financeiras, pois as tecnologias escolhidas são, antes de tudo, intensivas em capital (CAPORAL; COSTABEBER, 2004, p. 31).

O acesso desigual aos “pacotes tecnológicos” demonstram de imediato, segundo nossa pesquisa, experiência e referências, duas vertentes: i) o caráter concentrador do padrão adotado na intensificação da produção agrícola, baseado nos interesses imediatos dos produtores de insumos e equipamentos, das corporações detentoras de patentes e marcas, das indústrias de alimentos processados, dos monopolistas do comércio e das instituições financeiras, que controlam o ritmo e a direção dos investimentos; ii) a adoção com atraso destes “pacotes” por países periféricos do capitalismo e dentro destes pelas comunidades camponesas, ocasionando o abandono da atividade por falta de “competitividade sistêmica”. O que, no caso dessa segunda vertente, também aconteceu porque houve a resistência ativa de camponeses a estas imposições, em movimentos tanto de luta pela reforma agrária como de preservação de práticas tradicionais, e também de implementação de experiências de base agroecológica.

Não menos importante são as implicações sociais e ambientais ocorridas na agricultura capitalista. Porém, precedendo estes aspectos, será discutida a própria ideia de uma agricultura submetida à lógica de um mercado globalizado, onde o alimento, essencial para a preservação e reprodução da vida, foi transformado em mercadoria, assim como foram a terra e o trabalho, que junto com a moeda são o que o Polanyi (2021, p. 136) chama de “mercadorias fictícias”.

Antes de mais nada, é importante “desnaturalizar” a ideia de um mercado autoregulado como eixo da vida coletiva. Este não foi o padrão de funcionamento das sociedades até o surgimento das primeiras ideias capitalistas, pós mercantilismo, como afirma Polanyi (2021):

[...] É verdade que nenhuma sociedade pode existir sem algum tipo de sistema que assegure ordem na produção e na distribuição dos bens, mas isso não implica a existência de instituições econômicas separadas. Normalmente, a ordem econômica é mera função da ordem social. [...] A sociedade oitocentista, na qual a atividade econômica foi isolada e associada a uma motivação distinta, constituiu um desvio singular. (POLANYI, 2021, p. 132-133).

Mesmo já existindo a instituição de um mercado separado da organização social, estas características foram exacerbadas e ganharam novos contornos com a transformação da agricultura, como já acontecera com a indústria, transmutada numa atividade dependente de corporações internacionais. Esse movimento se acentua em direção ao campo, após a Segunda Guerra Mundial.

A consequência desse modo de produzir foi a crescente valorização da vida urbana em detrimento da rural. A vida simples passa a ser categorizada como “pobre” e a cultura camponesa sofre menosprezo diante da “pujança do Agronegócio”. Os marcados traços do colonialismo.

Durante o século XVIII, esse novo dualismo radical foi amalgamado com as ideias mitificadas de “progresso” e de um estado de natureza na trajetória humana, os mitos fundacionais da versão eurocentrista da modernidade. Isto deu vazão a peculiar perspectiva histórica dualista/evolucionista. Assim todos os não-europeus puderam ser considerados, de um lado, como pré-europeus e ao mesmo tempo dispostos em certa sequência histórica e contínua do primitivo ao civilizado, do irracional ao racional, do tradicional ao moderno, do mágico-mítico ao científico. (QUIJANO, 2005, p. 240)

A categoria “agronegócio” nasce como consequência da prática do modelo de intensificação produtiva. O termo surgiu na Universidade de Harvard, demonstrando o papel que muitas instituições científicas cumprem na legitimação social de um discurso carregado de ideologia e originado, no caso, das indústrias de alimentos.

Não por casualidade, foi dentro de Harvard, no *Moffet Program in Agriculture and Business* (em português, Programa Moffett em Agricultura e Negócios), que aparece, pela primeira vez, o termo “agribusiness”. Financiado pela doação de George

M. Moffett, presidente da *Corn Products Refining Company* (em português, Indústria de Produtos Derivados de Milho, como o óleo Mazola), o programa foi chefiado por John H. Davis, doutor em economia agrícola e administração de empresas, se constituindo no primeiro dos grandes centros de formulações e pesquisas acadêmicas voltado aos interesses das grandes companhias. Pompeia (2021) reforça:

Davis assumiu a posição acadêmica com um discurso de liberalização na agricultura, tendo como pontos centrais a menor dependência dos produtores em relação ao Estado e o maior potencial da iniciativa privada para reequilibrar a oferta e a demanda no setor. Ao jornal *The New York Times* (20 jan. 1954, p. 14), ele disse que não poderia negar o desafio de explorar o que o business poderia fazer pela agricultura. No primeiro semestre de 1955, aproximadamente um ano após assumir o programa em Harvard, Davis cunharia, juntamente a Ray A. Goldberg, a noção de agribusiness. (POMPEIA, 2021, p. 30).

Podemos ver o alinhamento que se formou em torno dessa categoria e que permanece no discurso de qualquer representante do “agro”: Estado mínimo, que concerne à frouxidão no controle da economia e uma agricultura liberalizada, ou seja, uma agricultura na mão das grandes corporações transnacionais e cada vez mais do capital especulativo, que transforma alimentos em commodities e a terra e o trabalho em ativos.

O que se percebe é que as mudanças mais recentes neste tipo de abordagem capitalista da agricultura fortalecem o crescimento do chamado “sistema agroalimentar global” ou ainda “império agroalimentar global”

Nos anos noventa, dois tipos de análise do sistema agroalimentar predominaram. Por um lado, houve um foco nos processos de concentração econômica, em grande parte associado a estudos norte-americanos, sobretudo dos setores de sementes e de química, e, também da indústria alimentar, como resultado da onda de mergers e hostile takeovers, que fazia parte da transição mais geral de um modelo de capitalismo stakeholder para shareholder, exclusivamente orientado aos acionistas. A globalização e a crescente financeirização da economia foram vistas como aceleradoras desse controle de oligopólio do sistema agroalimentar global (ETC, 2017, McMichael, 2005, apud WILKINSON, 2022. p. 9).

As consequências para a agricultura familiar e a soberania alimentar de países como o Brasil são profundas. Na agricultura familiar há uma pressão pela “integração” ao sistema conduzido pela capital, seja produzindo com exclusividade para uma determinada indústria, num esquema de verticalização ou complementando a

produção de um latifúndio, geralmente com monocultivo e contratos restritivos quanto à diversificação, sendo as indústrias impositoras de seus próprios insumos e forma de cultivo.

A soberania alimentar é atacada pela “estandardização” do que é plantado, a produção, a distribuição e o consumo não mais obedecem a uma lógica de suprir necessidades alimentares com características regionais, ambientais e culturais próprias, mas respondem ao que é mais conveniente e lucrativo para os investidores das empresas deste sistema agroalimentar globalizado.

No entorno de Lagoa de Itaenga, nos municípios de Vitória de Santo Antão, Carpina e Ipojuca temos a presença de firmas que realizam esta prática (Bunge e BRF), geridas na direção de um mercado que une a financeirização, a produção e comércio de *commodities* e o ultraprocessoamento dos alimentos.

Essa categoria continua influenciando enormemente os desenhos institucionais de políticas públicas no Brasil, com uma bancada articulada no Congresso Nacional e presença diária na mídia corporativa. Recentemente, durante o governo Bolsonaro, houve uma liberalização sem precedentes de agrotóxicos e um descaso criminoso frente ao avanço da agricultura empresarial em áreas tradicionais e de povos originários.

Está situação agressiva do agronegócio em ignorar os camponeses e suas formas de lidar com a terra, com a produção e seu modo de vida são relatadas por diversos produtores da ASSIM.

Eles colocam veneno quando estão produzindo, quando estão fazendo lá o plantio da cana-de-açúcar e os que produzem nas comunidades de Marrecos, aqui perto sofrem com isso e muitos agricultores ainda sofrem, porque querendo ou não, quando eles colocam agrotóxico, quem tá plantando, quem tá perto, o vento vem, o vento vem e acabam com a produção, meu irmão mesmo sofreu com isso, ele fez um plantio e foi no tempo que a usina estava colocando esses agrotóxicos e acabou pegando boa parte da produção dele, ele teve uma “perca” (perda) absurda. (Agricultora, associada da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2019).

Como reação a este modelo socialmente excludente, ambientalmente nefasto e economicamente conservador, existe a ideia de uma outra agricultura, baseada na ecologia. Ao contrário da tendência de padronização imposta pela “Revolução Verde”

a “ecologização” da agricultura respeita a variedade de ecossistemas e busca a sustentabilidade agrícola (CAPORAL; COSTABEBER, 2004, p. 50). Ao compreender potencialidades e limites de cada caso específico, sua intervenção é adaptativa e suscita a multiplicidade de saberes e construção de conhecimentos que possibilitem um método menos invasivo e agressivo ao ambiente natural. Como os autores a seguir ressaltam:

a transição agroecológica não se trata de uma simples escolha política, de gosto axiológico, mas sim de um desafio posto pela humanidade, que ameaça não só a sua própria vida, mas a vida das demais espécies, as quais nada fizeram para pagar essa conta. (BOMFIM; BARROS, 2022, p. 16).

Na origem da agricultura, com cuidado ecológico, está a crítica ao modelo produtivista, pois a sua prática é causadora de desigualdades e desequilíbrios socioambientais. A continuar a exploração capitalista das terras, biomas e ecossistemas, o futuro do nosso planeta está seriamente comprometido.

A impossibilidade de recuperação de muitas áreas degradadas, pelo modo de produção implantada pelo capital, que não respeita o caráter ambiental e biofísico para a determinação dos modos de trabalhar a terra, nem as técnicas mais adequadas ao cultivo com o menor impacto possível, já é um alerta mais do que suficiente para que a agroecologia seja, de fato, o caminho mais correto para a preservação da própria vida da Terra.

Mesmo que essa seja uma crítica mais comum e consensual entre os diversos movimentos e experiências que compõem o mundo da agroecologia, ao longo de sua história e vivência em diferentes territórios, o próprio movimento agroecológico apresenta múltiplas facetas e sentidos diferentes conforme sua evolução no tempo ou no lugar, como aponta Dias (2021):

A agroecologia tem sido reafirmada por um conjunto de sujeitos sociais, organizações, instituições de pesquisa e ensino como uma ciência, um enfoque ou disciplina científica, como prática (social) e como movimento ou luta política. Pode apresentar uma abordagem restrita, como um campo de cultivo agrícola; considerar um agroecossistema mais complexo, como uma unidade de produção (estabelecimento rural, assentamento de reforma agrária) ou mesmo uma região; abarcar todo o sistema agroalimentar; ou convidar a repensar o metabolismo sociedade-natureza, como parte de um projeto societário. (DIAS, 2021, p. 59-60).

Nesta pluralidade pelas quais a agroecologia toma forma na sua reflexão e

ação concreta, um outro marco determina confluência de concepções e categorização, o de que os sujeitos principais da luta agroecológica são os povos originários e, em sentido ampliado, as camponesas e os camponeses (DIAS, 2021, p. 60). São estas populações, o exemplo de um convívio mais equilibrado com a natureza e mais respeitoso no trato com a terra, com outros seres vivos, o que também contribui para o próprio sentido de organização social.

Além deste exemplo do passado, são a parcela da população que oferece, no presente, a maior resistência ao paradigma capitalista aplicado à agricultura, junto com movimentos e organizações sociais que buscam alternativas ao projeto hegemônico do capitalismo que exerce influência na vida em sociedade de maneira avassaladora.

A Revolução Verde, como ponto de um processo de aplicação dos métodos e valores de exploração intensiva do trabalho e das riquezas naturais, sob o signo da “racionalidade” econômica e científica que não valoriza os saberes e tradições dos agricultores familiares e povos camponeses e originários. Nada mais distante da realidade histórica de mulheres e homens que fazem a agricultura familiar e campesina deste país. Em sua relação respeitosa com a natureza e a resistência de associações e movimentos da agricultura familiar, pela reforma agrária e a agroecologia, esta história se reescreve diariamente. Os saberes populares, tradicionais, junto com a educação popular buscam descolonizar a noção do conhecimento como fruto da racionalidade de povos considerados como “avançados”, principalmente europeus.

Na realidade, foi por meio de uma experimentação obstinada com a natureza que grupos de caçadores e coletores domesticaram a maior parte das lavouras que nos alimentam. Tal experimentação possibilitou que as primeiras Nações da América do Norte desenvolvessem, muito antes da colonização europeia, um sistema agrícola sofisticado [...], como consequência, produzissem centenas de variedades de milho, batata e outras culturas que, levadas para a Europa e a África, se tornaram base alimentar dos dois continentes. (FEDERICI, 2021, p. 182).

Então, a valorização dos saberes, práticas e lutas dos movimentos camponeses e dos povos originários, se coloca também na vanguarda da organização e ação política. Não são poucos os exemplos de enfrentamento ao modelo de exploração

capitalista que se originam do combate travado pelas associações surgidas no ambiente da agroecologia. Atualmente, são várias as interrelações surgidas entre diferentes organizações e associações de povos do campo e urbanos, onde o ponto central é a mobilização pela adoção da agroecologia e seu reconhecimento como crucial para a saúde, soberania alimentar, comércio justo, preservação de mananciais hídricos, organizações e saberes tradicionais; enfim, uma gama imensa de usos, costumes, valores e capacidades ameaçados pela mercantilização da vida. Como bem traduz uma das associadas da ASSIM:

Olha, eu [...] entendo a agroecologia como um respeito entre as relações do homem com a natureza. A questão do equilíbrio [...] respeitar os processos ambientais, a preservação e a conservação do meio ambiente, o produzir, o consumir da natureza sem prejudicá-la. Vai muito mais além da questão comercial, do lucro, do dinheiro, mas vai também de um processo de relação humana, de você se identificar enquanto indivíduo, enquanto sujeito naquele espaço que cada um tem. Uma importância é que o homem também tem que respeitar o ciclo que a natureza tem. Então, eu vejo que é uma qualidade de vida, é um respeito com a questão dos trabalhadores, por exemplo, um aspecto também que eu vejo que é trabalhado na agroecologia: a questão de se ver as pessoas como pessoas e não apenas como ferramentas ou mão de obra. [...] esse processo de agroecologia é não só a produção orgânica, para você produzir o alimento sem insumos químicos, os químicos sintéticos, mas que tem uma lógica por trás, tem princípios que regem. (Agricultora, Lagoa de Itaenga, 2021).

Nesse entendimento, de que há valores que apresentam a agroecologia, há coerência com o desafio, em escala mundial, encarnado pela organização social de pressão aos governos e demais estruturas de Estado, além de organismos multilaterais, para que estes não mais promovam, quando não muito avalizem, as práticas de um mercado globalizado, concentrador de renda e riqueza. Uma movimentação que está na defesa dos conhecimentos e vivências camponesas, também no campo da pesquisa acadêmica, científica e sua corporificação em políticas públicas, como bem discorrem Mazoyer e Roudart (2010):

Para contribuir de maneira eficaz com a redução da pobreza, a pesquisa para o desenvolvimento agrícola deverá estar muito mais atenta do que no passado às necessidades e às possibilidades, mas também e, principalmente, ao saber e à experiência dos camponeses. [...] Deverá estudar os sistemas de produção complexos, combinando culturas, criações e arboricultura, que os

camponeses criaram paulatinamente para renovar melhor a fertilidade e reduzir os riscos biológicos e econômicos aos quais se acham confrontados. (MAZOYER; ROUDART, 2010, p. 546).

A seguir, passaremos a ver como este desafio se estruturou e como se constituiu em práticas dos movimentos no Brasil, local onde o embate com o agronegócio é um dos mais acirrados do mundo e se desenvolve nas arenas da política, da economia e sociobiodiversidade. Como não poderia deixar de ser, as entidades agroecológicas são o principal contraponto às corporações de agroquímicos, máquinas e equipamentos, às instituições da agricultura patronal e ao mercado financeiro baseado nas *commodities*.

Nosso país tem uma trajetória de envolvimento com as chamadas “agriculturas alternativas”, desde as décadas de 1960 e 1970. Muitos dos movimentos de contestação à agricultura industrial nascidos nos Estados Unidos da América, Europa e Austrália também tiveram expressão no Brasil (DIAS, 2021, p. 62 - 63). Neste período, dá-se o pontapé inicial das organizações de entidades e eventos que dão corpo e estimulam a oposição à modernização conservadora, que nunca é demais ressaltar, ganha impulso no Brasil após o golpe civil-militar de 1964, e no domínio das grandes corporações transnacionais sobre a pauta agrícola, como reforça Dias (2021):

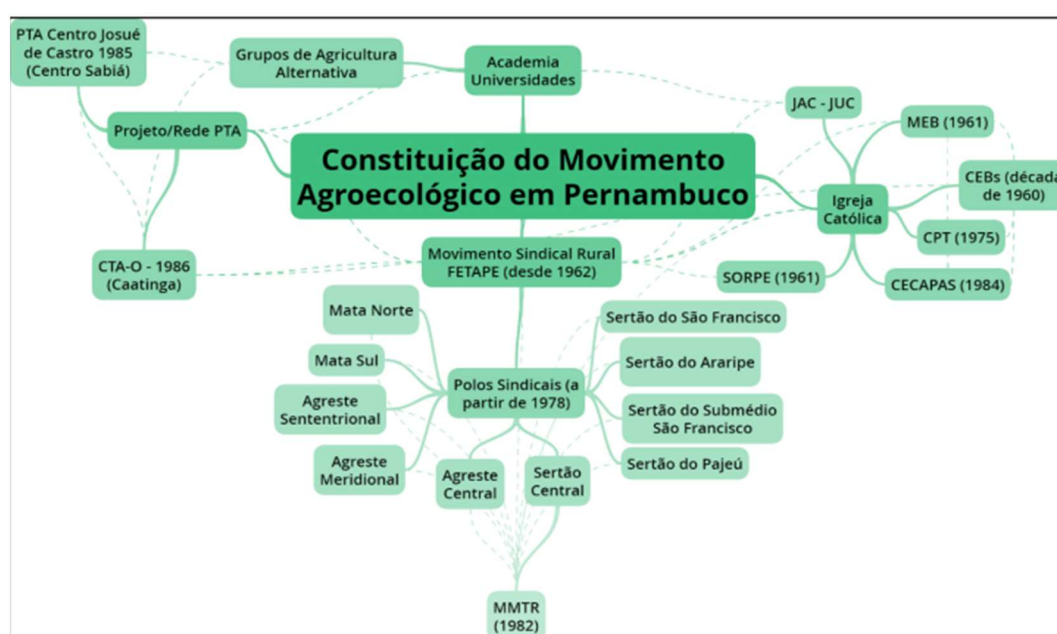
[...] ganhou força a partir da década de 1970, com grupos de intelectuais, profissionais das ciências agrárias – destacando-se a Federação das Associações de Engenheiros Agrônomos (Faeab) –, estudantes de universidades públicas e ambientalistas configurando o “Movimento de Agricultura Alternativa”. O movimento estudantil também teve papel destacado na organização dos Encontros Brasileiros de Agricultura Alternativa (EBAA) e Encontros Regionais de Agricultura Alternativa (ERAA), na década de 1980. Dentre os pioneiros do pensamento agroecológico brasileiro, podemos citar: Artur Primavesi, Ana Maria Primavesi, José Lutzenberger, Adilson Paschoal, Sebastião Pinheiro e Luiz Carlos Pinheiro Machado. (DIAS, 2021, p. 63).

Outra figura central para o desenvolvimento de uma visão ecológica da agricultura é o pernambucano João Vasconcellos Sobrinho, um dos fundadores da Universidade Federal Rural de Pernambuco e autoridade internacional nos estudos ambientais. Ele foi pioneiro na intitulada “Ecologia Conservacionista”.

Em sua tese de doutoramento em Geografia, pela Universidade Federal de

Pernambuco (UFPE), Valcilene Rodrigues da Silva (2020), elaborou um esquema ilustrativo (Figura 01), dos sujeitos coletivos na constituição e sustentação de um movimento agroecológico no estado, onde se pode notar a presença importante de movimentos ligados à Igreja Católica e os Projetos Tecnologias Alternativas (PTA), que foram se constituindo em redes com atuação em vários estados do país. Também, se nota a presença do movimento sindical dos trabalhadores e das trabalhadoras rurais, que proporcionaram a capilarização do movimento, cobrindo Zona da Mata, Agreste e Sertão. Como bem destaca:

Figura 1 – Constituição do Movimento Agroecológico em Pernambuco



Fonte: SILVA, 2020.

Importante também ressaltar que o regime autoritário instalado no país retirou de pauta, com muita repressão e violência, a questão fundiária. A reforma agrária é, mais uma vez, adiada para dar vez aos processos de intensificação da produção agrícola. Não foi à toa que os movimentos agroecológicos, sindicais e de luta pela terra se encontram no Brasil. Suas pautas se complementam e se interpenetram, como no caso de Pernambuco.

E ao final dos anos 1980, com a redemocratização e movimento em torno da nova Constituição, foi pautado novamente o tema, desta vez em oposição ao

agronegócio como um braço do patronato e das grandes empresas. É nesse momento de impulsionamento das pautas populares no país que os movimentos sociais pressionam o Estado para a institucionalização de políticas nacionais de apoio, fomento e financiamento da agricultura ecológica.

Os primeiros programas nasceram sob o signo da redemocratização e também de uma profunda crise herdada do governo da ditadura civil-militar, como o grande endividamento externo e políticas que pouco ou nada resolveram o problema da persistente pobreza rural. Ao contrário, com a Revolução Verde, o que se viu foi o aumento da concentração fundiária e a subordinação dos interesses nacionais ao que se gestava nos países centrais, principalmente nos Estados Unidos.

Esta crise embalou ainda mais os movimentos contestatórios e reivindicativos. Dentre eles, os movimentos da agroecologia. A luta contra o predomínio de um modelo de desenvolvimento rural autoritário e concentrador também expressava a exigência da presença nos espaços de formulação das diretrizes nacionais. Foi deste modo que nasceram o Conselho Nacional de Segurança Alimentar (CONSEA) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável (CNDRS)¹, nos governos Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso², respectivamente (SAMBUICHI, 2017, p. 27).

O CONSEA lançou a primeira Conferência de Segurança Alimentar e Nutricional, em 1994. Este foi um marco na discussão democrática em torno da política de produção e abastecimento de alimentos. Paralelamente, continuaram os debates no âmbito das Organizações Não Governamentais (ONG). As já citadas PTA foram uma forma de organizar os debates e intervenções, junto com os Encontros Brasileiros de Agricultura Alternativa (EBAA), que aconteceram em 1981, 1984 e 1987. No início dos anos 1990, começam as articulações para o evento promovido pelas Nações Unidas, a Rio-92 (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento), que aconteceria em janeiro daquele ano. Nela, é anunciado o Programa Piloto para a Proteção das Florestas Tropicais Brasileiras, que

¹ O governo Fernando Henrique Cardoso suspendeu o CONSEA no seu primeiro ano de governo, o presidente Luis Inácio Lula da Silva recriou o Conselho durante seu primeiro mandato.

² Durante o primeiro governo Luis Inácio Lula da Silva a sigla passa a ser CONDRAF.

havia sido proposto em uma reunião do G7³ (SAMBUICHI, 2017, p. 28).

Oportunamente, estes avanços na esfera do Estado não aconteceriam sem a mobilização e as experiências realizadas pelas organizações não governamentais, agricultores familiares, movimento campestino e sindical. Interessante notar que o movimento agroecológico sempre procurou estabelecer redes de atuação, que funcionam articulando entidades e movimentos em torno de objetivos comuns e ações combinadas de funcionamento, também incidindo decisivamente na inclusão de novos temas e abordagens para a política nacional de assistência técnica e extensão rural (ATER). A contribuição veio como um incremento de métodos práticos com um novo entendimento entre as relações antrópicas, os ecossistemas, na abordagem multi e transdisciplinar e não hierarquização entre conhecimentos, reconhecendo os saberes construídos na experimentação cotidiana das pessoas no meio rural e comunidades tradicionais, como bem apontam Caporal e Costabeber (2004):

[...] ênfase no conhecimento local exige que o saber do extensionista não continue sendo considerado como um saber dominante e o único saber válido. A compreensão de que as sociedades (grupos ou comunidades) desenvolveram um tipo de conhecimento próprio, derivado de suas experimentações e segundo suas necessidades históricas e modos de vida específicos, faz com que a Agroecologia proponha a reconstrução de sistemas agrícolas tradicionais a partir dos conhecimentos tradicionais acumulados, sem negar a utilidade das ciências convencionais e da integração de novos conhecimentos. [...] a Agroecologia destaca o papel conjunto que devem jogar agricultores e agentes externos na construção do desenvolvimento e na adaptação de tecnologias adequadas para estas situações locais específicas, de maneira que se restabelece a necessidade de considerar as características de racionalidade próprias dos diferentes estilos de agricultura. (CAPORAL; COSTABEBER, 2004, p. 57-58).

No caso da ASSIM, a organização surge da iniciativa de trabalhadores rurais e

³ É o nome dado à reunião periódica (três vezes por ano) de sete países entre os mais desenvolvidos industrialmente e economicamente e que se dizem democráticos. O grupo é formado por Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e o Canadá (antigo G7), mais a Rússia (G8), que não participa de todas as possibilidades de decisão do grupo e pode não ser convidada para algumas das suas reuniões. O G7 se reuniu pela primeira vez em 1975, por iniciativa do então primeiro-ministro alemão Helmut Schmidt, e do presidente francês à época, também foram criados. O Brasil faz parte do G20, mesmo sendo, em março de 2013, a sétima economia do mundo, em termos de PIB (produto interno bruto). Ganhos de capital todo lucro obtido em transações comerciais em consequência da especulação com capital, e não da aplicação de trabalho. Incluem compra e venda de ações, aluguéis, venda de veículo ou imóvel e juros de investimentos financeiros, entre outras modalidades (extraído do Novíssimo Dicionário de Economia, de Paulo Sandroni).

sua interação com instituição de assessoria, universidades e do próprio movimento social e vai moldando sua atuação para incidência no campo das políticas públicas, mas também para sua prática pedagógica e metodológica, buscando a valorização do conhecimento popular, camponês e o fortalecimento comunitário.

No desenvolver desta concepção, o movimento agroecológico se mostra próximo da educação popular, se não desconhece a importância da ciência e tecnologia, também afirma que estas não são as únicas fontes de conhecimento válido. Neste ponto reside uma inflexão determinante: a legitimidade dos saberes não vem do capital como se baseia o extensionismo difusionista, não há entidades de “fora” que possam determinar as tecnologias, os usos e relações sociais. O que importa não é a expressão monetária, o lucro, mas sim os resultados para a melhoria das condições de vida e ambiente, diferente de um desenvolvimento baseado em crescimento do PIB:

[...]em termos de PIB (produto interno bruto). Ganhos de capital todo lucro obtido em transações comerciais em consequência da especulação com capital, e não da aplicação de trabalho. Incluem compra e venda de ações, aluguéis, venda de veículo ou imóvel e juros de investimentos financeiros, entre outras modalidades. (Sandroni, 2001, p. 153).

A extensão rural, na concepção agroecológica, se estabelece em bases dialógicas, desde “dentro”, com a valorização de maneiras de vivenciar a agricultura nos territórios pelos conhecimentos tradicionais, inclusive buscando o resgate dos mesmos, esquecidos no tempo pela adoção de esquemas impostos pelo conjunto de produtos e serviços da Revolução Verde e seu tipo de divisão técnica das atividades produtivas, moldada na visão capitalista de divisão social do trabalho, como bem disserta Da Silva (*apud* CATTANI, 1997):

A divisão técnica do trabalho, iniciada na fase da manufatura capitalista, aprofunda, na produção, a separação entre trabalho manual e trabalho intelectual, também referidos como trabalho de execução e trabalho de concepção, passando a ser atributo do empresário ou de seus agentes a concepção do produto e a organização do processo de trabalho, cabendo aos produtores diretos efetuar os procedimentos de trabalho, tais como prescritos pelos seus programadores. (DA SILVA *apud* CATTANI, 1997, p. 65).

Ao não fazer a distinção entre quem pensa e quem executa, a agroecologia estabelece novos horizontes possíveis, não apenas para organização produtiva, mas

para o sentimento de pertencimento ao mundo campesino e rural, como bem descrito por um agricultor e sócio da ASSIM:

[...] eu sempre tenho dito: eu já repeti muitas vezes quando eu converso com alguns colegas eu digo que sou satisfeito na área da agricultura e quando se passa algum funcionário com um carro de alguma empresa privada eu falo com orgulho: aquele emprego eu não queria pra mim. Eu sou satisfeito com o trabalho que eu tenho. Na área da agricultura a gente tem essa situação de a gente poder viajar, que é muito prazeroso, a gente poder ir pra uma festa em qualquer dia e qualquer hora, a gente pode fazer isso porque a gente tem a liberdade. Se a gente não puder ir pra feira, a gente encaminha uma pessoa pra feira e vai pra aquele compromisso que a gente tá marcado, pra tudo se dá um jeito nessa área de agricultura, de comercialização na área do orgânico. Diferente de empresa privada e diferente de conviver e trabalhar em empresa privada. É esse prazer que eu tenho, é esse prazer que eu sinto na vida, né, viver, mas é muito importante, isso é um dos objetivos, um dos motivos de eu permanecer na agricultura orgânica e na agricultura familiar. (Agricultor, Lagoa de Itaenga, 2021).

E nesse espaço ininterrupto entre produzir e viver, entre pensar e fazer, entre o social, o econômico e o cultural, se coloca a agroecologia, numa dimensão “de mudanças nas atitudes e valores dos atores sociais com respeito ao manejo dos recursos naturais e nas relações sociais dos entre os atores implicados” (CAPORAL, 2009, p. 8).

Com efeito, a proximidade do movimento agroecológico com a Economia Solidária e práticas autogestionárias não é fruto do acaso. É, antes de tudo, uma combinação de concepções que procuram aproximar os sujeitos sociais do caminho coletivo, ações de reciprocidade e construção de autonomias diante da segmentação e individualismo do modo de produção dominante.

3.2. Economia Solidária e Autogestão: Importância para o Fortalecimento da Agroecologia

A organização das famílias de agricultores e camponeses tem como base territorial os sítios e comunidades, a agricultura familiar se desenvolve em meio aos laços de consanguinidade, culturais e de ajuda mútua. Afinidades que os tornam interdependentes, estabelecem relações sociais características dos grupos que compartilham meios e objetivos.

Não menos importante é a relação com o espaço, conforme Saquet ([20--] *apud* SILVA, 2013. p. 13), que consiste e detém “um valor de uso e um valor de troca, distintos significados e é elemento constituinte do território, pois eles são indissociáveis”. Território que é socialmente produzido, com suas dinâmicas próprias de atividades humanas condicionadas às vivências concretas de um tempo e de um lugar.

[...] pode-se estabelecer uma definição sintética de território como um espaço de construção social e poder instituído, porém não imutável, caracterizado por recursos físicos específicos, naturais e industriais, e por valores históricos e culturais que estabelecem elementos de identidade aos sujeitos que nele habitam. Considera-se também que o território é formado tanto por lugares contíguos (relações de vizinhança), como por lugares em rede (processos sociais que ligam lugares diferentes). (SILVA, 2013, p. 14).

Em nosso estudo, o território é da agricultura familiar, tendo os sítios como designação mais comum, autorreferência para a maioria dos moradores daquela localidade.

A maioria dos agricultores familiares e camponeses vive hoje em aldeias chamadas de sítios ou comunidades. “Comunidade” é o termo mais utilizado. [...], uma comunidade pode ser definida como um grupo territorial de indivíduos que mantêm relações recíprocas e utilizam recursos comuns para satisfazer projetos comuns. A comunidade doméstica ou rural é marcada por um território, um sistema de vida baseado no parentesco, na interdependência econômica e em atividades e instituições locais. Com tais definições, é possível apontar os princípios de base da comunidade camponesa do Brasil: parentesco, localidade, sentimento de pertencimento e reciprocidade (TONNIES, 1944; SABOURIN, 2009, p. 48).

Com estes atributos, a forma de gestão de suas atividades preserva muito o sentido coletivo de suas ações, a divisão social do trabalho não totalmente de caráter capitalista. Há uma maior horizontalidade no conhecimento sobre as técnicas e processos necessários a realização do trabalho e uma relação de muita proximidade entre o fazer laboral e o comunitário. O espaço de trabalho é o espaço onde se vive, onde se criam os filhos, onde se constituem atividades de lazer e os cuidados com a reprodução da vida.

Este não é apenas um local da produção capitalista, inserida em uma lógica utilitarista como uma unidade “dentro da porteira” como o jargão do agronegócio

define o cultivo agrícola e a criação de animais. Antes disso, é uma descontinuidade de uma rede exclusivamente econômica.

Desse modo, se nos mantivéssemos apenas na compreensão das redes funcionais de base econômica e político-administrativa, dos espaços “percebido e concebido” a que se refere Lefèbvre, deixaríamos de lado toda a riqueza das redes de solidariedade e a dimensão não-sistêmica, “territorializante” (num sentido mais estrito), do mundo da vida (HABERMAS, 1983), do nosso “espaço vivido” pleno de símbolos e de imaginação, como propõe Lefèbvre (1986, p. 49) (HAESBAERT, 1997, p. 153).

Na medida que crescem as comunidades, a necessidade de acessos aos recursos para garantir à sobrevivência das famílias também cresce. Imersa num contexto de maior dificuldade de acesso à terra e aos insumos, agricultores e agricultoras familiares começam a se utilizar de instrumentos de gestão de sua organização social e, ainda de forma coletiva, lutarem pelos seus direitos. Essas novas organizações já não são apenas uma extensão dos laços familiares, elas reúnem as pessoas numa amplitude e complexidade maiores.

As organizações formais de produtores constituem estruturas sócio-profissionais e voluntaristas. Ninguém se torna membro da associação por essência ou por nascimento, como acontece no caso da comunidade, e sim por escolha voluntária e mediante relação contratual (pagamento de uma cota-parte social). No Brasil, encontramos as três formas clássicas de organização profissional agrícola: o sindicato, a cooperativa e a associação de produtores. (SABOURIN, 2009, p. 83).

No nosso país, há uma peculiaridade de organizações de agricultores familiares que surgem a partir da indução do Estado. Deste modo, ao lado dos interesses próprios dos agricultores familiares, houve sobreposições de outros interesses. Muitas associações foram criadas com o único propósito de acesso a políticas públicas, no caso, programas e projetos de extensão, crédito e aquisição de insumos.

A associação de produtores é o modelo de organização local dos agricultores que mais se desenvolveu durante os últimos trinta anos. A maioria das associações nasceu da conjunção de três fatores: a necessidade das comunidades de poder contar com representações jurídicas; a atuação de atores externos, tais como a Igreja, as ONGs, os serviços de extensão rural e os projetos públicos; a existência de apoios ou financiamentos reservados para projetos associativos ou comunitários (subsídios ou créditos públicos). (SABOURIN, 2009, p.

88).

Portanto, é nesta disputa entre tipos de organizações que procuram preservar os interesses mais autênticos dos agricultores e agricultoras em oposição aos interesses das empresas incrustadas em algumas políticas de Estado, que buscam capturar o trabalho da agricultura familiar segundo sua própria lógica, é que se inscrevem as noções e práticas de autogestão e da gestão capitalista típica (heterogestão).

Como uma categoria historicamente vinculada a questões que remetem à democracia e autonomia, desde sua inserção como conceito na década de 1950 (MOTHÉ, 2009, p. 26), a autogestão incorpora um programa organizativo que privilegia a soberania popular em instâncias deliberativas.

No âmbito da Economia Solidária, é “a construção coletiva para o diálogo, as definições e decisões” (DUBEUX; DUBEUX, 2018, p. 25) que irá efetivá-la.

Estabelecer vínculos de reciprocidade e solidariedade, no âmbito do trabalho coletivo, se torna vital para o exercício da economia solidária. O conceito em si suscita uma reflexão, pois as ideias de economia e de solidariedade são contrapostas na sociedade atual. No senso comum da sociedade capitalista, a economia, como noção de uma corrente central do pensamento liberal, se inscreve numa ideia utilitarista e mercantil e a solidariedade se liga ao universo dos valores, dos procedimentos éticos, onde outros princípios, que não apenas o do mercado, orientam as estratégias.

Mesmo que originariamente a economia tenha um outro sentido, na formulação do filósofo Aristóteles a *oikonomia*, de “cuidado com a casa” (o ambiente doméstico, que também abrangia o lar, a aldeia, a cidade) (SANDRONI, 2002, p. 32), esta foi perdendo a categorização para passar, ao longo dos séculos, a ser definida com a “ciência que administra os recursos escassos”. Ou seja, de uma visão de suficiência se passa a uma condição de administrar as privações.

Esta é a perspectiva da economia clássica, que vem evoluindo com o avanço do modelo capitalista no mundo e apagando aos poucos as diferentes expressões econômicas que não se encaixam neste modelo, num fenômeno denominado “economicídio” (SOUSA; SANTOS; MENEZES, 2010). Assim, para fortalecer as bases de uma estratégia econômica que possa contribuir à transição paradigmática e ao fortalecimento da agroecologia, é necessário buscar conceitos que contribuam a

refletir criticamente sobre o modelo capitalista, propondo novas estratégias que se preocupem a não ter o mercado com chefe de orquestra da vida sobre o planeta, separando o que deveria ser indissociável: a vida em sociedade e a economia.

Nessa perspectiva, os aportes da economia ecológica e da economia solidária nos parecem os mais apropriados para analisar a realidade da ASSIM. Mesmo se para a agroecologia, é importante salientar que os conceitos de economia feminista (BENGOA; CORRAL, 2022), economia indígena (SCHRODER, 2003), economia quilombola (GOMES, 2015), economia circular (WEETMAN, 2019), bioeconomia (EMBRAPA, 2015), o “bem viver”⁴, dentre tantos outros são fundamentais. Consideramos que a economia ecológica e a economia solidária são as mais apropriadas para indicar um caminho de reflexão em nosso trabalho pois: a) a economia ecológica traz a reflexão crítica acerca das relações sociedade x natureza; b) a economia solidária exalta a perspectiva do desenvolvimento e propõe a autogestão como base dos processos de gestão. É sobre esta última que aprofundaremos nossa reflexão.

A economia solidária, apesar da polissemia do conceito, tem se constituído tanto como reflexão, quanto como forma de organização econômica, produtiva e movimento político. O termo surge na literatura na década de 1990 (LAVILLE; GAIGER, 2009, p. 162), mesmo que as práticas são bem anteriores a isto. Sua história tem raízes na tradição cooperativa de trabalhadoras e trabalhadores, em confrontação às premissas de um modo de produção patronal e assalariado. Na Europa, o movimento cooperativista operário do século XIX, é o ponto “zero” dessa história que, desde o seu início, teve a perspectiva de se contrapor ao modelo econômico dominante, nascendo neste momento como forma de resistência à revolução industrial.

A Revolução Industrial foi um marco que transforma completamente as relações entre o capital e o trabalho. Como nos aponta De Decca (1984), a instituição das fábricas foi a introdução pelo capital de um modelo, para além da estrutura produtiva de controle e hierarquia na divisão social do trabalho. Em antítese e

⁴ Cosmovisão indígena, que não opõe a existência humana ao da natureza, não há uma ideia de antropocêntrica, de humanos no “topo” da existência. Disponível em: <<https://www.ihu.unisinos.br/categorias/188-noticias-2018/575404-o-bem-viver-ancestral-uma-cosmovisao-indigena>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

inspirado pelos ideais socialistas, Robert Owen procurou dar um sentido prático a uma elaboração crítica que via na comunidade e na cooperação, não no mercado e na segmentação de poder, a força essencial da organização do trabalho. As cooperativas ofereciam a sustentação destas experiências, como aponta de forma precisa Paul Singer (2002):

Owen e Fourier foram, ao lado de Saint-Simon, os clássicos do Socialismo Utópico. O primeiro foi, além disso, grande protagonista dos movimentos sociais e políticos na Grã-Bretanha nas décadas iniciais do século XIX. O cooperativismo recebeu deles inspiração fundamental, a partir da qual os praticantes da economia solidária foram abrindo seus próprios caminhos, pelo único método disponível no laboratório da história: o da tentativa e erro. (SINGER, 2002, p. 38).

No final do século XX, sobretudo no Brasil, as práticas de economia solidária e de autogestão ressurgem, de novo como contraponto a mais uma transformação do capitalismo: a reestruturação produtiva com ênfase na robotização. Tais práticas prosperaram, diante de mais uma grande crise capitalista, orientada ainda pela financeirização progressiva e deletéria, junto com o movimento de desindustrialização de países centrais.

Essas, porém, não foram as únicas causas para o surgimento da discussão da economia solidária. Os movimentos sociais, comunitários e sindicais, assim como as lutas que contribuíram para uma maior consciência social sobre a exploração dos recursos naturais, sobre as desigualdades de gênero e raça, também impulsionaram um novo ciclo de experimentações de trabalho associativo que respondesse aos desafios de maior respeito à natureza e às diversidades dos sujeitos. Também concorreu para o retorno do associativismo e cooperativismo a imposição da flexibilização das leis trabalhistas, pois mesmo o emprego já não garantia um padrão razoável de direitos legais. A precariedade nas relações de trabalho cresceu.

No plano político, a crise do “socialismo real” nos países do Leste Europeu, levou a muitos questionamentos sobre a coletivização forçada, ocorrida a partir de um planejamento centralizado no Estado. Se de um lado, isso fez com que alguns partidários da esquerda, até então críticos ao sistema capitalista, aderissem a uma postura reformista; também levou outros a pensarem novas formas ou aprofundamentos de um modelo que supere o capitalismo, mas sobre bases mais igualitárias, democráticas e libertárias do que as experiências comunistas e socialistas

européias experimentaram até então.

A tomada de poder do Estado já não era mais o único caminho dominante. A Sociedade Civil começa a construir movimentos emancipatórios que colocam na ordem do dia a preservação do ambiente natural, a biodiversidade e o “resgate da dignidade humana de grupos oprimidos e discriminados” (SINGER, 2002, p. 112). Nesse ambiente, um novo cooperativismo e associativismo se constituíram, já embalados na economia solidária, onde a autogestão se inscreve como a dinâmica.

A constituição de novas metodologias que contemplem os diferentes saberes e compreendam o caráter coletivo e aberto da construção do conhecimento, são premissas para a compreensão reflexiva sobre a forma horizontalizada, participativa e mediada por saberes de múltiplos nascedouros.

E, no centro desta nova política para uma outra economia, que tenha o caráter solidário e não se dissocie da vida social, está a autogestão. Esta reúne a vontade da autonomia e o desejo de determinação coletiva sobre seu trabalho e sobre a convivência comunitária, onde a individualidade, o caráter que nos faz únicos, não seja confundida com individualismo, o padrão que nos afasta.

No que diz respeito à ASSIM, esta entidade também sofreu a imposição na forma de se constituir, pois foi criada para o acesso aos recursos das políticas públicas e, a partir de frustrações com esta situação, passa a se aproximar da economia solidária, começando a rever criticamente sua própria forma de gestão.

Sua história de criação, a partir de proposição do Estado, não foi única, pois no Brasil esta foi uma forma, utilizada amplamente, de condicionar o acesso a projetos e programas públicos para aos agricultores. Porém, se muitas organizações se acomodaram ou pereceram diante desta realidade, a ASSIM se reinventou e incorporou em sua prática os objetivos da autogestão e da valorização do saber de sua própria comunidade.

Antes de abordarmos essa relação, de uma educação popular em economia solidária com centralidade na autogestão, destacaremos alguns aspectos da autogestão como conceito histórico e sua contraposição com a gestão capitalista e, posteriormente, como atividade social.

O preceito capitalista de gestão é caracterizado pela separação dos sujeitos que planejam dos que executam determinadas tarefas. No conceito de heterogestão,

o trabalho intelectual é considerado uma especialidade distante do trabalho manual. Quem decide como, onde, quando, quanto e porque tal tarefa será realizada é a “administração”, que ganha aspectos de “neutralidade científica”, diante do inescapável aspecto central da empresa capitalista, a exploração do trabalho humano e a extração de mais-valia.

Para Marcuse, em sua crítica da década de 1960, a dominação havia se transfigurado em Administração, o que implicou: o desaparecimento de uma fonte tangível de exploração por trás da fachada de racionalidade gerencial; o enfraquecimento da posição contraditória da classe trabalhadora no sistema produtivo e na sociedade como um todo; uma falta de liberdade que não é notada em função das comodidades proporcionadas pelos mecanismos desenvolvidos por essa racionalidade objetiva e tecnológica. (WEBERING, 2020, p. 31-32).

Neste ponto, reside um importante e definitiva separação entre a heterogestão e a autogestão. A autogestão não prescinde do ato consciente e por vontade própria das trabalhadoras e trabalhadores, as escolhas realizadas pelas iniciativas autogestionárias podem, e mesmo fazem, divisões de papéis e combinações de distintas funções técnicas, porém isto não se confunde com concentração do ato decisório, de centralização do poder de comando sobre o que diz respeito ao coletivo.

Na heterogestão, o poder vem de “cima e de fora”. Na autogestão ele é “horizontal e de dentro”, os condicionantes externos, as variáveis exógenas são avaliadas na tomada de resoluções no empreendimento autogestionário, mas seus atores procuraram atuar também no ambiente que se inserem, não sendo figuras passivas num cenário que não compreendem e/ou não incidem.

De forma ampliada, a autogestão é um contraponto à maneira liberal burguesa de efetivação da democracia. O liberalismo, segundo o atual estágio dos Estados democráticos, preconiza o sufrágio universal como instrumento de consecução da vontade do povo, uma prática representativa baseada numa delegação vertical do poder. A autogestão, por seu turno, preconiza a democracia direta, onde a cidadania não delega as questões importantes para a vida em sociedade, um modelo mais assentado no republicanismo, onde a governança tem uma outra maneira de se estabelecer e reuniões e assembleias populares passam a ter maior relevo e capacidade de deliberação. Movimentos, como o de maio de 1968 na França, imprimiram uma radicalidade na autogestão buscando submeter à democracia direta

as dimensões políticas, administrativas e produtivas (MOTHÉ, 2009, p. 27).

Diante destes fatores, a heterogestão e a autogestão, aplicadas à economia, já demonstram ser vias que possuem a propósitos distintos.

São duas modalidades de gestão econômica que servem a fins diferentes. A heterogestão parece ser eficiente em tornar empresas capitalistas competitivas e lucrativas, que é o que seus donos almejam. A autogestão promete ser eficiente em tornar empresas solidárias, além de economicamente produtivas, centros de interação democráticos e igualitários (em termos), que é o que seus sócios precisam. (SINGER, 2002, p. 23)

A ASSIM na sua trajetória como organização passou por estas contradições. Uma associação de agricultores familiares, formalmente constituída para se adequar às normas do Estado, passa a se reinventar no caminho da autonomia, na defesa dos interesses da sua própria comunidade. A sua entrada no movimento de economia solidária, mostra o caminho para a autogestão. Este movimento teve uma trajetória e atores destacados, que trouxeram na esteira de suas ações as possibilidades de rumos que também seriam adotados pela ASSIM. Passaremos a uma breve descrição daquele momento histórico e algumas importantes mobilizações.

Em 1991, foi criada a Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG), que se organiza em torno de mobilizações ocorridas na Makerli, empresa calçadista da cidade de Franca - SP, e formalizada em 1994, que se propunha representar e assessorar as empresas do setor industrial, no bojo das iniciativas autogestionárias e participação no movimento de economia solidária. Mesmo que seja um marco importante, a luta de operárias e operários do centro do país foi, paralelamente, cercada de outras movimentações, igualmente impulsionadoras das ideias de autogestão brasileira.

Impossível não mencionar a organização de trabalhadoras e trabalhadores da Usina Catende, na zona da mata de Pernambuco. Empresa já centenária, a maior usina de cana-de-açúcar da América Latina também sofreu com o deslocamento de grande parte da produção e capacidade de processamento da indústria canavieira para o interior de São Paulo e do Centro-Oeste, além do fim do subsídio governamental, a chamada “equalização”, que buscava compensar possíveis desníveis de custo de produção entre os as diferentes regiões brasileiras, com isso as usinas ficaram ao sabor das flutuações do mercado e quem pagou o preço, mais uma

vez, foram as trabalhadoras e trabalhadores.

Mais de 2.000 famílias se viram, de um momento para o outro, sem sua fonte de renda e sem que os desempregados recebessem suas indenizações trabalhistas, fruto da precariedade histórica das relações de trabalho, não só desta empresa em particular, como de parte significativa do setor sucroalcooleiro. Confrontados com este quadro, os sindicatos de trabalhadores rurais, a Federação dos Trabalhadores na Agricultura de Pernambuco (FETAPE), organizações da sociedade civil e comunitárias se uniram para reivindicar a constituição de uma cooperativa, após a decretação da falência em 1995.

A Companhia Agrícola Harmonia começou a gerir a massa falida, em 1998 e no ano seguinte o síndico passou a ser uma liderança ligada às lutas sindicais dos trabalhadores do campo (SILVA, 2011, p. 12). Foram duas décadas de avanços e recuos, de vitórias e derrotas, que marcaram a experiência da autogestão, não apenas para o estado de Pernambuco, mas sendo uma fonte de referências, estudos e luta concreta que trouxeram aprendizados sobre possibilidades, limites e novos desafios na constituição dos princípios autogestionários no mundo concreto.

Não são menos significativas, as incubadoras tecnológicas construídas nas universidades públicas. As Incubadoras de Cooperativas Populares (ITCPs), começaram a se alicerçar em meados da década de 1990, sendo criada, em 1995, a ITCP da Coppe - Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Em Pernambuco, não tardou a surgir a INCUBACOOP/UFRPE, em 1998. Interessante notar que o termo “popular” foi incorporado para marcar o caráter da proposta das ITCPs, distanciando-as das cooperativas que foram se configurando ao longo do tempo, principalmente a partir dos anos 1970, como instrumentos do capital agroindustrial ou como mecanismo de precarização e terceirização do trabalho.

E dentro das iniciativas da INCUBACOOP/UFRPE, mais também do Núcleo de Agroecologia – NAC, materializadas em ações de extensão universitária que trajetórias de construção coletiva foram sendo aproximadas de forma mais sistemática e horizontalizada da universidade pública. A relação com a ASSIM é muito eloquente nesse sentido, indo de acordo com o que aponta os autores:

[...] na caminhada da associação queremos lembrar duas aprendizagens que tivemos, que apareceram a partir do contato com duas instituições: o Serviço de Tecnologia Alternativa (Serta) e a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (INCUBACOO) da Universidade Federal Rural de Pernambuco. A partir destas aprendizagens, também passamos a participar de outros espaços que são externos à comunidade, mas que muito contribuem para o crescimento de todos, tais como o Conselho de Desenvolvimento Rural Sustentável, o Conselho Estadual de Economia Solidária (CEEPS), o Fórum de Economia Popular Solidária (FEPS), entre outros, com os quais também aprendemos muito. (DUBEUX; MEDEIROS; VILAÇA; SANTOS, 2012, p. 204).

Numa outra dimensão da construção da autogestão são assinaladas a ampliação do espaço de participação política, com a presença da ASSIM no Fórum de Economia Popular Solidária do Estado de Pernambuco e no Fórum dos Produtores Orgânicos. Essa participação contou com o incentivo, no processo formativo, liderando pela UFRPE e seu papel moderador, facilitador e valorizador de intercâmbio de saberes e construção coletiva de conhecimento, de seus integrantes na relação com as mulheres e homens dos empreendimentos incubados, como reforça Soares e Silva:

As ações da INCUBACOO não se limitam apenas à capacitação para a formação do empreendimento cooperativo, mas também trabalha para elevar a consciência crítica do cidadão sobre a sociedade e suas relações, sendo um processo pedagógico cujos eixos principais são a educação, o trabalho e o direito. Para isto conta com a participação de professores, alunos, ex-alunos e técnicos contratados para desenvolvimento de trabalhos de consultoria pontual. (SOARES; SILVA, 2002, p. 5).

A autogestão rompe com a lógica individualista e centrada no primado nos interesses de mercado sobre os interesses da coletividade, em busca de sua soberania e autonomia. Portanto, o que se descortina para o desdobramento dos princípios e vivências da autogestão não é um desafio pequeno, a lógica dominante contribui para a atomização dos sujeitos sociais, seja individual ou coletivamente.

É importante considerar que vivemos numa sociedade tomada pela lógica do desempenho, pela glorificação do empreendedorismo individual, do discurso meritocrático e da acumulação e ostentação material como sinônimos de “sucesso” e “realização”. Resulta disso uma série de patologias sociais. Problemas que são tratados como doenças que atingem as pessoas de forma particular, o tratamento é

medicamentoso e específico, ocultando as categorias vinculadas ao processo de organização societária. A partir da reflexão destes problemas, Han concebe a psicopolítica neoliberal.

O imperativo neoliberal de otimização pessoal serve apenas a um funcionamento perfeito do sistema. Bloqueios, debilidades e erros devem ser removidos terapeuticamente para melhorar a eficiência e o desempenho. Assim, tudo é comparável, mensurável e está sujeito à lógica do mercado. Nenhuma preocupação com a boa vida impulsiona a otimização pessoal. Sua necessidade resulta apenas de coerções sistêmicas a partir da lógica do sucesso mercantil quantificável. (HAN, 2018, p. 45).

Estabelecer laços de confiança e solidariedade entre as pessoas é basilar na autogestão, só faz sentido falar em construção da autonomia quando as decisões se processam numa relação dialógica e o exercício democrático é expresso nas interrelações como forma de horizontalidade nas manifestações do poder. Ora, isto é a contracorrente do cotidiano capitalista, que tem no trabalho explorado/fragmentado em suas empresas, uma das suas pedras de toque, como reforça Webering (2020):

Empresas tradicionais estão inseridas em um sistema maior (macro), geram recursos que são parte de um circuito de (re) produção, desse ambiente retiram insumos de que necessitam, e sua existência está respaldada pela existência de outras instituições (sistemas); nessa dinâmica podem se desintegrar ou serem (re)absorvidas nos fluxos desse grande sistema. Empresas democráticas, e as cooperativas [...] em sua maioria, têm um diferencial: surgem da cooperação e associação voluntária, não em função do investimento de capital e do direito de propriedade. A autogestão pode ser caracterizada por termos próprios de seu modelo de organização. (WEBERING, 2020, p. 196).

Seus sujeitos participam das disputas mais amplas dos espectros político, social e econômico, mesmo porque estes sob a lógica de pensar a economia solidária e a autogestão, são indissociáveis.

Temos um coletivo de mulheres e homens que pensam a organização do trabalho não como um fim em si e, muito menos, com o objetivo de apenas acumular mais capital. Estrategicamente, a autogestão entra em disputa com a partilha desigual e concentradora de poder, renda e riqueza promovidas pelo modelo dominante do sistema de produção e reprodução da vida no capitalismo. Residem nesses coletivos de pessoas, reunidas em cooperativas, associações e movimentos sociais sua

principal fonte de desafios, mas também de energia e capacidades. Nessas mulheres e nesses homens há um envolvimento coletivo, um sentido maior de pertencimento às instituições dedicadas ao que é de interesse comum, como reforça a interlocutora:

A associação traz muito benefício para a gente, então a minha atuação dentro da associação é contribuir mesmo com o desenvolvimento daqui tanto da associação, eu digo assim na questão dos associados, como também para a comunidade. Eu tenho buscado trazer parcerias para que possa dar assistência para os agricultores em sua produção através do projeto. Eu acredito que tem fortalecido bastante as famílias e também através de projetos, através das instituições que tem parcerias aqui com a associação, e quando me procuram eu sempre repasso os contatos que a gente tem para que possam vir pra aqui pra comunidade. Então, assim o que eu posso tá fazendo é contribuir para o desenvolvimento, então eu acredito que é mais nesse sentido mesmo. Eu não faço parte da coordenação, porém tenho uma aproximação com o pessoal já devido essa relação com as outras instituições, com esses contatos e também devido a execução do projeto de Rede de Promoção, quando ela começou. (Agricultora associada à ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2021).

Nos passos destas pessoas e na caminhada lado a lado do movimento da economia solidária, é que se pode encontrar o ambiente para a superação de práticas individualistas, que expressam a alienação das pessoas em relação ao seu próprio trabalho e ambiente social. O modelo autogestionário permite receber a contribuição desses sujeitos. Porque é prática aberta à construção constante do conhecimento, por intermédio do exemplo e das práticas de valorização da participação de todos e todas e com os seus saberes. Aí reside uma conexão com a educação popular.

Ao falarmos sobre educação popular, estamos nos referindo à educação para a mudança, que busca tornar as pessoas agentes de transformação social, o que só é possível a partir de uma educação plena, que desenvolva todas as suas capacidades, como afirma Oscar Jara (2012). Todas e todos somos portadoras e portadores de conhecimentos que brotam das nossas práticas e reflexões, adquiridas nas vivências do nosso chão de vida, do nosso jeito de saber, de viver, de produzir. Desse modo, e inter-relacionada a uma cultura também em gestação, essa educação valoriza os saberes populares e mostra que todas as pessoas são detentoras de conhecimento. Estamos falando do saber popular, sentido e vivido pela gente simples no seu cotidiano, e da perspectiva dos setores populares que, na contemporaneidade, adquiriram maior complexidade pelas novas situações de opressão, discriminação e exploração que extrapolam as questões de classe, gerando novas formas de compreendê-las e abordá-las nas lutas sociais.

(MEDEIROS, *et al.*, 2018, p. 44-45).

O desenvolvimento humano que a autogestão promove tem as faculdades enlaçadas com as laborações da economia solidária e, na riqueza de saberes valorizados na educação popular, encara os desafios de romper com os limites impostos pelo modelo capitalista. Seu ideário é de que pessoas são sujeitos e não objetos. Ao se recusarem a ser mais peças num tabuleiro, essas pessoas, envolvidas no exercício autogestionário, podem mudar o jogo e se movimentarem com autonomia.

Esta é a maneira que a ASSIM é organizada, em torno de ações coletivas, de diálogo constante entre os seus associados e suas associadas. Seu propósito é efetivar a cooperação entre as pessoas. Agricultoras e agricultores que são conscientes do seu papel social, tanto na produção de alimentos, como na preservação ambiental. São pessoas na luta pela reafirmação de seus saberes, patrimônio de várias experiências e várias gerações.

3.3 Planejamento estratégico participativo organizacional e associações rurais

Na esteira dessas ideias, que se interconectam, o planejamento estratégico participativo será tema desta parte do trabalho. As metodologias e dimensões abordadas no desenvolvimento desta tese procuram envolver os sujeitos no ato de antecipar problemas, organizar tarefas e sistematizar conhecimentos sobre as organizações e seu entorno. Essa abordagem busca utilizar práticas coletivas e proporcionar ambiente de diálogo mediado pelo conhecimento, trazido por cada um e cada uma e com a contribuição coletiva busca estabelecer papéis conforme as capacidades individuais e potencialidades coletivas.

Por entendermos que a experiência de gestão que constrói a autonomia e o protagonismo dos sujeitos está centrada na autogestão, compreendemos, também, que processo para a identificação, discussão e enfrentamento e problemas e proposição de soluções deva ser participativo. Metodologias que encerram o propósito de auxiliar no diagnóstico e proposições de forma coletiva e horizontalizada, como o planejamento participativo rural, são ferramentas que utilizam as práticas de educação e formação de caráter popular e contextualizado.

O planejamento de uma organização rural está diretamente relacionado com a definição das estruturas e mecanismos que contribuam para o seu fortalecimento institucional. Para entender o seu significado, é importante explicitar um pouco da história do planejamento e as suas referências metodológicas, pois é através destas que os propósitos e ideias podem se configurar em ações sistemáticas, com prazos, objetivos e papéis definidos.

De acordo com o guia prático publicado por Rezende (2008, p.18), o termo “planejamento” é definido como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”. Tem por referência os problemas ou desafios da organização.

O planejamento, portanto, se trata de um conjunto articulado de ações, encadeadas e orientadas na direção de um objetivo, referenciado por métodos e que aponta para uma realização futura. Para tanto, nele são estabelecidas fases (ou etapas) e procedimentos. Para Robbins (1981), planejamento é a decisão por antecipação do que, como, quando e quem deve fazer algo. Logo, trata-se da especificação de finalidades a serem atingidas.

No planejamento é definida a estratégia. A palavra “estratégia”, de acordo com Corcione (2007, p. 12) se refere aos conflitos de guerras e indica a requisição de ser um “mapa” relacionado à ação do adversário, adequando métodos e ações bélicas a objetivos traçados antecipadamente. O autor destaca que, com o passar do tempo, o termo foi sofrendo adequações e sendo apropriado por um “amplo leque de atores sociais”, o que inclui o campo administrativo e organizacional de empresas privadas e de instituições. No entender de Motta (2002, p. 82), “é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente”.

No campo do desenvolvimento social, a estratégia representa “o caminho planejado para se chegar a um resultado” ou, “o conjunto articulado de métodos, técnicas e dinâmicas direcionadas para se alcançar objetivos traçados anteriormente”. (CORCIONE, 2007, p. 13). Na sequência deste entendimento, uma “visão estratégica”, ao contrário de uma “visão imediatista”, de acordo com o citado autor, considera a totalidade da vida institucional, prioriza o longo prazo (adequando ações de curto e médio prazo), voltada para uma análise de recursos, situações e condições

para o alcance do resultado desejado.

De acordo com Domingos Armani (1999), a prática da elaboração de planejamentos como uma estratégia voltada para o desenvolvimento social remete ao período imediatamente posterior a II Guerra Mundial, entendendo que:

As condições de vida, de educação, de saúde, de direitos e qualidade de vida não mais resultam apenas de políticas de desenvolvimento econômico— exigem estratégias e metodologias específicas, que não podem ser desconectadas do desenvolvimento econômico, mas que merecem um tratamento específico. Isso ensejou metodologias de promoção de desenvolvimento na área social, que iniciou uma liberação do desenvolvimento social do desenvolvimento economicista. (ARMANI, 1999. p. 03).

O autor detalha a importância da intervenção da ONU – Organização das Nações Unidas – assumindo a diretriz social ao reconhecer a necessidade de ações argumenta que para pensar o planejamento de uma organização é importante considerar a sua cultura organizacional, “a trajetória da organização em questão, sua origem, sua cultura interna, a procedência política, cultural e social das pessoas que a compõem” (ARMANI, 1999, p. 1). Assim sendo, as diretrizes que se aplicam a uma instituição refletem a sua personalidade, remetem-se à sua identidade.

Em seus estudos, Armani (1999) distingue os elementos que integram o trabalho voltado para o “Desenvolvimento Institucional”, denominando este processo em sua integralidade como – PMAS (Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização). Cada um desses momentos ganhou força em diferentes momentos da história e a partir de diferentes razões. Assim, destaca que foi a partir da década de 1960, com o questionamento acerca dos resultados dos projetos de desenvolvimento de apoio bilateral de governo e do Banco Mundial, que cresceu a discussão sobre a avaliação do trabalho e do desenvolvimento social, debate que se fortaleceu ao longo da década de 1980 e no início da década de 1990.

Resultam daí os avanços no sentido de que mais que se avaliar o alcance dos resultados tangíveis dos projetos, era importante interpretar e “avaliar o desenvolvimento de um processo social”, em sua complexidade, o que inclui as dinâmicas que compõem as relações sociais, seus avanços, retrocessos e negociações. Segundo o autor, naquele momento se discutia especificamente a avaliação dos projetos que passou a ter um caráter voltado para o fortalecimento

institucional e que contava com o olhar externo das agências financiadoras.

Esse aspecto que diz respeito ao Desenvolvimento Institucional, conceito que surgiu no lastro da discussão de Planejamento, Monitoramento e Avaliação de projetos Sociais é fundamental para o próprio planejamento de caráter popular e participativo. Tal concepção, portanto, se volta para o fortalecimento das organizações da sociedade civil e dos movimentos sociais.

O desenvolvimento institucional demanda uma reflexão sobre os seus propósitos e as suas práticas. É importante que os seus membros tenham clareza sobre quem são coletivamente e o que desejam, para que então definam “onde querem chegar” e como pretendem percorrer a trajetória para alcançar os objetivos institucionais. Com isso em mente, se elaboram a Missão Institucional, a visão de futuro e os valores que servem de referência para as ações da organização.

A missão institucional representa a decisão mais importante da instituição, visto que é ela quem dá sentido à sua existência. É a razão de ser e o que justifica as ações que serão por ela desenvolvidas. É ela que aponta se as ações seguem na direção certa e se estão adequadas. Ela é o “espírito” que ilumina e orienta as ações de todos e de cada um.

De acordo com Corcione (2007, p. 12) a missão é um elemento estruturante e referência fundamental das definições sobre o modo de ser e agir de uma organização. A missão deve se constituir numa permanente fonte de retroalimentação de todos os membros da entidade.

A visão de futuro de uma organização remete ao cenário desejado, que deve ser buscado pelos seus associados e percebido pela sociedade. Denomina-se visão de futuro porque o período para concretização é de longo prazo. Cada passo deve representar um avanço na direção desse “sonho”.

Corcione (2007, p. 13) destaca que a visão estratégica busca a elaboração de longo prazo, definindo metas para se contrapor aos problemas e dificuldades identificados no diagnóstico e que devem ser enfrentados pela instituição.

Os valores institucionais têm a ver com o que a organização acredita. Devem balizar a atuação dos associados e contribuir para a construção de alianças. Assim como a missão, os valores contemplarão as práticas que serão, ou não, adotadas na entidade.

Em todos os processos que se pretendem autogestionários, o planejamento participativo é fundamental, pois ele contribui com a discussão, socialização e sistematização das atividades a serem desenvolvidas, mas, sobretudo, ao construir estes elementos de forma democrática há um debate sobre a realidade local, sobre como a organização se coloca diante dela e qual a contribuição dos aspectos socioculturais e econômicos dos sujeitos no território de atuação. Neste aspecto o planejamento participativo não se distingue da experimentação (DAGNINO, 2009, p. 317) o que o torna não uma ferramenta burocrática, mas um processo dinâmico e aberto, assim como se propõe uma agricultura ecológica, onde os saberes locais são valorizados, sem imposição de padrão.

Mas antes de chegar às Organizações da Sociedade Civil (OSCs), a ideia de Planejamento Estratégico está diretamente ligada ao mundo empresarial, numa tentativa de delinear os cenários para dar conta de uma realidade complexa e competitiva. Peter Drucker conceitua Planejamento Estratégico como:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1998, p. 123)

Armani afirma que o termo foi apropriado pelos setores da sociedade comprometidos com a defesa dos direitos e os compromissos democráticos na América Latina, na década de 1970, numa tentativa de “trabalhar o planejamento para a mudança social”. Autores com Carlos Matus, abordado com mais detalhes adiante, e suas experiências de educação popular na América Latina favoreceram estes compromissos.

Na Europa, onde desde a década de 1960 se deu um movimento no sentido de fortalecer as organizações da sociedade civil locais, foram desenvolvidos vários métodos, como o ZOPP (Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos – criado pela GTZ - Sociedade Alemã de Cooperação Técnica) e o METAPLAN (método de trabalho coletivo no qual se aplicam técnicas de moderação baseado na visualização móvel). Ainda, segundo o Armani, no Reino Unido foram desenvolvidos o Diagnóstico

Rápido Rural e o Diagnóstico Participativo Rural, contemplando as peculiaridades do contexto do trabalho dedicado a agricultura.

É importante salientar que o debate em torno do planejamento compreende ainda a discussão acerca do monitoramento, avaliação e sistematização das práticas nas comunidades. Este último elemento toma corpo na década de 1970, inspirada nas teorias de Paulo Freire que contemplam a participação ativa dos sujeitos sociais, suas compreensões e reflexões acerca do contexto em que atuam. Destaca-se também que dentre as organizações sociais, há um dissenso acerca dos termos PMA e Desenvolvimento Institucional, sendo este último considerado por alguns como um termo mais abrangente e o primeiro compreendido como um processo relacionado com o controle das agências internacionais.

O processo de elaboração do planejamento estratégico de uma instituição de agricultores familiares, ou Planejamento Estratégico Institucional (PEI), deve responder aos desafios do conjunto e, para tanto, considerar a sua visão estratégica. Para a sua elaboração, há a possibilidade de utilização de várias metodologias.

Para a adoção da metodologia, é importante que se faça uma prévia análise crítica da sua adequação ao objetivo a que se propõe e se atende aos interesses da instituição. Na atualidade, dentre as OSCs brasileiras, algumas metodologias são mais conhecidas nas áreas de Planejamento por oferecem subsídios e orientações para Monitoramento, Avaliação e Sistematização. Destacam-se: o Marco Lógico - ML (ou Estrutura Lógica), o *Zielorientiert Projectplanung* – ZOPP, (ou Metodologia de Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos), o Planejamento Estratégico Situacional - PES, o Método Altadir de Planificação Popular – MAPP e o *Project Impact Monitoring* - PIM (Monitoramento Participativo do Impacto).

Importante considerar que embora cada uma destas metodologias contemple em suas origens características e procedimentos próprios, ao longo do tempo elas sofreram adaptações para atender a situações específicas, inclusive com aglutinação entre elas.

No trabalho com a ASSIM, levamos em conta estas experiências para nos determos no que consideramos mais adequado à realidade de uma instituição rural e sua consolidação de princípios autogestionários.

A partir da aproximação teórica das diferentes metodologias voltadas para a

elaboração do processo do Planejamento Estratégico é possível identificar que algumas características lhes são comuns e que justificam a escolha para o direcionamento do trabalho na ASSIM.

Seja qual for a metodologia, o Planejamento Estratégico envolve atividades, procedimentos e processos sequenciados ao longo do tempo e tem por base as informações acerca de determinadas condições, também passíveis de mudanças e atualizações, o que o caracteriza como um processo dinâmico. Trata-se de um processo cíclico e contínuo que demanda mecanismos para revisão, ajuste e continuidade.

Por demandar a participação da comunidade e a representação dos diversos setores da própria organização para a construção de consensos e de alternativas na busca do alcance dos propósitos em debate, o Planejamento Estratégico se caracteriza pelo coletivismo.

Ao pressupor a elaboração de um diagnóstico sobre a situação organizacional, o Planejamento Estratégico contribui para o autoconhecimento e aprendizagem, proporcionando aos participantes e aos dirigentes uma visão clara acerca do projeto/programa ou organização. Isso dá sentido para as ações e para as tomadas de decisão.

As análises de informações requeridas, em geral potencializam as oportunidades e abrandam as ameaças, favorecem a tomada de decisão de maneira menos intuitiva, mais racional e mais precisa, reduzindo as possibilidades de retrabalho.

Como explicou um associado da ASSIM, demonstrando que o planejamento deve ocorrer a partir da realidade local e dos conhecimentos prévios:

[...] eu comecei a pensar depois dessa frustração do Banco do Nordeste que é muito complicado [...] é uma proposta que, muito assim, vem sem um certo planejamento, sem uma certa organização. Aí eu senti ali na pele que não é muito bom, e pra tudo precisa se ter, ser planejado, ser organizado a documentação, problema de terra naquela época, uma dificuldade enorme. E também uma coisa que eu observei, que a Associação não precisa somente está dependendo de coisa que venha de fora. A associação precisa também ter seus próprios projetos, ter as suas próprias ideias porque quando as ideias são muitas que vem de fora corre o risco de não se suceder, mas quando é uma ideia que nasce da própria comunidade ela tem muito, se faz necessário vir de fora pra dentro mas o mais importante é quando ela sai de dentro, de dentro da comunidade. (Agricultor, ex-

coordenador da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2021).

O Planejamento Estratégico, nas suas variadas metodologias, favorece a comunicação, na medida em que envolve as pessoas na formulação de direcionamentos comuns. E foi sob esta ótica que construímos a nossa proposta para a ASSIM e o resultado de seu diagnóstico, plano de ação e resultados são consequências de um planejamento que se orientou pela participação e contextualização das realidades, dificuldades e potencialidades da comunidade e seus sujeitos.

3.4 Escalamento da agroecologia, construção coletiva e fortalecimento da identidade territorial

Diferentes autores (HOLT-GIMENEZ, 2001; GONSALVES, 2001; GONZALEZ DE MOLINA, 2013; ROSSET, 2013; PARMENTIER, 2014; LEVIDOW, *et al.*, 2014; GLIESSMAN, 2018) têm alertado para a importância de refletirmos sobre a importância do escalamento da agroecologia, que se manifesta na realidade por micro estratégias que nem sempre são visíveis e impactam na transformação mais ampla do sistema alimentar.

Sin embargo, la mayoría de estas experiencias, vinculadas a movimientos sociales, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas y en mucho menor medida a los gobiernos, siguen siendo en su mayoría experiencias en finca, algunas experiencias en el ámbito local o comunitario, en las que la investigación, la acción participativa y el diseño de estrategias de desarrollo rural sostenible o el suministro urbano de alimentos han sido los instrumentos preferidos. El reto consiste en ampliar su escala, tanto horizontal (*scaling out*) como la vertical (*scaling up*). Para ello es imprescindible cambiar el marco institucional que mantiene, a pesar de su inviabilidad, el actual régimen alimentario, cambio que por su propia naturaleza es político. (GONZÁLEZ DE MOLINA, *et al.*, 2021, p. 19).

Em mais de duas décadas de experiências, a ASSIM estabeleceu relações importantes com outras comunidades de agricultores e agricultoras familiares. Inicialmente, nos sítios próximos, o interesse dos agricultores se deu pela observação, mais também com uma política de envolvimento de jovens e mulheres e, à medida que suas práticas e reflexões foram se consolidando, com os resultados do seu planejamento estratégico também se espalhando para novos municípios.

Na minha visão hoje enquanto agrônoma, enquanto docente eu não vejo o campo antes como eu via, sabe. Antes pra mim era apenas um local de moradia onde eu vinha, passava o final de semana com meus pais, voltava para a faculdade. E hoje, eu já tenho um olho pro espaço “Nossa, ali poderia fazer uma estufa, aqui dá pra fazer um orquidário, sabe” não no sentido de comercializar, mas de trazer inovação para que outras pessoas possam ver o trabalho que a gente faz, que o campo ele também é um local de oportunidades. (Agricultora associada à ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2021).

Está experiência tem permitido que os próprios produtores da ASSIM desenvolvam metodologias de formação, acompanhamento e disseminação de tecnologias através de mutirões e trocas de saberes de camponês para camponês. Atualmente vários núcleos de produtores estão sendo formados em Lagoa de Itaenga, mais também em outros municípios: Cabo de Santo Agostinho, Vitória de Santo Antão e Tracunhaém.

As feiras têm sido, ao longo deste tempo, uma estratégia não apenas comercial, mas também de estabelecimento de relações entre agricultoras e agricultores de diferentes territórios e um espaço de permanente construção de autogestão, onde decisões são tomadas de forma coletiva e considerando a realidade de cada participante. Nas feiras também se estabelece a relação campo-cidade, onde os associados e as associadas dialogam sobre os princípios de organização agroecológica e autogestionária, sobre o consumo consciente e as bases do comércio justo.

Além das feiras as trocas de experiências proporcionadas pelos dias de campo, pelo intercâmbio entre os produtores, produtoras e consumidores aproxima, horizontalmente, a ASSIM de um grande número de agricultores e agricultoras familiares da Zona da Mata Norte e região metropolitana, que além de passarem a produzir e consumir agroecologicamente estão dialogando sobre as políticas pública e a necessidade de se fazer o controle social.

Os produtores e produtoras que estão iniciando o processo de transição agroecológicas são orientados para o acesso às políticas públicas com o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNA) e créditos do Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF).

Esse fortalecimento de vínculos é consistente com o escalamento da agroecologia, pois o universo da transição é multidimensional.

Com a perspectiva local de transição, buscamos o fortalecimento da participação social, do potencial endógeno da localidade e dos sistemas locais de proteção e desenvolvimento socioambiental, com o intuito de gerar estratégias multidimensionais que potencializam a identidade local para a sua transição a agroecossistemas socialmente justos, economicamente viáveis e ecologicamente sustentáveis. Caracteriza-se, portanto, como um processo social participativo rumo à obtenção de contextos mais elevados de sustentabilidade, equidade, produtividade e estabilidade na atividade agrária (MOREIRA, 2012, p. 69).

A agricultura campesina se move por caminhos e movimentos próprios, seu espraiamento não segue a lógica linear de oferta e procura dos manuais neoclássicos de economia. O escalamento da agricultura familiar e da agroecologia se estabelece por múltiplos vínculos diferentes de uma opção meramente mercantil, suas escolhas estratégicas são pautadas por movimentos concretos da manutenção dos laços sociais assentados nas famílias e comunidades.

Esa capacidad de traducir las señales emitidas desde la escala macro en una acción estratégica definida por las familias (o comunidades) campesinas a la escala micro, hace que el manejo del agroecosistema funcione como un rizoma, según la metáfora desarrollada por Deleuze y Guattari (1995). No está sometido a itinerarios universales y totalizadores. Su horizonte es múltiple y puede llevarle por diferentes direcciones. Su trayectoria no sigue líneas rectas definidas por cálculos cartesianos y binarios. Está abierto a la experimentación. Crea su propio ambiente. Avanza cuando hay espacio. Se retrae y crea líneas de fuga cuando el ambiente es hostil. Se conecta con otros rizomas para construir nuevos caminos. Las conexiones se diversifican, formando complejas redes que se pueden extender y diseminar, construyendo nuevas realidades sociomateriales en sus territorios. El movimiento rizomático se hace de forma subterránea, como un contramovimiento en relación con los movimientos visibles del régimen alimentario. Como metáfora de la finca campesina, el rizoma es el símbolo de la resistencia ética-estética-política del campesinado. (MOLIN, *et al.*, 2021, p. 138).

Essas conexões estabelecem, ao mesmo tempo, uma resposta à conjuntura externa (mudanças políticas, institucionais, econômicas, dentre outras), e um fortalecimento das relações internas diante de novos desafios. Na vida concreta da ASSIM podemos observar esta dinâmica, que se estende ao ambiente político, trazendo legitimidade à sua representação pela sintonia entre a sua atuação e os interesses comunitários.

Por exemplo, o estreitamento de laços horizontais também potencializa a inserção em espaços de decisão, permitindo a incidência vertical no desenho e participação ativa nas políticas públicas. Foi através desta incidência que a ASSIM passou a ser uma entidade executora de ATER, o que possibilita tanto uma ação mais sistemática no território como uma afirmação de seus saberes construídos coletivamente e baseados da educação popular e nas parcerias construídas nos últimos anos.

...aí hoje já tem vizinho lá que já tá participando da ASSIM também. Ela vai abraçando e quando o povo ver o tratorito lá. “De quem é esse tratorito? É da associação. E como faz pra fazer parte? Aí eu indico que você tem que participar da reunião. Eu tinha um vizinho lá que fazia plantação de limão e colocava veneno pra matar os matos aí hoje em dia ele não coloca mais. Aí, já é bom porque é antes do meu sítio e o vento pode trazer pro meu sítio. Hoje ele não faz, não bota nem na área do limão e nem na área que ele tá plantando agora, aí. Essa ASSIM está só ajudando, não só me ajudando. (Agricultor, associado à ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2021).

As mudanças proporcionadas pelo trabalho associativo têm um caráter de valorização dos recursos das famílias e comunidade na busca da resolução dos seus problemas. Estes recursos são compartilhados, diferente da agricultura capitalista baseada na propriedade privada dos meios de produção, na agricultura familiar há um acesso mais equitativo do que é necessário para produzir e viver. Este compartilhamento também traz a potência da inovação, pois as tecnologias sociais também circulam entre os agricultores e as agricultoras.

Al revalorizar los recursos endógenos (naturales y sociales) (Oostindie *et al.*, 2008) y desarrollar dispositivos locales de regulación social de los flujos económico-ecológicos, esas iniciativas social y ecológicamente contextualizadas reorganizan los patrones de producción, distribución y consumo de alimentos. Configuran, por lo tanto, experiencias de innovación sociotécnica sintonizadas con el paradigma agroecológico ya que se caracterizan por combinar niveles elevados de eficiencia económica (intensidad) con sustentabilidad ecológica. (GONZÁLEZ DE MOLINA *et al.*, 2021, p. 142).

A intensificação aqui não se apresenta como o aumento da exploração dos recursos, mas com a dotação de capacidades de maneira mais igualitária, com isso fazendo uma utilização mais sustentável do que é comum. Desta forma, o trabalho em rede adquire um caráter fundamental.

A preocupação constante na ASSIM em realizar um trabalho em rede faz com que a entidade seja constantemente renovada, pois como as redes se estendem em várias direções suas relações nunca são lineares, com isso há ganhos recíprocos entre os diferentes sujeitos que interagem e são fortalecidas pelas diversas parcerias estabelecidas.

A gente hoje tem parceria, eu acho que é um privilégio da ASSIM as parcerias que tem, além de organizações sociais, das Universidades, do município, do governo do estado, do governo federal e etc. A ASSIM hoje tem um patamar de importância e essas instituições veio só pra somar o desenvolvimento das atividades. Eu acho que as parcerias são muito importantes, a comunidade tem que aproveitar, eu já visitei comunidade que tem estrutura, foi montado várias estruturas, mas que hoje estão abandonadas, que hoje estão lá fechadas e um diagnóstico que eu tirei dessas parcerias, quando as parcerias vêm para o município ou para a comunidade quando ela não envolve a comunidade nesse processo as ações não se sustentam. As parcerias, com certeza, são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer comunidade, de qualquer território, de qualquer setor eu acho que as parcerias são importantes para ASSIM. (Agricultor associado à ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2021).

Como exemplifica Capra (1996, p. 78 *apud* MOREIRA, 2012, p. 138), a existência de parcerias e redes auxiliam no próprio autoconhecimento da comunidade pela existência de uma resposta coletiva aos erros: “uma comunidade que mantém uma rede ativa de comunicação aprenderá com seus erros [...] consequências de um erro se espalharão por toda a rede [...] a comunidade pode corrigir seus erros, regular a si mesma e organizar a si mesma”, num processo de retroalimentação com os demais integrantes da rede.

Com esta formação se vai fortalecendo a identidade territorial. As trocas são configuradas nas negociações dos variados interesses presentes na comunidade, para tanto são necessárias a organização, a construção de conhecimentos comuns e métodos que facilitem o diálogo sobre o que é estratégico.

É nesse sentido que a ASSIM tem caminhado todos estes anos e o planejamento participativo fortaleceu este vínculo, pois proporcionou uma análise da trajetória, das conquistas, mas também dos erros e desvios de rota que estavam causando uma certa estagnação das experiências. Através destas constatações foi possível traçar táticas e alinhar os objetivos comuns.

A luta da ASSIM, deste modo se desenvolve no campo da articulação local e regional, mas não perde de vista a necessária verticalização, a incidência sobre as políticas públicas e a necessidade de pertencer a movimentos amplos, articulações estaduais e nacionais, como os fóruns e redes pernambucanas e brasileira de economia solidária e agroecologia. A atuação local não prescinde da luta por políticas em outras escalas.

A ASSIM se organiza de forma permanente nos seguintes fóruns, redes e articulações:

- Fórum Estadual de Economia Solidária: rearticulado em 2022 é o espaço de discussão de estratégias comuns do movimento de ecologia solidária em Pernambuco, se organiza também por macrorregiões e tanto faz a articulação política, como procura a inserção econômica via políticas públicas.
- Feira de Economia Solidária da UFPE: Participa desde 2006. Espaço que é de comercialização e discussão de estratégias para disseminação e consolidação na economia solidária.
- Rede de sementes crioulas: articulação que busca a regeneração da Mata Atlântica através da coleta, preservação e disseminação de sementes nativas deste bioma. Mais também, do fortalecimento do modo de produção de famílias camponesas.
- Rede Espaço Agroecologia: com outras entidades similares que assessoram e organizam agricultores, fazem a mobilização de atores para a transição agroecológica e sua disseminação em outros territórios. Como também, na organização de vários espaços de comercialização e interação de produtores e consumidores.
- Rede Espaço Agroecológico de Setúbal: reúne produtores e também moradores daquela localidade para a discussão da agroecologia e suas dimensões culturais, econômicas e sociais.
- Certificação Orgânica Participativa: participa tanto das discussões nacionais do Sistema Participativo de Garantia (SPG), com acompanha e discute a política estadual de certificação feita pela Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária de Pernambuco (ADAGRO).

Para proporcionar a ampliação das práticas agroecológicas e das formas participativas de gestão comunitárias é necessário atuar em múltiplas dimensões:

É preciso pensar e agir em múltiplas escalas no Brasil heterogêneo e diversificado. É importante tratar como positivo, como potencialidade (e não como problema) a crescente diferenciação interna das diversas macrorregiões do país. Na hora de buscar soluções nacionais, portanto, vale a pena trabalhar o grande potencial desse imenso país: sua magnífica diversidade regional [...] estimulando propostas que vêm de baixo para cima, mas articulando numa política em escala nacional. Isso é fundamental. [...] No Brasil continental, heterogêneo, diverso e desigual não servem nem as soluções centralizadas, nem o localismo atomizante. (BACELAR, 2012, p. 21-22).

Ao mesmo tempo existe a característica essencial de uma agricultura familiar de base camponesa que persiste e dá unidade em meio a tanta diversidade. CARMO (2009), quando analisa os trabalhos de Chayanov, esclarece que a existência camponesa se dá em função do trabalho e consumo:

Atribui necessidades bem diferentes de uma empresa patronal, sendo o trabalho camponês ligado ao objetivo fundamental de satisfazer as necessidades familiares. Logo, o esforço dos membros da família na produção vai depender do interesse de reprodução do grupo familiar como um todo e não apenas das necessidades individuais. A unidade familiar trabalha para o atendimento de interesses e anseios coletivos. A família é a principal preocupação nas tomadas de decisão e a produção se apresenta como resultado da atividade inseparável, indivisível e única da família. (MOREIRA, 2012, p. 77).

Essa lógica se faz presente no dia a dia da Entidade, e a defesa dos valores da agricultura familiar estão presentes nas questões políticas, essas não são preocupações distantes dos associados e associadas.

Sem dúvida o governo federal (governo Bolsonaro), devido aos desmontes que faz com a agricultura familiar. Uma situação que afeta a gente diretamente. A questão da representação sindical também porque quando atinge, quando afeta é algo que nos preocupa porque o sindicato luta por nossos direitos principalmente dos programas de políticas públicas que temos hoje. A questão da presença da usina ao nosso redor porque isso interfere de certo no processo produtivo que nós temos hoje no nosso sistema de agricultura que nós desenvolvemos. Acredito que são esses dois pontos assim os mais fortes. (Agricultora, associada da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2021).

Com o gradativo entendimento que o desenvolvimento, baseado no crescimento econômico tem criado e agravado desigualdades econômicas, sociais e ambientais, cresce a mobilização em torno de experiências que não se restringem mais ao local,

mas que demonstram capacidade de resistência a partir da cooperação e, ao mesmo tempo, demonstram que os passos devem ser em direção à escala tanto espacial como de entendimento político e social sobre a importância da agroecologia e a economia solidária como modos de superação da lógica de exploração de recursos naturais e trabalho em nome de uma “racionalidade” econômica.

Tanto a agroecologia, como a economia solidária não se furtam de discutir o sentido ético e os valores da inclusão e autonomia dos sujeitos como básicos para o desenvolvimento. E a ASSIM vem formando seus associados dentro desta concepção, não sem contradições, mas consciente que os seus rumos devem estar em permanente debate, dentro e fora da comunidade.

Assim sendo, certamente, há práticas políticas que se referem ao controle e ao exercício do poder, da mesma forma que existem práticas econômicas, que se referem à produção e distribuição dos bens e da riqueza. Cada uma está sujeita às condições que organizam e regem a vida política e econômica destas sociedades. Agora, o poder político tem efeitos materiais muito reais e palpáveis. Contudo, seu verdadeiro funcionamento depende da forma como as pessoas definem politicamente as situações. (HALL, 1997, p. 36)

Não restam dúvidas, que sob este conjunto de valores e ações a ASSIM contribui para o fortalecimento da identidade territorial, sua atuação é pautada pela ligação cotidiana às dinâmicas sociais, econômicas e culturais da região e o que expressão as famílias e comunidades.

O reconhecimento deste modo de agir, é ilustrado pela consciência de que a organização coletiva produz conquistas para seu território:

É isso, a ASSIM é a base né, é o porto seguro, é quem nos permite tá organizado de uma forma de tá comercializando nossos produtos, foi quem trouxe uma identidade ao Marrecos, foi quem trouxe identidade pra o Imbé, pra Alegria, que as comunidades que compõe a ASSIM. (Agricultor, associado, Lagoa de Itaenga, 2021).

E que há uma identidade marcada pela relação com o local e agricultura familiar:

[...] sou agricultora isso me faz trazer a minha identidade mais presente. Porque a minha formação não me identifica, o que me identifica é ser agricultora e a minha história de vida também me faz ficar aqui e lutar pelo meu território, lutar pelo meu espaço. (Agricultora, associada, Lagoa de Itaenga, 2021).

Compreender esta dimensão de identidade e luta, a partir dos embates concretos entre a agricultura capitalista e a agroecologia, amplia a atuação de

entidades como a ASSIM no espectro das lutas sociais e políticas. Afinal, há experiências em curso localmente que atestam a potência da agroecologia e há, também, o compromisso de levar estas experiências para mais e mais territórios, conquistar espaços e consolidar avanços.

El territorio constituye el locus privilegiado donde el enfoque agroecológico viene siendo aplicado para la transformación sociomaterial de los sistemas de producción y suministro alimentario y apunta a una nueva perspectiva geopolítica y geoeconómica para el diseño de arreglos institucionales adecuados al escalamiento de la agroecología. (GONZÁLEZ DE MOLINA, *et al.*, 2021, p. 173).

São elementos tão importantes, que aglutinaram dois pontos cruciais do planejamento participativo da entidade, como visto nos Eixos I e III: O Fortalecimento Institucional e o Social, respectivamente, que serão detalhados nos Resultados e Discussão.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Fomentar a elaboração e implementação do planejamento estratégico na ASSIM e contribuir para um olhar crítico sobre o projeto associativo e a construção de estratégias coletivas de autogestão com base na agroecologia e na economia solidária.

4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a ASSIM por meio de um diagnóstico participativo rural e contribuir com a construção coletiva de seu planejamento estratégico, com vistas a melhoria do seu projeto associativo e de autogestão;
- Contribuir com o fortalecimento institucional, político, social e econômico da ASSIM na perspectiva da promoção da autonomia dos seus associados;
- Acompanhar e assessorar a implementação de um planejamento rural participativo na ASSIM, que contribua para seu fortalecimento institucional.

5. MATERIAL E MÉTODOS

5.1 Caracterização do território

A pesquisa foi desenvolvida no território da ASSIM, localizada no município de Lagoa de Itaenga, Pernambuco. O nome do município é de origem indígena - Tupi Guarani, povo que habitou primeiramente o território, onde se mantém fortes vestígios de sua presença, a começar pela etimologia: ITA = Pedra Forte (pedra que existe até hoje no entorno da lagoa), e ENGA = Vegetação Brava (vegetação rasteira existente no local que deu o nome à cidade).

Figura 2 – Localização de município de Lagoa de Itaenga



Fonte: IBGE (2023).

O município de Lagoa de Itaenga tem uma área de 56,131 Km², Mesorregião da Zona da Mata e Microrregião da Mata Setentrional Pernambucana, com uma população de 21.490 residentes (estimativa do IBGE para o ano de 2021), com uma densidade demográfica de 360,65 habitantes/km², fazendo divisa com os municípios de Carpina e Lagoa do Carro ao Norte, Glória do Goitá ao Sul, Paudalho a Leste, e Feira Nova e Limoeiro a Oeste. O território da ASSIM fica a 4,5 km da sede do município de Lagoa de Itaenga.

Quadro 1 – População de Lagoa de Itaenga

População	População 1991	% do Total 1991	População 2000	% do Total 2000	População 2010	% do Total 2010

População total	16.508	100	20.172	100	20.659	100
Urbana	11.242	68,1	15.345	76,07	17.118	82,86
Rural	5.266	31,9	4.827	23,93	3.541	17,14

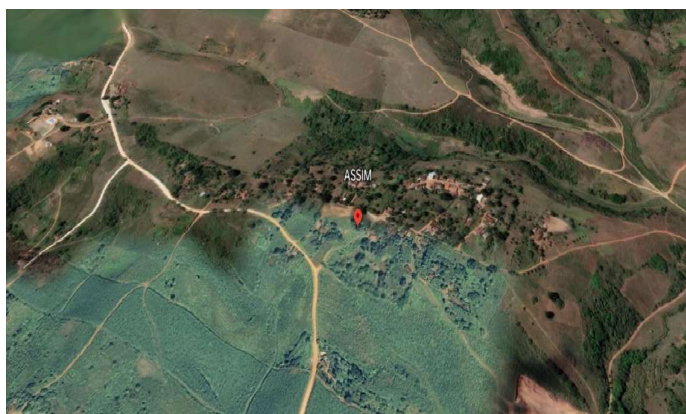
Fonte: IBGE (2023).

O município é caracterizado por um clima tropical quente e úmido cujas características físicas, econômicas e populacionais se assemelham às demais cidades de pequeno porte da Zona da Mata Pernambucana. Apesar das potencialidades naturais da região, seus habitantes convivem com uma estrutura econômica de insuficiente dinamismo e reduzida diversidade produtiva, requerendo especial intervenção para diversificar a economia e criar as condições necessárias para o desenvolvimento territorial.

O município possui fortes marcas das autênticas manifestações do maracatu rural, no qual se destaca a figura do caboclo de lança, uma brincadeira que toma vida através dos trabalhadores rurais, se perpetuando por gerações e mantendo vivo o patrimônio histórico e as tradições. Outra forte tradição cultural é o coco de roda, inclusive a Assembleia Legislativa de Pernambuco no dia 13 de outubro de 2014 aprovou Lei Nº 15.389, que conferiu ao município de Lagoa de Itaenga o título de Capital Estadual do Coco de Roda.

Nas comunidades de atuação da ASSIM, encontram-se famílias de agricultores que convivem com o modo de vida camponês, plantam, criam animais e comercializam seus excedentes nas feiras livres e agroecológicas.

Figura 3 – Foto área das comunidades da ASSIM



Fonte: Google Earth (2023).

Embora nos últimos anos a população rural do município tenha diminuído bastante, a atuação da Assim nos territórios tem proporcionado a permanência e retorno de pessoas para suas propriedades rurais, situação estimulada pela produção agroecológica.

5.2 Algumas características da ASSIM

Foi na década de 1970, auge destes questionamentos e da implantação de um projeto de intensificação capitalista, também no campo, através do governo autoritário vigente no Brasil, que começam os primeiros movimentos de constituição daquilo que desembocaria, após muitos avanços, recuos, contradições e lutas, na constituição da ASSIM. Primeiramente, com as mobilizações do sindicato de trabalhadores rurais e da Federação dos Trabalhadores da Agricultura de Pernambuco – FETAPE.

Em meados dos anos 1990, os agricultores e agricultoras começaram a criar a associação, com intuito de acessar crédito junto ao BNB (Banco do Nordeste do Brasil), ou seja, naquele momento ainda não se pensava em autogestão, mas na exigência do próprio banco para o acesso a uma política pública de Estado. O sindicato era outra instituição importante, mas ainda com um trabalho de cunho assistencialista e voltado para uma atuação de intermediação entre os sindicalizados e o Estado, sem um caráter de lutas reivindicatórias.

A Associação de Produtores e Moradores Agroecológicos do Imbé, Marrecos e Sítios Vizinhos (ASSIM), organização social, fundada em 1998, reúne um grupo de agricultores e agricultoras, bastante ativos, que produzem alimentos sob manejo agroecológico, criam animais e também produzem artesanato. A comercialização da produção se dá nas feiras orgânicas dos municípios da Região Metropolitana de Recife – RMR, e da Zona da Mata de Pernambuco.

A sede da ASSIM está localizada na comunidade de Marreco em Lagoa de Itaenga, município da Zona da Mata de Pernambuco. Nesta região, sempre prevaleceu a agroindústria canvieira, pautada pelo latifúndio, a monocultura, cuja origem, tem no seu passado o escravagismo, que resultou no fosso social, na profunda desigualdade socioeconômica, na grande concentração de renda e poder, bem como no desequilíbrio ambiental.

Em decorrência desta realidade, Lagoa do Itaenga caracteriza-se por um alto nível de pobreza, elevado êxodo rural, baixa cultura de cooperativismo e associativismo. Apresenta carência de serviços públicos, escolas descontextualizadas do ambiente rural, transporte público inexistente, serviços de saúde precários. Apesar de ser cortada pelo Rio Capibaribe e ter no seu território a barragem de Carpina, existe dificuldade de acesso à água, seja pela falta de rede de distribuição, seja pela presença de água salobra nos poços.

A despeito desse contexto, nas comunidades rurais que integram o território de atuação da ASSIM, está em curso um processo que busca pela ruptura com a influência com este histórico de pobreza e exclusão social. Tal movimento teve início em 2000, quando associados da ASSIM decidiram fazer a transição da agricultura convencional para a agricultura agroecológica nos seus sítios, motivados pelos conhecimentos adquiridos nas capacitações e pela assistência técnica realizadas pelo Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA).

Os bons resultados da produção e comercialização de orgânicos animou outras famílias. O apoio e a assessoria das Universidades e Organizações possibilitaram a adoção das práticas e princípios da Economia Solidária e da Agroecologia. Vários associados da ASSIM passaram a integrar diferentes redes de produção, comercialização e consumo de orgânicos existentes em Pernambuco. O incremento da produção e da comercialização melhorou o poder aquisitivo das famílias, fortaleceu o envolvimento das comunidades e atraiu a participação da juventude local.

Destaque-se ainda o empoderamento das mulheres tanto nos processos produtivos quanto nas instâncias de participação e decisão política. A equidade de gênero, em sendo um dos princípios da Economia Solidária e da Agroecologia, passou a ser preceito fundamental no escopo de atuação da ASSIM.

A ASSIM conta com 46 associados e associadas, 25 homens e 21 mulheres destes 12 são jovens. Sua diretoria é composta por 6 integrantes (Presidenta, Vice-Presidente, Secretária, 2ª Secretária, Tesoureiro e 2ª Tesoureiro), sendo 3 mulheres e dois homens, destes 2 jovens.

A Entidade assessora e apoia os seus associados na produção de alimentos agroecológicos, na criação de animais e fornece o suporte logístico, organizacional e de gestão das feiras agroecológicas e de orgânicos. Atualmente são dezessete locais

de feiras nas cidades de Olinda, Recife, Camaragibe, Paulista e Carpina, além de Lagoa de Itaenga.

5.3 Os desafios da pesquisa Interdisciplinar

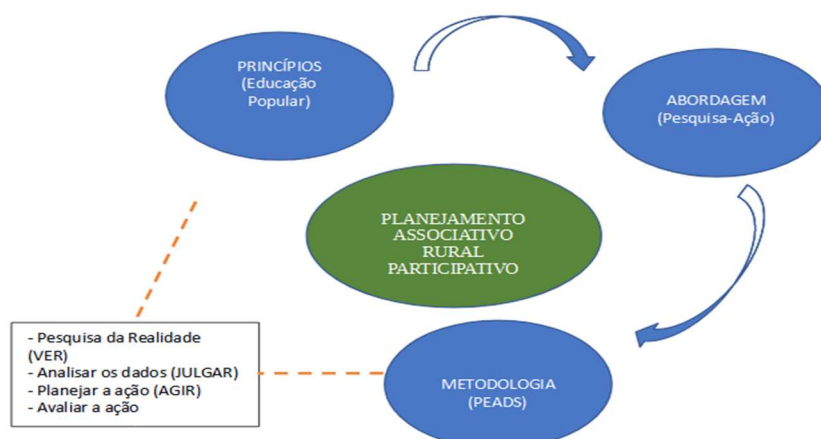
A escolha metodológica para este estudo baseia-se nos pressupostos da pesquisa interdisciplinar, inerente à agroecologia. Os princípios da complexidade e da interdisciplinaridade, substituem aqui a linearidade, a disciplinaridade e a separação cartesiana da realidade propostos pela pesquisa clássica.

Segundo Dulci e Malheiros (2021), essa postura epistemológica, que podemos relacionar ao conceito de “geopolítica do conhecimento”, permite pensar que práticas metodológicas pautadas por uma abordagem decolonizadora devem ter como cerne o reconhecimento da dimensão do "ser sentipensante", o que propicia, nas palavras de Fals Borda, uma geração "ativa e sentipensante":

A diferencia de aquellas viejas generaciones centristas acomodadas, la generación activa y sentipensante actual ha logrado acumular prácticas y conocimientos superiores sobre la realidad nacional y puede actuar mejor en consecuencia. No há temido salir al terreno a pesar de los peligros e incompreensiones, y volver a aprender con gusto y ánimo sobre nuestro especial entorno tropical, combatiendo el tradicional colonialismo intelectual y político ante los nortefños, y redescubriendo las culturas y tradiciones regionales y provinciales de nuestros pueblos de origen: los aborígenes, los afrocolombianos, los campesinos antiseñoriales provenientes de España, y los colonos internos (FALS BORDA, 2015, p. 428).

Partimos assim do pressuposto que ao propormos um trabalho de planejamento associativo e participativo em entidades rurais devemos pensar a articulação de diferentes metodologias. Deste modo, importante lançarmos mão dos elementos oriundos da nossa experiência profissional e apoiados no conhecimento prévio que havíamos da educação popular, da pesquisa-ação, das metodologias participativas e do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável (PEADS). A figura / esquema abaixo busca sintetizar como estes elementos foram utilizados:

Figura 4 – Esquema geral dos pressupostos metodológicos



Fonte: Autor (2023).

A escolha metodológica teve como ponto de partida a participação e, portanto, requereu o envolvimento dos associados na proposição de medidas para sanar os problemas identificados. O estudo parte da hipótese de que um processo de apoio permanente e facilitação de um recurso participativo de planejamento, associado à formação, acompanhamento e articulação de parcerias fomentará a construção de estratégias coletivas de autogestão. Assim, foram reforçados os laços entre agroecologia e economia solidária na perspectiva da identidade territorial da ASSIM.

Adotamos o método da Pesquisa-Ação (THIOLLENT, 1986), que visa criar maior interação entre o pesquisador, o público envolvido na pesquisa e os processos de produção de base agroecológica em desenvolvimento, ou seja, a interação não se constitui apenas entre as pessoas, mas também pelo processo, que gera problemas e soluções, ação e reflexão, de forma integrada. Desta maneira, o nosso esforço foi no sentido de realizar uma investigação participativa, de modo que, ao ampliar o conhecimento do pesquisador, amplia-se também, com o decorrer das ações, o conhecimento e o nível de consciência dos camponeses sobre o processo vivenciado, como o autor reforça:

De acordo com o princípio da participação, são destacadas as condições da colaboração entre pesquisadores e pessoas ou grupos envolvidos na situação investigada. Quem são essas pessoas ou grupos, em termos sociais e culturais? A que interesses políticos estão vinculados? Já participaram em experiências semelhantes? Com êxito ou fracasso? Dentro da imaginação popular, como são representados os problemas e possíveis

soluções? Que tipo de crença está interferindo? Existe vontade de participar? De que forma? Existe dificuldade de compreensão ou de expressão? (THIOLLENT, 1986, p. 49)

Para THIOLLENT (1986), a pesquisa-ação deve se concretizar em alguma forma de ação planejada, objeto de análise, deliberação e avaliação.

A opção pela pesquisa-ação na tradição latino-americana tem relação com a crítica aos métodos cartesianos e ao positivismo do pensamento hegemônico eurocentrado. Buscamos nos apoiar na leitura sobre a realidade a partir da perspectiva de quem a vive e sente com suas experiências e trajetórias históricas, e não da visão dos que a veem de fora. Procuramos, assim, desconstruir os rastros da epistemologia colonizadora, racista e patriarcal. (MEDEIROS *et al.*, 2018, p. 13)

Este autor parte do princípio de que os membros da organização, comunidade ou território pesquisado são ativos e participam da concepção da pesquisa, definição do método, do levantamento de dados, da análise e de seus desdobramentos. Neste sentido, no início da pesquisa, definimos uma equipe executora/comitê metodológico, composto por 08 membros, sendo 04 da UFRPE e 04 associados da ASSIM, este ambiente esteve presente nas diversas fases da pesquisa, e na medida dos desdobramentos novos autores foram se envolvendo.

A equipe executora/comitê metodológico teve a responsabilidade de definir e planejar o diagnóstico rural participativo, mobilizar a comunidade e associados para participarem das entrevistas, oficinas, fazer o planejamento estratégico da ASSIM e contribuir com as intervenções práticas do desdobramento da pesquisa. Aconteceram reuniões online e também presencial para tomada de decisões, mais com a implementação do plano estratégico da organização novos autores foram incorporando as atividades desenvolvidas com vista no desenvolvimento institucional.

Esse compromisso surgido da aplicação da pesquisa-ação pressupõe a existência de sujeitos que atuam sobre o próprio objeto da investigação. Os papéis são distintos entre pesquisador e pesquisados, porém os critérios valorativos propostos pelo primeiro são explicitados e discutidos com os pesquisados. Entendendo que nenhum método é neutro, o proponente da investigação procura evidenciar os objetivos da pesquisa e levá-los ao debate, tornando a participação não apenas um discurso. Procura descolonizar a prática embutida em outros

métodos, que encaram as pessoas como polos passivos de uma investigação pelo “especialista”, como reforça Antuniassi (2021):

[...] torna-se relevante considerar o conhecimento prévio do pesquisador sobre os grupos participantes (seja adquirido pelo estudo ou pela vivência) principalmente sobre sua história e características regionais de seu habitat, dados relevantes para situar os grupos na sociedade mais ampla, conhecimentos esses implicados nas relações intergrupos e na aceitação do pesquisador pelos mesmos. (ANTUNIASSI, 2021, p. 265).

Em todo o processo, utilizamos como princípio a educação popular, por entendermos que para além de um processo de reflexão acerca da gestão da associação significava ainda.

[...] um processo formativo protagonizado pela classe trabalhadora e seus aliados, continuamente alimentado pela utopia, em permanente construção de uma sociedade economicamente justa, socialmente solidária, politicamente igualitária e culturalmente diversa, dentro de um processo coerentemente marcado por práticas, procedimentos, dinâmicas e posturas correspondentes ao mesmo horizonte. (BERNARDO; CARNEIRO, 2022, p. 2).

Em função do acúmulo profissional que se tinha junto à experiência vivida no SERTA, buscou-se ainda utilizar como princípio os ensinamentos da metodologia proposta pelo PEADS (Programa Educacional de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável) de autoria do educador, filósofo e teólogo Abdalaziz Moura, de origem pernambucana.⁵ O referido educador tem, a partir da evolução no estudo de várias gerações de educadores/as, jovens, lideranças comunitárias e agricultores/as camponeses/as, apontado caminhos para uma educação transformadora no território.

O PEADS se baseia em quatro momentos cíclicos evolutivos: (i) a pesquisa participativa da realidade, (ii) o aprofundamento participativo da pesquisa, (iii) a elaboração participativa do plano de ação, e (iv) a avaliação de todo processo desenvolvido.

Ao construirmos um plano de ação estávamos referindo também ao plano

5 Atualmente aos 78 anos, Abdalaziz de Moura nasceu no município de Nazaré da Mata, estudou filosofia no Seminário Regional do Nordeste, teologia pela Universidade Gregoriana de Roma, fez especialização no Instituto de Bossey da Universidade de Genebra Suíça e no Centro de Pesquisa de História das Religiões em Bolonha - Itália. No Brasil, fez uma especialização em Educação Popular na Universidade Federal da Paraíba e pagou os créditos do mestrado em educação na Universidade Federal de Pernambuco. Durante set anos trabalhou com Dom Helder Câmara na arquidiocese de Olinda e Recife. É o fundador do SERTA e do Instituto Abdalaziz de Moura.

estratégico da ASSIM, e para tanto a definição desta estratégia metodológica remetia a operacionalização de um conjunto de ações com vista na superação dos problemas organizacionais, mais também no fortalecimento de iniciativas já em cursos na ASSIM.

Este processo de realizar as ações considerando os elementos levantados na pesquisa da realidade, mais discussões e definições de estratégias comuns de atuação permitiu os associados desenvolverem atividades para o fortalecimento institucional.

Segundo Moura (2003), a metodologia procura identificar, refletir e agir sobre as relações de desigualdade entre os atores sociais no campo e na cidade, oportunizando e potencializando o desenvolvimento cultural, socioambiental e econômico na promoção da igualdade de gênero, raça e etnia.

A metodologia contempla atividades didático/pedagógicas, definidas a partir do conjunto de informações e conhecimentos voltados à aprendizagem com base em aulas teóricas e práticas, alternadas ou concomitantes, articuladas com a realidade social e o contexto local das pessoas. A metodologia contempla atividades de promoção de uma educação contextualizada, promovendo atividades de valorização e formação para fortalecimento da identidade cultural dos envolvidos e do território.

Seguindo as linhas em direção à implementação de um método interativo, que fosse restaurador da vivência coletiva e democrática, a aplicação de um Diagnóstico Rural Participativo (DRP), foi o passo inicial na constituição do planejamento da instituição, no rumo de um ambiente e momento propícios para as discussões comuns. O DRP se apresentou, pois, como:

[...] um conjunto de técnicas e ferramentas que permite que as comunidades façam o seu próprio diagnóstico e a partir daí comecem a autogerenciar o seu planejamento e desenvolvimento. Desta maneira, os participantes poderão compartilhar experiências e analisar os seus conhecimentos, a fim de melhorar as suas habilidades de planejamento e ação. Embora originariamente tenham sido concebidas para zonas rurais, muitas das técnicas do DRP podem ser utilizadas igualmente em comunidades urbanas. (VERDEJO, 2006, p. 6)

A escolha metodológica para a realização do planejamento estratégico foi a de aproveitar o acúmulo existente na América Latina acerca do Planejamento Rural Participativo. Partindo deste pressuposto propusemos aos associados da ASSIM a

possibilidade de realizamos um Diagnóstico Rural Participativo – DRP com os associados. O diagnóstico constitui um instrumento de levantamentos de dados dos produtores agroecológicos da associação, tendo o objetivo de levantar informações sobre a forma de organização política, as fraquezas e potencialidades para subsidiar o produto final deste doutorado que foi o planejamento participativo da organização.

Tudo estava planejado para que fosse realizado o trabalho presencial na comunidade. Porém, com o surgimento da Covid-19, reconhecida como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em março de 2020, o roteiro da pesquisa necessitou de adaptações, pois o DRP e as atividades presenciais foram prejudicadas em função das medidas de isolamento social, necessárias para a contenção da disseminação da doença.

Sendo assim, o recurso utilizado foi o de colher informações para o diagnóstico a partir da realização de entrevistas à distância, com a utilização de métodos remotos, utilizando a tecnologia licenciada pela UFRPE. Os dados coletados foram tabulados e analisados em sintonia com o referencial teórico estabelecido na pesquisa. Como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se as entrevistas, as oficinas e a pesquisa documental para obter os dados e constituir informações sobre a entidade e a realidade dos associados. Foi elaborado um roteiro com os associados, produtores agroecológicos, considerando o método pesquisa-ação, organizado nos eixos a seguir:

- História de vida e vinculação com a ASSIM;
- Caracterização da ASSIM;
- Identificação das concepções e expressões da Agroecologia;
- Identificação, concepções, expressões da economia solidária e da autogestão;
- Coleta de elementos para o referencial em planejamento rural participativo

Considerando as restrições ocasionadas pela pandemia, o comitê orientador disponibilizou acesso à plataforma de videoconferências Google Meet, utilizada pelos professores da UFRPE para a realização das entrevistas. O instrumento estava licenciado e permitiria fazer as gravações das entrevistas com segurança e uso autoral da Universidade, o que também favorecia o seu uso.

A realização das entrevistas foi um desafio para todos os envolvidos, pois os associados não tinham acesso à internet de qualidade. Em mais de uma situação, precisamos reagendar e até realizá-las por partes e em momentos distintos, já que a

conexão era interrompida. Ao todo, foram entrevistados 13 associados e associadas da ASSIM. Destes, apenas três foram entrevistados presencialmente. Para tanto, utilizamos o aparelho celular como recurso para a gravação dos áudios.

O roteiro foi analisado pelos atores envolvidos sendo aprovado para realização. Com esta etapa finalizada, foi elaborado um questionário com 23 perguntas abertas e qualitativas que subsidiaram o DRP (ANEXO I).

O guia de entrevista que permitiu avançarmos na análise da situação organizacional da ASSIM foi pactuado com o comitê orientador do PPGADT e com os associados em uma reunião específica para discussão e definição dos elementos que seriam levantados com a finalidade de conhecer os aspectos do contexto social e político da realidade, bem como as conexões da economia solidária e agroecologia no território da ASSIM.

A proposta de elaboração do Diagnóstico Rural Participativo (DRP), que culminaria no Planejamento Participativo, foi pensada como uma estratégia política. O DRP constituiu uma fase muito importante da pesquisa ação, pois permitiu aos associados da Organização discorrer sobre sua história, vinculação com ASSIM, levantamento da visão estratégica e dos conceitos e dimensões políticas da organização. Os dados obtidos nas entrevistas, puderam ser analisados após organização e sistematização pelo pesquisador, uma vez que o momento mais crítico da pandemia já havia sido superado, em reuniões com grupos focais para construção da análise de SWOT, conhecido popularmente como FOFA (Fortaleza, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças), tomando todos os cuidados para proteção da saúde dos envolvidos.

Os grupos focais contaram com a participação de até 15 associados e convidados externos. A perspectiva seria fazer um estudo mais aprofundado do DRP, debatendo, refletindo e aprofundando os elementos apontados pelos associados indicados como fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças, caracterizando e agrupando em dimensões estratégicas. Também organizamos grupo de *WhatsApp* para socialização das informações e contribuições coletivas.

Ao se concluir a elaboração da FOFA, foi possível ter um cenário mais próximo do contexto em que ASSIM se encontrava e nessa altura já se tinha elementos para construir o plano estratégico da organização. Para tanto, foram

agendadas 4 oficinas presenciais e duas reuniões online para definir a missão, visão e objetivos estratégicos.

Os dados coletados foram aprofundados em encontros formativos com os associados, momento em que seriam realizadas reflexões e interpretações dos contextos identificados nas entrevistas, privilegiando o caráter participativo e envolvente, característicos da pesquisa-ação.

A construção do Diagnóstico Rural Participativo conseguiu levantar elementos e buscou responder o problema da pesquisa-ação: a fragilidade de autogestão no cotidiano das estratégias definidas pela ASSIM dificulta a afirmação de sua identidade territorial que se forja principalmente a partir dos laços entre agroecologia e economia solidária?

Apesar dos ajustes e adaptações realizados, foi possível garantir uma dinâmica envolvente, onde se realizou encontros formativos e a construção de Planejamento Estratégico Participativo, e se definiu as prioridades da organização e dos associados para fortalecer a identidade territorial e as conexões da economia solidária e da agroecologia.

5.4 Critérios de seleção

A seleção dos participantes aconteceu durante as visitas ao território da ASSIM. Nas reuniões da organização apresentou-se as atividades da pesquisa, considerando os critérios de inclusão e exclusão, definiu-se a participação dos associados considerando os mesmos critérios previamente definidos. Ao longo das fases executadas outros associados foram se aproximando e se apropriando de forma espontânea pois as reuniões eram abertas e integrativa, participando das atividades e construindo os resultados da pesquisa ação.

5.5 Critérios de inclusão e exclusão

Foi preciso definir, e destacamos aqui, a necessidade de estabelecer critérios de inclusão e exclusão para os participantes da pesquisa-ação considerando as características do território e das pessoas envolvidas. Incluiu-se: pessoas adultas maiores de 18 anos, produtores agroecológicos, associados da ASSIM, e moradores

das comunidades do entorno da ASSIM. Excluiu-se: pessoas menores de 18 anos e produtores agroecológicos não arrolados na Associação.

Quando iniciamos a pesquisa ação a ASSIM tinha aproximadamente 35 associados, hoje a organização tem 56 associados, o processo pesquisa-ação aproximou outros produtores do território na construção coletiva.

Aconteceram 13 entrevistas para construção do DRP, 5 oficinas para discutir os diagnósticos e mais de trinta encontros para implementar o plano estratégico da organização.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O desenvolvimento do planejamento participativo se provou um processo muito rico, pois desde as primeiras entrevistas com os associados, tanto a nossa hipótese de estagnação das práticas coletivas e autogestionárias se comprovou, como também o nosso propósito de restaurar e atualizar estas práticas tinha aderência entre os associados e as associadas da entidade.

Uma associação que atravessou várias fases distintas e conseguiu, entre erros e acertos, resistir a problemas como falta de políticas públicas, pressão do agronegócio, especulação de terras e realizar a transição agroecológica e se inserir na economia solidária, certamente mantinha entre seus associados e também dentro da comunidade uma centelha desta história de superações. E muitos depoimentos reconhecem esta caminhada.

[...]a nossa referência eu acho muito interessante porque aonde a gente chega o pessoal, logo toca, quando fala “É a ASSIM! A gente tem um bom conhecimento principalmente na área do Recife o pessoal vibra e associa a ASSIM ao orgânico. (Agricultor, associado da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2021).

O orgulho na afirmação da sua história, no sentimento de construção coletiva:

[...]eu só tenho que agradecer primeiramente a Deus né, e segundo a esse trabalho coletivo que onde eu vou eu sempre cito, que sempre que estou representando outras instituições seja do meu trabalho, mas eu cito logo “eu faço parte de uma associação agroecológica que é a ASSIM!” então pra mim é um orgulho muito grande. (Agricultora, associada da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2021).

Ao lado desse reconhecimento, também havia as críticas pelo arrefecimento das práticas coletivas e que o caminho para o fortalecimento da entidade passaria por espaços de discussão e decisões compartilhadas, de forma mais sistemática e horizontalizada:

Faz bem se chegasse tudo num acordo, pra chegar num acordo pra melhorar entendeu, chegar num acordo, conversar tudinho e de novo pra ser ASSIM se você precisa o outro também precisa entendesse? (Agricultora, Lagoa de Itaenga, 2021).

A caminhada coletiva para os associados precisava de diálogo e convencimento para o engajamento:

[...] eu acho que a essência das pessoas ter que vir quando eles de fato se sentirem parte, se sentir que podem contribuir naquele processo. Mas, não “você só vai ganhar isso daqui se você for sócio, você só vai ser contemplado com determinada coisa se você for sócio! Temos que fazer a boa política da comunidade para conquistar as pessoas. (Agricultor, Lagoa de Itaenga, 2021).

Existia a necessidade de reconhecer que o processo de autogestão estava fragilizado para colocar as energias na cicatrização das feridas e pautar o projeto de promoção da agroecologia.

O primeiro desafio é essa retomada do processo associativista, eu acho que isso se perdeu muito quando todo mundo foi fazendo o seu e esqueceu muitas vezes que a gente é um processo associativo, a gente tem que se trabalhar muito nesse processo aí, e isso é uma das dificuldades da ASSIM que eu percebo, trabalhar novamente. Eu acho que isso sempre tem que existir e a gente tem que reconhecer, eu acho que isso é num todo. A gente tem que se reconhecer quando as relações não estão boas, as relações interpessoais não estão bem elaboradas. Eu acho que uma das fragilidades é essa. (Agricultora, associada, Lagoa de Itaenga, 2021)

Uma parte considerável da valorização social da ASSIM seu deu pela melhoria das condições de produção e comercialização e da formação popular que a entidade proporciona aos seus associados. Estas práticas tem contribuído para que a sua história alcance o reconhecimento e respeito dentro do município de Lagoa de Itaenga e na microrregião. Conforme ressalta o associado entrevistado:

A ASSIM foi uma seta que encaminhou os agricultores a esse ramo de tirar o seu próprio sustento da sua terra, né? E no qual eu planto na terra de pai e que foi do meu avô e todas as famílias plantam, são herdeiros, e eu trabalho na terra de meu avô, que é pai do meu pai e hoje eu tô vivendo disso né? Eu vivo da hortalixa, eu planto e vou comercializar diretamente ao consumidor final, não tem atravessador e isso é muito importante para nós e minha vida é essa, trabalhar no campo. (Agricultor, Lagoa de Itaenga, 2021).

Porém, no mesmo instante que se constatava avanços na renda de agricultores familiares, a formação política não andava no mesmo compasso, passando inclusive, pela pouca ação nesse elemento, a ameaçar as conquistas no campo econômico. Quando se iniciou a pesquisa-ação na ASSIM, se encontrou a organização imersa em

uma crise política, marcada por conflitos na sucessão da sua governança, com limites quanto ao exercício da transparência e problemas interpessoais e organizacionais. Esse cenário provocou uma discórdia sem precedentes, levando parte dos associados a se afastarem do cotidiano da instituição.

Tal situação chamou a atenção e exigiu habilidade no percurso da pesquisa-ação, pois se sabia que o nosso papel, em algumas ocasiões, seria mediar essa situação e facilitar a comunicação entre as/os associadas/os.

Nesse momento, a afirmação de princípios de autogestão desempenha um importante papel, não só na esfera hipotética, no plano ideológico, mas também no desafio desse modo de gerir a entidade como realidade diária, como prática cotidiana. A participação democrática, nitidez de propósitos e engajamento nos atos da Entidade necessitam ser concretizados. Neste espaço é que se produziu o plano estratégico, como ação teórica e prática, esboçando o que se deseja para o desenvolvimento da ASSIM, com princípios, parâmetros e responsabilidades compartilhadas. Elaboram-se a missão, a visão e os eixos estratégicos que exigiram, a um só tempo, capacidade de analisar a própria história, identificar fragilidades e projetar potencialidades.

Passaremos a detalhar as ações realizadas, tanto na preparação do processo como na consolidação do produto e o desenvolvimento em cada Eixo Estratégico, como frutos dessa elaboração coletiva. Também abordaremos trabalho realizado por este pesquisador junto aos associados, como elemento de facilitação e orientação para a consecução dos objetivos propostos.

6.1 O processo do planejamento participativo na ASSIM

Para uma contextualização sobre o planejamento participativo rural e sua necessidade para a ASSIM, é importante salientar que a América Latina foi um dos centros de formulação de um planejamento popular, que rompe com a lógica de um planejamento estratégico voltado apenas para o setor empresarial, para métodos participativos que contribuam para a promoção de mudanças sociais. As organizações populares se apropriam do tema de maneira crítica e procuram incorporar a questão democrática num campo até então dominado pela lógica da empresa privada, marcado pela hierarquia e centralização, como reforça Armani:

[...] na América Latina, Carlos Matus, que participou do governo Allende, no Chile, desenvolveu uma concepção e uma metodologia denominada planejamento estratégico situacional, que várias organizações conhecem, aplicam e adaptam à sua realidade; depois também foi desenvolvido o MAPP (Método Altadir de Planejamento Popular), que é uma versão de menor complexidade, baseado na mesma concepção. (ARMANI, 2013, p. 6).

O fato destas concepções nascerem neste pedaço do continente americano não é mera coincidência, as lutas populares e de resistência aos governos autoritários, que começavam a se instalar na região, estimularam essa visão inovadora de planejamento. Também contribuíram, de forma muito significativa, as experiências de Educação Popular, originárias de países Latino-Americanos, particularmente do Brasil, que, a partir das teorias de Paulo Freire, identificaram o “reducionismo ou simplismo que resulta da ilusão de que se pode controlar a realidade através de um eficiente planejamento estratégico”. (ARMANI, 2013, p. 7).

Na história da ASSIM esta visão foi se turvando. Em sua caminhada de consolidação, o processo participativo, seja na elaboração de diagnósticos, seja nas tomadas de decisões, sofreu ruptura e esgarçamentos, pois já não havia um cotidiano baseado nos princípios da agroecologia e nas práticas coletivas autogestionárias. A preocupação com a produção e comercialização passaram a ocupar o centro da existência da Instituição, denotando uma lógica utilitarista das relações sociais, esvaziando iniciativas de economia solidária. Valores e interesses comuns, para além das iniciativas comerciais e produtivas precisavam ser reapropriados e discutidos, como destacam os autores:

[...] pode-se observar a relevância das associações para o desenvolvimento de uma comunidade. Visto a importância do associativismo para o alcance de benefícios a seus associados e para o crescimento de uma sociedade, através da junção de esforços que tragam condições de vida melhores e solução de problemas em comum. As associações possuem princípios, e são esses princípios associativistas que orientam os associados com o propósito de levarem seus valores à prática. Nesta observação, percebe-se que não existe associação sem a atuação dos sócios, e esta participação depende inteiramente do entendimento dos princípios associativistas, e da sua prática para a representação dos esforços dos associados em torno de interesses comuns. (ALVES; TEIXEIRA; PEREIRA, 2017, p. 7).

Embora o associativismo tivesse relevância na ASSIM e seja evidente na sua trajetória, no transcurso da realização da pesquisa com as agricultoras e os agricultores foi evidenciada a necessidade de realizar momentos para a reflexão e concertação dos rumos das tarefas coletivas, como destacado abaixo:

Olha, eu proponho que a gente sente e converse. Porque, assim, é muito difícil chegar e ter um monte de coisas para fazer e só (nome 1), ou só (nome 2) ou só (nome 3), estão fazendo. Eu creio que, com a colaboração de todos, nós chegaremos onde a gente quer. (Agricultora, associada da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2019).

O momento era de muitas indagações acerca da frequência e intensidade com que se desenrolavam os momentos de pensamento e ação comuns, como bem aponta a entrevistada:

É, eu acredito que tem que trabalhar mais a coletividade; o grupo de mulheres, juventude, eu acho que precisa, porque hoje a gente já faz, né? Esses processos de reuniões, essas outras coisas, eu acredito que tem que trabalhar mais. Também dentro da produção, tem tantos que têm formação, mas que a gente precisa trabalhar isso de forma mais coletiva. Aqui a gente tem formação e trabalha com nossa família, mas vamos trabalhar e ouvir mais os outros agricultores. A partir daí a gente ir resolver esses problemas. Eu acredito que a gente precisa mais nesse sentido: trabalhar os grupos coletivos, os grupos produtivos. (Agricultora, associada da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2019).

As entrevistas também trouxeram propostas de como tratar dessa temática. Uma das mais importantes se refere ao projeto formativo/educativo, inclusive identificando que há diferentes gerações de associados:

[...] Eu acho que precisa sim de uma formação. Tanto para aqueles novatos que entraram agora, quanto para os que já estão, né? Eu acho que precisa sim de uma formação, de uma formação de como prosseguir, de como continuar. (Agricultora, associada da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2019).

Os momentos em que se verbalizavam a necessidade de momentos de “acordos”, já sinalizavam que um planejamento estratégico seria um possível caminho:

Isso tem que chamar o acordo e reunir essas pessoas, porque assim não dá não, tem que ter tudo junto, participação e tudo (Agricultora, associada da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2019).

Esse era o quadro da ASSIM, quando do início da pesquisa, o que levou a formulação da hipótese presente no projeto de pesquisa e levado ao Relatório Técnico:

“o apoio permanente e facilitação de um processo participativo de planejamento estratégico, associado à formação, ao acompanhamento e à articulação de parcerias, fomentaria a construção de estratégias coletivas de autogestão que permitissem fortalecer os laços entre agroecologia e a economia solidária na perspectiva da construção da identidade territorial da ASSIM”. (Relatório Técnico, 2023, pág. 10-11).

A partir dessa constatação a implementação de um planejamento participativo rural seria um importante passo e um novo impulso para as práticas autogestionárias, aliadas aos seus compromissos com a agroecologia e a sua inserção no movimento da economia solidária.

O afastamento paulatino da entidade das suas condutas de caráter mais comunitário foi percebido pelas associadas e associados, como demonstrado nos depoimentos. Os principais indicativos iam da sobrecarga de responsabilidade para alguns, até o desnível de formação sobre o significado coletivo da associação. Estes conflitos evidenciam, dialeticamente, afastamento e aproximação. Um afastamento de objetivos autogestionários e uma vontade de aproximação destes mesmos objetivos, movimentos próprios dessa práxis:

[...] o campo associativo de forma mais ampla é plural, pois aponta para determinadas práticas coletivas que produzem efeitos democráticos exatamente por sua natureza conflitiva. [...] os mecanismos que permitem operacionalizar benefícios democráticos das associações dizem respeito à capacidade de mobilização e veiculação de mensagens por meio de repertórios que sejam capazes de desestabilizar o ordenamento social.[...] A noção de repertório permite perceber variadas escolhas e práticas políticas não apenas entre diferentes associações ou organizações, mas também no interior delas, que mobilizam estratégias de ação política e social de acordo com as suas demandas, os espaços institucionais disponíveis, os vínculos e apoios, os seus objetivos e recursos. (LÜCHMANN, 2014, p. 166)

Com entendimento construído e pactuado, avançamos no sentido de preparar a elaboração do Diagnóstico Rural Participativo – DRP da ASSIM. Essa atividade iniciou com a fase crítica da Pandemia de Covid-19, marcada pelas restrições de circulação nos espaços públicos ocasionando dificuldades e limitações para coleta de

dados. O diagnóstico constitui um instrumento de levantamentos de informações sobre a Associação, tem o objetivo de conhecer as suas formas de organização política, identificar as suas fraquezas e potencialidades.

Definimos os procedimentos mais adequados para a realização do DRP, foi necessária a realização de várias reuniões envolvendo o Serta e a ASSIM. Nessa fase compreendemos a importância de iniciar pela recuperação da memória da instituição, o que contribuiu para o processo de reapropriação das histórias dos sujeitos que a integram, das contribuições individuais e das construções coletivas.

A gente precisa organizar esse planejamento, para atingir um crescimento a gente precisa ter metas a percorrer e isso. Hoje a gente observa que fica meio perdido, e esse perdido significa que é tempo que estamos perdendo aonde a gente poderia tá avançando né, então é uma reflexão! Muitas vezes eu fico observando, eu não sei se é questão de interesse ou as vezes as pessoas ficam naquele conforto “Ah, tá muito bom, eu estou produzindo, eu estou vendendo!” Sim, e futuramente como é que vai ser? A gente já tem que ir pensando em outras alternativas dentro das potencialidades que nós temos e eu acredito que são mais esses fatores que precisam ser considerados. (Agricultora, associada da ASSIM, Lagoa de Itaenga, 2019).

Ao facilitar esta construção coletiva realizando o planejamento estratégico da ASSIM, permitimos o fortalecimento dos processos de gestão participativa. Para tanto, encontramos inúmeros desafios, alguns já mencionados e trabalhados nesta tese. Mas é importante ressaltar outros:

- Envolver os diversos associados considerando suas trajetórias e vivências: educação formal e não formal, tempo de participação, liderança, personalidade, desejos e aspirações;
- Facilitar um processo de planejamento estratégico para a associação, despertando nos associados e associadas seu compromisso com a realização. Somos um facilitador, agregamos conhecimento, técnicas mais podemos assumir condução e operacionalização dos processos;
- Compreender e analisar o que eram os desejos pessoas e coletivos nas oficinas;
- Criar condições para exercício da fala e da escuta, mesmo que pudesse desagradar as pessoas ou o coletivo, sem julgamentos;

- Proporcionar aprendizados e reflexões para que os erros não se perpetuassem;
- Apoiar valorização das mulheres e jovens na construção coletiva, compreendendo a necessidade de formar novas lideranças;
- Construir responsabilidades coletivas para superação das dificuldades e valorização da instituição;
- Reconstruir pontes com os parceiros históricos e novos da ASSIM;
- Preocupação com a aplicabilidade do planejamento estratégico para não gerar frustrações e decepções.

Não bastante a realização do DRP, a construção do Plano Estratégico da ASSIM contemplou a realização de entrevistas, oficinas, visitas técnicas, reuniões e grupo focal, realizada de forma online e presencial. Aos poucos fomos criando uma ambiência participativa, motivada pelo sentimento da construção coletiva, de pertencimento do território, da valorização e orgulho de conviver com campo, da certeza de que tudo que a organização já havia realizado modificou a vidas das pessoas e juntos poderíamos fazer mais e de melhor forma.

6.2 O produto da pesquisa-ação

Para ajudar a resolver a problemática identificada construímos um produto final denominado “Relatório de Processos e Técnicas sobre Planejamento Estratégico Participativo”, consolidando o planejamento estratégico participativo da organização. Consideramos que o planejamento é uma ferramenta gerencial que proporciona a sensibilidade para identificar, ao longo do tempo, ações necessárias ao enfrentamento de estrangulamentos e desafios institucionais que devem ser vencidos.

Estes desafios não se colocam apenas para organizações com fins lucrativos, mas também para as organizações não governamentais, sem fins lucrativos; ou seja, qualquer organização – seja ela, pública ou privada – necessita ter uma visão clara dos objetivos e estratégias a que se propõe.

Diante disto, as organizações precisam se organizar, tendo a consciência e a clareza do que pretendem realizar, enquanto projeto compartilhado percebido por todos,

conferindo coerência ao exercício das escolhas, fundamentalmente para a integridade e sucesso da gestão coletiva.

6.3 Construção da análise de Swot da ASSIM

O resultado da sistematização do DRP serviu como base para a análise, discussão e elaboração do planejamento estratégico da ASSIM. Organizamos um grupo focal com associados para fazer a análise de Swot⁶ (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) ou, popularmente, FOFA (Fortalezas e Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), considerando a sistematização do diagnóstico, cujo resultado representa um panorama das situações internas e externas que interagem com a organização e que podem influenciá-la favorável e/ou contrariamente.

A primeira parte da FOFA se refere às Fortalezas e Fraquezas no ambiente institucional, portanto, ao contexto interno. Já a segunda parte se refere às oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo e que devem ser observados e encarados para potencializar a capacidade de atuação da Organização.

Considerando que Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades integram a mesma realidade percebida pelos associados da ASSIM, a partir das suas vivências e percepções, elas passaram a ser analisadas sob a perspectiva da construção da governança organizacional. Dessa maneira, o exercício a partir da identificação de tais situações se deu no sentido de converter as Fortalezas e Oportunidades em recursos para o enfrentamento e superação das Fraquezas e das Ameaças.

A Análise de Swot, ou FOFA, consiste em um mapeamento das condições internas e externas, favoráveis e contrárias, que compõem o cenário em que a ASSIM atua. De acordo com o olhar dos associados este cenário está assim configurado:

Quadro 2 – FOFA da ASSIM⁷

FORTALEZA	FRAQUEZAS
-----------	-----------

6 Ferramenta desenvolvida na universidade de Stanford (EUA), aplicada a partir da década de 1960.

7 O método orienta situar as Oportunidades e Ameaças como fatores externos e as Fortalezas e Fraquezas como ambiente interno, na discussão com os associados e associadas da ASSIM, algumas destas questões aparecem indistintamente dentro do quadro. Por respeito ao entendimento construído coletivamente deixamos o quadro como registro fiel do que foi discutido durante o momento de planejamento.

<ul style="list-style-type: none"> ● Presença em inúmeras feiras (participação dos sócios em espaços de comercialização e contribuição para geração de renda); ● Participação coletiva dos sócios nos espaços de atuação e discussão; ● Sócios com formação técnica e acadêmica e especialização em agroecologia. ● Cadastro dos sócios atualizado; ● Atuação das mulheres como protagonistas nos processos decisórios e na produção agroecológica; ● Participação dos jovens; ● Identidade territorial dos associados; ● Reconhecimento da associação dentro do município e região; ● Parcerias com organização, redes e instituições de ensino; ● Diversificação da produção agroecológica ● Espaço físico, sede da Assim; ● Promoção da Segurança Alimentar para os moradores; ● Regularização formal da instituição; ● Projetos aprovados e em captação. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Descontinuidade da participação dos sócios; ● Ausência de programa de formação dos associados; ● Associados inadimplentes; ● Falta de regimento interno; ● Ausência de equipe, equipamentos de informática e administrativos; ● Ausência de internet, sem a potência adequada; ● Ausência de um plano de comunicação; ● Ausência de modelo de gestão financeira; ● Falta de informação/formação sobre gestão de negócios; ● Falta de identidade visual dos produtos da Assim. ● A questão de certificação orgânica; ● A legalização da doação da sede; ● Ampliação da sede; ● Conflitos com associados; ● Divisão do grupo; ● Formação políticas dos associados; ● Documentação institucional vencida ou desatualizada – Estatuto, Atas de Eleição.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Os projetos apresentados em editais de seleção pública para desenvolvimento de atividades de geração de renda e organização política; ● Formação técnica, profissional e acadêmica dos sócios e jovens da comunidade; ● Surgimento de novos espaços de comercialização; ● Novas pessoas querendo se associar; ● Parceria com organizações da sociedade civil e governamental; ● Outras formas de comercialização para além das feiras; ● Programas governamentais de aquisição de alimento da agricultura familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pandemia ● As políticas públicas do governo Bolsonaro; ● Aumento das queimadas no território da ASSIM; ● Monocultora da cana de açúcar; ● Uso de agrotóxicos realizado pela Usina Petribu; ● Poluição das fontes de águas; ● Violência (crescente violência nas comunidades rurais que provoca abandono das propriedades) ● Queimadas no lixão a céu aberto ● Falta de políticas públicas municipais para o campo; ● Fechamentos das escolas do campo.

Fonte: Autor (2023).

Partindo do princípio de que os quatro elementos que integram a análise acima referida dizem respeito às percepções acerca da mesma realidade, o exercício seguinte no processo de planejamento consistiu em identificar as estratégias para superar as fraquezas e as ameaças, utilizando como recursos para este fim as forças e oportunidades.

6.4 Missão Institucional da ASSIM

A missão representa a decisão mais importante da instituição, pois é ela quem dá sentido à sua existência. É a razão de ser e o que justifica as ações que serão por ela desenvolvidas. É ela que aponta se sua atuação segue na direção certa e se está adequada ao seu objetivo maior. Ela é o “espírito” que ilumina e orienta as ações de todos e de cada um. Assim sendo, foi definido que a Missão da Assim seria *“fortalecer a organização coletiva e a cidadania de agricultores familiares agroecológicos, contribuindo com a geração de renda, a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável”*.

6.5 Visão de Futuro da ASSIM

A visão de futuro de uma organização remete ao cenário desejado, que deve ser buscado pelos seus associados e percebido pela sociedade. Tratamos como visão de futuro porque é de longo prazo o período para a sua concretização. É essa visão que irá orientar as ações práticas do cotidiano, visto que cada passo deve representar um avanço na direção desse “sonho”.

No Planejamento Estratégico a ASSIM definiu que sua visão de futuro é *“ser referência de associação de agricultores familiares que promove a agroecologia, a soberania alimentar e a organização dos agricultores, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida das populações do campo e da cidade”*.

Ao afirmar que deseja “ser referência de associação de agricultores familiares que promove a agroecologia”, a organização destaca a valorização da sua história, da caminhada realizada, do propósito e orgulho de sua base comunitária, com atuação rural que promove a agroecologia. Além disso, firma-se o compromisso de desenvolver a agroecologia como uma concepção de sociedade e de natureza voltadas para promoção do desenvolvimento sustentável, para a garantia da qualidade de vida para as populações do campo e da cidade.

6.6 Valores Institucionais

Na sequência do debate para a definição da missão e da visão de futuro, os associados concluíram que as suas práticas são pautadas no conjunto dos valores que descrevemos a seguir, devendo eles ser o ponto de partida e permear todas as suas atividades empreendidas pela ASSIM: *Trabalho e organização coletiva; Produção agroecológica; Solidariedade; Transparência; Respeito às diversidades étnicas, de gênero, geracional e religiosa; Cooperação; Participação e gestão democrática; Valorização das lutas sociais e populares.*

6.7 Eixos Estratégicos

Definidos a missão, visão e os valores institucionais, os membros da ASSIM foram convocados a refletir sobre os eixos estratégicos que contribuiriam para a implementação do seu projeto estratégico e a efetivação da sua missão e visão de futuro.

Entendendo ser relevante para a ASSIM promover ações de fortalecimento institucional, o que inclui o desenvolvimento e a melhoria dos processos organizacionais e de comunicação, bem como promover ações voltadas para a soberania e segurança alimentar, a sustentabilidade ambiental a atuação nos espaços de participação política para a promoção e defesa dos direitos, bem como, a incidência nas políticas públicas promovendo a geração de renda e condições de vida digna no campo, foram definidos as seguintes perspectivas orientadoras das ações estratégicas da ASSIM, organizados em quatro eixos:

6.7.1 Eixo Estratégico I - Fortalecimento Institucional

- Criar canal de comunicação (e-mail, ofício, rede social, planilha) eficiente, com avaliação;
- Manter atualizada toda a documentação da ASSIM;
- Manter um bom relacionamento com parceiros e sócios;
- Garantir a participação e envolvimento dos sócios;
- Garantir e fortalecer a gestão coletiva da ASSIM, com um modelo consolidado

de gestão financeira, de comunicação e de pessoas.

6.7.2 Eixo Estratégico II - Preservação e regeneração ambiental

- Criar o banco de sementes crioulas da Associação ASSIM;
- Criar eventos ambientais semestrais e anuais;
- Criar projeto para preservação ambiental;
- Garantir a qualidade da produção agroecológica;
- Apoiar ações de mobilização comunitária para a preservação e regeneração ambiental;
- Promover a Agroecologia e o Desenvolvimento Sustentável.

6.7.3 Eixo Estratégico III - Social: Política, Cultura, Educação/ Formação e Assistência Social

- Criar eventos e movimentos culturais que promovam a preservação da nossa cultura;
- Atuar junto com os Conselhos Municipais;
- Promover formação e envolvimento da comunidade;
- Promover direitos à vida saudável através do controle social das políticas públicas no campo e na cidade.

6.7.4 Eixo Estratégico IV - Geração de Renda

- Criar ações voltadas a novas fontes de renda, como criação de animais;
- Incentivar os jovens para que permaneçam na comunidade, com produção de conservas, artesanato, casa de farinha, temperos e costuras;
- Garantir o escoamento das produções através de feiras e processos solidários;
- Estimular a inclusão produtiva e a geração de renda de produtos

agroecológicos, com destaque na participação de mulheres e jovens.

Estes eixos estratégicos e suas atividades executivas coloca muitos desafios operacionais e, para tanto, sugerimos desenvolver seus indicadores e processos de monitoramento e avaliação, que permite mensurar os impactos e resultados dos esforços empreendidos, oportunizando a equipe de diretores, associados e colaboradores.

Quando iniciamos a construção dos indicadores de resultados a ASSIM havia conseguido, com o nosso apoio e mediação, captar recursos significativos para execução do Projeto “Nos Trinques”, e para tanto, esta oportunidade de captação de recursos permitiu a Organização ampliar sua capacidade de implementar seu plano estratégico.

Cada uma destas etapas, e as correspondentes sistematizações, contribuiu para o fortalecimento da prática autogestionária dentro da ASSIM, pois a participação de cada sujeito, associadas e associados, foi considerada neste esforço de elaboração e síntese. O plano estratégico consolidado, a partir daí, consubstanciou as consequentes ações de implementação, monitoramento e avaliação de forma coletiva e transparente.

Para além da exigência dos financiadores, este exercício estabelece condições da Organização realizar o monitoramento e avaliação. Estas iniciativas compreendem indicadores e métricas para o acompanhamento sistemático e contínuo do progresso das ações e das mudanças provocadas. Conforme verificamos no quadro abaixo:

Quadro 3 – Indicadores de Resultados do Planejamento Estratégico

AÇÕES	METAS	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE VERIFICAÇÃO
Realização de eventos formativos culturais sobre alimentação e consumo consciente para idosos e familiares nas feiras agroecológicas onde a ASSM atua.	120 eventos com participação de cerca de 1.800 pessoas idosas consumidoras; 20 apresentações artísticas /mês durante 20 meses Participação regular de 15 idosos por atividade semanal, em média;	Aumentar em 30% frequência de idosos e suas famílias nas feiras agroecológicas da ASSIM; Aumento 40% os resultados da comercialização dos produtores agroecológicos; Promover a cultura popular em 100% das feiras agroecológicas da ASSIM;	Cadastro dos usuários nas oficinas; Cadastro dos produtores; Planilha de comercialização dos produtos e resultados econômicos; Lista de frequência; Fotos;

	Compra de móveis e utensílios para assegurar ações da ASSIM.	Melhorar as condições de infraestrutura da sede e dos espaços de comercialização da ASSIM.	Filmagem; Relatório de atividades.
Realização de oficinas sobre Segurança Alimentar e consumo consciente para participantes do Centro de Convivência da Pessoa Idosa de Lagoa de Itaenga.	46 oficinas de formação sendo 2 encontros, 8 horas/mês – 20 idosas/os, 19 meses; Produção e publicação de 2.000 exemplares de cartilha sobre Segurança Alimentar e consumo consciente.	100% dos idosos com inscrições realizadas; 80% dos idosos matriculados participando das oficinas; Fortalecimento da parceria com o serviço de convivência a pessoa idosa; Realização de 46 oficinas programadas e realizadas em 19 meses; 2.000 cartilhas impressas e distribuídas.	Cadastro dos usuários nas oficinas; Plano Pedagógico Lista de frequência; Fotos; Filmagem; Relatório de atividades.
Realização de visitas de intercâmbios à ASSIM com os idosos e familiares consumidores das feiras agroecológicas e do Centro de Convivência da Pessoa Idosa de Lagoa de Itaenga.	0 viagens/visitas de intercâmbios dos idosos clientes das feiras agroecológicas e do Centro de Convivência realizadas; 40 idosos e familiares/mês em visita à ASSIM.	100% das feiras agroecológicas com idosos selecionados visitando a comunidade da ASSIM; 100% dos idosos do GCI-LI visitam a ASSIM; Melhor relação de consumidores e os agricultores, pois eles passaram também a fiscalizar a produção.	Cadastro dos idosos nas oficinas; Roteiro das visitas pedagógicas; Lista de frequência; Fotos; Filmagem; Relatório de atividades.
Requalificação de espaços coletivos e equipamentos da ASSIM.	Realizar 01 reforma e melhoria da sede, incluindo cozinha comunitária e quiosque para recepção de visitas e venda de produtos; Garantir a aquisição de mobiliário e equipamentos para a sede e cozinha da ASSIM; Realizar a recuperação e interligação hídrica de 01 poço artesiano da ASSIM; Contratação de 04 seguros para carro e motos, e de 01 serviço de segurança eletrônica; Realizar reformas e	Aumento em 30% do número de associados da ASSIM; Aumento 40% na participação de associados em assembleias e atividades coletivas das ASSIM; Melhorar apresentação visual de 80% dos produtos da ASSIM; Aumentar e diversificar em 30% os produtos agroecológicos comercializados pelos associados. 100% da sede reformada e com novos equipamentos instalados; 100% dos associados e parceiros vivenciando as melhorias de infraestrutura, espaço de reuniões, de cursos diversos, equipamentos; 40% dos associados fazendo uso da cozinha	Contrato de prestação de serviços; Notas Fiscais de Pagamento; Cotações de Preços; Fotos; Filmagem; Relatório de atividades.

	reaparelhadas de 03 casas de farinha de associados; Desenvolver um plano de comunicação de marketing e comunicação para os produtos beneficiados pelos associados da ASSIM.	comunitária para beneficiamento da produção; 100% das casas de farias produzindo, processando a mandioca, farinha e a qualidade. 20% dos associados com acesso a água para produção e consumo - melhoria no acesso e distribuição à água (poço coletivo);	
Desenvolvimento Institucional da ASSIM, dotando a associação de requisitos para realização dos seus objetivos institucionais e dos novos desafios presentes no projeto Nos Trinques.	01 Sistema de gerenciamento financeiro sendo executado; 01 Plano de Capacitação em Gestão - realização da logística; 01 Diagnóstico e proposta para turismo rural na ASSIM; 01 Plano de Comunicação da ASSIM contratado e em execução; 06 vídeos institucionais produzidos; 01 Contratação de serviço de fotografias para registro adequado das atividades da ASSIM e associados; 01 Produção do sítio eletrônico (site) para registro e divulgação das atividades e documentos da ASSIM.	Gestão Financeira com sistema financeiro instalado e implementado, 100% da equipe financeira capacitada e operaciolizando. 100% dos diretores e equipe do projeto formados/capacitados em gestão social da ASSIM; 100% das feiras agroecológicas com melhoria na qualidade nos serviços da ASSIM; Maior presença da ASSIM nas redes sociais. 100% dos canais de comunicação implementados e atualizados – Facebook, site, LinkedIn, Instagram; Aumento graduação dos seguidores das redes sociais, 100%, 1.000%... Diagnóstico e proposta para turismo rural na ASSIM concluída; 02 projetos elaborados e aprovados para captação de recursos incentivados; Aumento em 40% das vendas dos associados e da associação; 100% das atividades da ASSIM fotografada e registrada, garantindo um bando de imagem; 100% do Site da ASSIM concluído e atualizado.	Contrato de prestação de serviços; Notas Fiscais de Pagamento; Cotações de Preços; Fotos; Filmagem; Relatório de atividades; Avaliação qualitativa e quantitativa realizada; Número de acessos e interações; Quantidade de postagem por semana; Quantidade de seguidores das páginas da organização.
Capacitação e requalificação de núcleos de agricultura familiar, para produção e comercialização	Identificação 04 áreas rurais adequadas ao projeto - seleção, nas áreas identificadas, de sítios e propriedades com idosos, agricultores	100% idosos e famílias formados aumentando a produção, beneficiamento e comercialização dos seus produtos; 40% dos agricultores das	Plano de formação; Ficha de Inscrição; Contrato de prestação de serviços;

<p>de produtos agroecológicos em quatro municípios da Zona da Mata e Região Metropolitana de Recife, envolvendo idosos/as rurais e seus familiares.</p>	<p>familiares - para fazer a transição da agricultura convencional para a Agroecologia;</p> <p>Realização de 04 ciclos de capacitação por núcleo, em Agroecologia, Economia Solidária e Segurança Alimentar 16 ciclos de capacitação 4 por núcleo trimestralmente (16*4*4 = 256 horas);</p> <p>Inclusão de práticas de Envelhecimento Ativo para empoderamento das pessoas idosas nos espaços de participação social;</p> <p>Requalificação de 25 associados da ASSIM – idosos e familiares – em manejos de propriedade agroecológica.</p>	<p>áreas de atuação da ASSIM, recebendo orientação e formação;</p> <p>Implantação de tecnologias alternativas tais como: sistemas agroflorestais, viveiros, compostagem e biofertilizantes;</p> <p>Garantia que 100% das famílias atendidas consiga realizar troca de conhecimento, vivências e crenças de cada comunidade atendidas nos intercâmbios por meio de outras experiências;</p> <p>Sociedade e governos sensibilizados com as necessidades dos idosos do campo;</p>	<p>Notas Fiscais de Pagamento;</p> <p>Cotações de Preços;</p> <p>Fotos;</p> <p>Filmagem;</p> <p>Relatório de atividades.</p>
<p>Realização de Assistência Técnica e Extensão Rural/ATER – autogestionada, com respeito às iniciativas dos agricultores idosos e seus familiares.</p>	<p>4 técnicos atuando, realizando 1.920 visitas ATER nas propriedades rurais dos idosos, dias de campo, visitas técnicas, mutirões e reuniões itinerantes;</p> <p>Diagnóstico e planejamento de 40 propriedades agroecológicas ou em transição;</p> <p>Orientação para beneficiamento, acondicionamento e comercialização de produtos;</p> <p>Implantação de 100 tecnologias alternativas;</p> <p>Realizar 04 visitas de</p>	<p>100% da equipe de profissionais capacitada, acompanhando e orientando a produção, beneficiamento e comercialização de produtos agroecológicos;</p> <p>70% das propriedades rurais atendidas pela ASSIM aperfeiçoamento do manejo do solo, produção de defensivos naturais, plantio e colheitas das hortaliças e culturas de subsistências;</p> <p>80% dos agricultores atendidos recebendo orientação dos processos para receber certificação dos produtos e das propriedades mediante plano de trabalho e visitas;</p> <p>Aumento 40% diversificação das hortaliças cultivadas,</p>	<p>Plano de formação;</p> <p>Plano de Assistência Técnica;</p> <p>Ficha de acompanhamento das famílias;</p> <p>Ficha de Inscrição;</p> <p>Contrato de prestação de serviços;</p> <p>Notas Fiscais de Pagamento;</p> <p>Cotações de Preços;</p> <p>Fotos;</p> <p>Filmagem;</p> <p>Relatório de atividades.</p>

	intercâmbios às locais referências.	com cronograma de início do plantio a colheita;	
Ampliar as possibilidades de comercialização organizando novos espaços de comercialização de produtos agroecológicos.	<p>Implantar 04 espaços de comercialização (feiras orgânicas) para os novos núcleos de produção;</p> <p>Aquisição de 12 bancas novas, 04 balanças de precisão;</p> <p>120 galeias, 400 Placas de identificação dos produtos;</p> <p>200 sacolas ecológicas; 40 novas camisa com boné e 20 placas de identificação dos produtos.</p>	<p>Aumentar 40% as fontes de renda familiar das beneficiadas/os;</p> <p>Facilitar o escoamento e comercialização da produção das famílias beneficiadas de cada município dos núcleos.</p> <p>Incentivar e apoiar o surgimento de 04 espaços de comercialização;</p> <p>Garantir que as 04 feiras agroecológicas tenham condições de apresentação, armazenamento e atendimento aos consumidores.</p>	<p>Contrato de prestação de serviços;</p> <p>Notas Fiscais de Pagamento;</p> <p>Cotações de Preços;</p> <p>Fotos;</p> <p>Filmagem;</p> <p>Relatório de atividades.</p>

Fonte: ASSIM (2023).

A ASSIM elegeu indicadores de resultados considerando os processos e resultados pretendidos e que buscam ser alcançados. Esta dinâmica constituiu um processo de aprendizados contínuo para os autores envolvidos. Tais definições de indicadores de processos e de resultados estão embasadas na missão e visão da organização e nas soluções desejadas.

6.8 Caminhos da implementação do plano estratégico

Com o avanço resultante de planejamento participativo, o comitê orientador da tese entendeu que a pesquisa-ação deveria prosseguir, fortalecendo ainda mais os laços da ASSIM com a UFRPE, que continuou ofertando capacitações técnicas para a implementação e o monitoramento do plano estratégico. Para tanto, estrategicamente foi preciso se dedicar a elaboração de projetos e a captação de recursos que viabilizassem a execução das ações previstas.

Constatou-se no planejamento participativo rural que muitas das atividades

necessitavam de recursos financeiros para sua concretização. Assim sendo, a captação de recursos representou – e ainda representa - um pilar importante para a sustentabilidade da organização. Para que a entidade pudesse implementar muitos dos seus eixos estratégicos e, conseqüentemente, o fortalecimento da gestão associativa, da promoção da agroecologia e da economia solidária, era necessário a elaboração de projetos que aportassem condições financeiras para novos investimentos, que será abordado no próximo tópico.

Também conseguimos fazer o plano estratégico definindo a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, atividades para serem desenvolvidas e a pactuação dos indicadores de resultados. Mais do que um instrumento o exercício, permitiu formação dos associados, o surgimento de competências e habilidades.

A riqueza deste processo aponta para resultados como a clareza da percepção da história institucional, do crescimento pessoal e coletivo dos associados refletida na capacidade de análise crítica e política do seu fazer institucional, no potencial de superação dos desafios econômicos, na valorização da cultura local, na definição de estratégias de sustentabilidade e para o desenvolvimento territorial, na capacidade de articulação para o alcance dos objetivos propostos, na aprendizagem de todos elementos desse processo e na prática do monitoramento das ações – garantindo a coerência, a persistência na busca do alcance dos objetivos propostos.

Outros elementos foram sendo agregados ao longo do caminho, o que contribuiu para a evolução de uma prática empírica, para o desenvolvimento de ações orientadas pela ciência e pela técnica. A junção entre o conhecimento popular e o conhecimento formal contribuiu para a qualificação da prática institucional, a garantia da inserção em novos espaços, a propagação dos valores e técnicas agroecológicas e a ampliação dos horizontes tanto institucionais, quanto dos associados.

A estruturação do planejamento organizacional trouxe ganhos como: a possibilidade da captação de recursos incentivados; a organização da comunicação institucional; a adequação da prática contábil; o suporte jurídico para as ações; o aumento da capacidade de escoamento da produção e conseqüente elevação da renda dos associados; a capacitação dos produtores; a melhoria da relação com os clientes; a incidência nas políticas públicas; a resolução dos conflitos interno; o comprometimento dos associados com suas responsabilidades; o fortalecimento das

instâncias de participação; e, a realização de reuniões periódicas para tomada de decisões.

O quadro a seguir demonstra alguns resultados que indicam o fortalecimento da participação, após o planejamento participativo:

Quadro 4 – Indicadores de Resultados

Situação anterior	Após planejamento participativo	Observações
Número de associados/as: 36	Número de associados/as:46	Crescimento da participação de jovens e mulheres entre os novos associados
Reuniões com os/as associados/as sem periodicidade definida	Uma reunião aberta para o conjunto de associados/as mensalmente	Coordenação colegiada diretores e colaboradores refletindo as atividades da organização
Reunião de diretoria sem periodicidade definida	Reunião semanal de diretoria	Pautas estratégicas discutidas e com tomada de decisões
Não havia assembleia de prestação de contas	1ª assembleia de prestação de contas anual em março/2023	Prestação de contas estruturada e apresentada em assembleia aberta
Não havia plano estratégico	Plano elaborado e validado pelos associados	Reunião de monitoramento semanal

Fonte: Autor (2023).

Entendemos que o percurso desenvolvido contribuiu sobremaneira para o fortalecimento das dimensões da Agroecologia e da Economia Solidária no território da ASSIM, com a qualificação do processo autogestionário. A sistematização deste processo contribuiu para o desenvolvimento de novas práticas na ASSIM e desejamos que sirva de referência para outras organizações sociais.

6.9 Captação de recursos: um primeiro resultado do planejamento

Enquanto o Plano Estratégico da ASSIM estava em fase de elaboração, dentro do planejamento participativo, iniciou-se em 2021 a estruturação de projetos que viriam a ser apresentados aos conselhos setoriais de promoção de direitos. Decidiram, a equipe executora e os diretores da ASSIM, que inicialmente seria necessário captar recursos deduzidos do IRPF (Imposto de Renda de Pessoas Físicas) e do IRPJ (de Pessoas Jurídicas) direcionados para a execução das políticas públicas da Criança e do Adolescente e de Pessoa Idosa, uma vez que a ASSIM já desenvolvia atividades com estes segmentos populacionais, em sintonia com propostas com a missão, visão institucionais e com os eixos estratégicos definidos no planejamento.

Como resultados, no período de um ano e meio de implementação da estratégia de mobilização de recursos foram elaborados seis projetos, conseguindo uma captados R\$3.519.528,10 (Três milhões, quinhentos e dezenove mil, quinhentos e vinte oito reais e dez centavos), conforme o quadro abaixo apresenta:

Quadro 5 – Captação para os projetos da ASSIM:

PROJETO	FONTE	VALOR	EMPRESA
PROJETO NOS TRINQUES: INCLUSÃO PRODUTIVA E CONSUMO CONSCIENTE	IRPJ	R\$ 350.000,00	ELO
	IRPJ	R\$ 843.356,00	FACEBOOK
	IRPJ	R\$ 19.000,00	GARANTIA REAL SERVIÇOS LTDA
	IRPJ	R\$ 1.775.000,00	NUBANK
	IRPJ	R\$ 200.000,00	USIMINAS
	IRPJ	R\$ 40.000,00	DANIEL LAW
	IRPF	R\$ 1.300,00	CAMPANHA ABRECE UMA CAUSA
	IRPJ	R\$ 24.593,38	SICREDI
PROJETO VIVENDO E APRENDENDO	IRPJ	R\$ 33.000,00	GR GARANTIA E SEGURANÇA LTDA
		R\$ 120.000,00	PREFEITURA DE RECIFE
PROJETO ECOTURISMO 60+: GERANDO RENDA	IRPJ	R\$ 113.278,72	ELECNOR
		R\$ 3.519.528,10	

Fonte: Autor (2023).

Com a concretização dos financiamentos dos projetos, a ASSIM iniciou no ano de 2022 um novo ciclo de atuação com a colaboração de muitos parceiros, sempre buscando a promoção da agroecologia e da economia solidária e, progressivamente, segue implementando suas estratégias de autogestão.

No quadro a seguir, a descrição dos projetos já aprovados pelos Conselhos da Criança e do Adolescentes, e do Idoso e que estão em fase de mobilização ou liberação de recursos:

Quadro 6 – Projetos elaborados e em captação

PROJETO	MODALIDADE	OBJETIVO	VALOR
Nos Trinques: Inclusão Produtiva e Consumo Consciente	Incentivado – Lei da Pessoa Idosa	Promover a participação ativa e contínua dos idosos, seus familiares, agricultores, cliente da feira agroecológica e os grupos de convivências, para que se reconheçam como atores sociais de um projeto e cidade sustentável que fomenta o consumo consciente e segurança alimentar.	R\$ 2.710.272,00
Conhecer e Aprender:	Incentivado – Lei da Criança	Desenvolver iniciativas para fortalecimento das escolas do campo, estimulando o	R\$ 3.432.904,80

Escolas autossustentável	e do Adolescente	protagonismo das crianças, adolescentes e dos professores, tendo a agroecologia como princípio norteador para formação das pessoas e integração das comunidades rurais.	
Ecoturismo 60+: Gerando Renda	Incentivado – Lei da Pessoa Idosa	Promover a oferta de alternativas de ocupação e geração de renda para os(as) idosos(as) e suas famílias, mediante o fomento do turismo rural agroecológico, como oportunidade de integração intergeracional, valorização do meio ambiente e da vida no campo.	R\$ 3.852.960,00
Projeto Ecoturismo: Guia para o Futuro	Incentivado – Lei da Criança e do Adolescente	Mobilizar e formar adolescentes, jovens e suas famílias, para introduzir o turismo rural pedagógico e agroecológico como oportunidade de ocupação e geração de renda, garantindo a inclusão produtiva, valorização do meio ambiente e da vida no campo.	R\$ 3.304.656,00
Projeto Vivendo em Aprendendo	Incentivado – Lei da Pessoa Idosa	Fortalecer a participação ativa e contínua de pessoas idosas nos Grupos de Convivências do Recife, para que se reconheçam como atores sociais de um projeto de cidade sustentável, que promove e assegura os direitos sociais do idoso e a segurança alimentar.	R\$ 120.000,00
Projeto Capibaribe Produtivo	Edital do BNB	Fomentar a produção, beneficiamento e comercialização dos produtos agroecológicos de mulheres negras da agricultura familiar de comunidades ribeirinhas da Bacia do Rio Capibaribe de Pernambuco, oportunizando ocupação e geração de renda, garantindo a emancipação econômica, inclusão produtiva e preservação do meio ambiente.	R\$ 822.098,00

Fonte: Autor (2023).

6.9.1 Ampliação e qualificação da equipe técnica

Com a aprovação e captação de recursos, em especial do “Projeto Nos Trinques: Inclusão Produtiva e Consumo Consciente”, no mês fevereiro de 2022⁸, a ASSIM conseguiu avançar no processo de implementação do seu Plano Estratégico, instrumento derivado do planejamento participativo rural. Em março de 2022, a Associação tornou pública a seleção simplificada, através do Edital n.º 001/2022, para

⁸ Em fevereiro de 2022 a organização assinou Termo de Fomento para execução de projeto Nos Trinques – Inclusão Produtiva e Consumo Consciente, voltado para a Política de Atenção à Pessoa Idosa, visando à consecução de finalidade de interesse público e recíproco, que envolve a transferência de recursos financeiros entre a Prefeitura Municipal de Lagoa do Itaenga, por intermédio da Secretaria de Promoção Social e Direitos Humanos – SPSDH à ASSIM.

contratar 19 profissionais:

Quadro 7 – Equipe técnica selecionada da ASSIM

FUNÇÃO	QUANT
Agente de Mobilização do Centro de Convivência	1
Articulador Institucional	1
Assistente Administrativo	1
Assistente de ATER	4
Assistente de Comunicação	1
Assistente de Sistematização e Monitoramento	1
Assistente Financeiro	1
Contador	1
Coordenação de Comunicação Social	1
Coordenação de Sistematização e Monitoramento	1
Coordenação Financeira	1
Coordenação Geral	1
Coordenação Pedagógica	1
Educadores (feira)	2
Motorista	1
TOTAL	18

Fonte: Autor (2023).

Atualmente, a organização dispõe de um corpo técnico capacitado e comprometido com o desenvolvimento institucional. A partir dos objetivos de cada eixo temático do projeto foram definidas ações, período, responsáveis e local de realização - equipes para: ATER, comunicação, financeiro e monitoramento e sistematização etc. Todo resultado foi sistematizado num gráfico de GANTT (gráfico de linhas) para visualização de todo plano operacional. Ressaltou-se a necessidade de manter uma disciplina operacional para execução das atividades, com atenção à necessidade de ajustes que a prática haveria de impor para o alcance dos objetivos desejados.

Figura 5 - Equipe Técnica da ASSIM



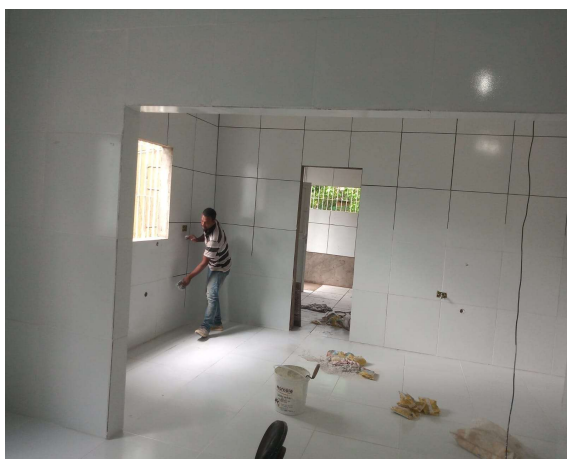
Fonte: ASSIM (2023).

A reforma da sede da entidade, construída no ano de 2012, em terreno cedido também foi um passo importante para o fortalecimento de laços entre os associados, a partir de um espaço mais qualificado para seus encontros e capacitações.

6.9.2 Estruturação dos espaços coletivos e aquisições de equipamentos

A estrutura física também foi melhorada, a sede que na sua construção original foi erguida pelos associados e em regime de mutirão, sempre foi uma referência importante e com esta reforma ganhou novas possibilidades de utilização.

Figura 6 – Requalificação da sede da ASSIM



Fonte: ASSIM (2023).

Com a realização da obra de recuperação da sede foi possível ampliar a infraestrutura da associação. Com a construção de pavimento superior, agora se pode oferecer aos associados: novos ambientes de trabalho, salas amplas, ventiladas e claras, ambientes para abrigar o trabalho de diferentes equipes, além de um terraço e uma sala para as reuniões e atividades coletivas. A cozinha comunitária foi aumentada e passou a contar com melhores condições para a produção e o beneficiamento de alimentos. Também foi construída uma copa, um banheiro com acessibilidade, e uma área para a comercialização dos produtos.

Além dessa reforma, trabalhou-se para adquirir os equipamentos e mobiliário

para possibilitar o pleno funcionamento do espaço, com destaque para a aquisição de móveis para o escritório e os equipamentos de informática. Também foram adquiridos os eletrodomésticos e outros itens para a instalação da cozinha comunitária, destinada ao beneficiamento dos produtos agroecológicos comercializados nas diversas feiras realizadas pela ASSIM.

Como resultado dos investimentos realizados a partir do apoio financeiro conquistado, bem como das parcerias realizadas, a ASSIM tem tornado possível a oferta de melhores condições para o acolhimento dos agricultores/as, aumentando as possibilidades de geração de renda, inserção no mercado de trabalho e, conseqüentemente, a superação das situações de insegurança alimentar e o quadro histórico de êxodo rural, contribuindo também para o acesso às políticas públicas.

Um dos exemplos é a cozinha comunitária, que representa um mecanismo de estímulo para as boas práticas de manipulação e de uso integral dos alimentos, de modo a contribuir para a segurança alimentar. Busca difundir bons hábitos alimentares, promovendo desta forma o fortalecimento da cidadania através da efetivação dos instrumentos legais da Política de SAN - Segurança Alimentar e Nutricional.

Além disso, possibilita ao público dos projetos o exercício do beneficiamento dos alimentos, fomentando alternativas de geração de trabalho e renda e a comercialização dos produtos contribui para a coesão das associadas e dos associados em torno de projetos comuns.

A aquisição dos automóveis - um carro e três motocicletas - garantiu condições da organização ampliar sua capacidade de atuação no território. Os veículos facilitaram a promoção da assistência técnica aos agricultores, inclusive àqueles que não são associados da ASSIM que agora passa a difundir sua experiência apoiando outros agricultores, e apoiando o transporte de parte da produção agroecológica para os pontos de comercialização, como destacado na figura a seguir:

Figura 7 – Automóveis adquiridos

Fonte: ASSIM (2023).

A inauguração da sede ocorreu em um dia 20 de junho, aconteceu com muita chuva, contou com a presença dos agricultores, associados, parceiros e lideranças de vários municípios provenientes de diversas comunidades e municípios de atuação da ASSIM.

Para a equipe executiva da entidade, este momento também representou uma oportunidade para apresentar para os beneficiários e parceiros, os seus propósitos, recursos humanos e os primeiros resultados da implementação do plano que resultou do Planejamento Participativo Rural, o que reforça a ideia da importância da reflexão e práticas coletivas.

O momento de celebração incluiu a realização de uma feira agroecológica, exposição de fotografias e registros do histórico da instituição organizada em uma “linha do tempo”, demarcando o início de uma nova fase institucional. Os associados e a comunidade se uniram para realizar a pintura da sede, a instalação dos novos equipamentos e da cozinha comunitária, além de preparar os alimentos para a festa, exibindo ainda os automóveis adquiridos para realização da Assistência Técnica e Extensão Rural.

A mesa de abertura do evento incluiu a apresentação da ASSIM, dos projetos e ações que seriam executados a partir daquele momento, quando foram destacados o histórico institucional, suas dimensões de atuação, a equipe técnica e os primeiros resultados da pesquisa-ação.

Figura 8 - Evento reinauguração da sede da ASSIM



Fonte: ASSIM (2023).

Após a inauguração da sede, reconhecendo o acúmulo de experiências exitosas ao longo da sua existência, bem como a experiência e a qualificação da equipe, a ASSIM passou a assumir um papel protagonista de suas ações. Para tanto, passou a oferecer a possibilidade de formação de novos atores sociais com a intenção de contribuir para a promoção, defesa e controle social das políticas para a pessoa idosa, da Criança e do Adolescente, da Agroecologia, da Economia Solidária e do Desenvolvimento Territorial, visando a efetiva participação nos espaços de formulação de políticas e fortalecimento da democracia.

6.9.3 Ampliação da escala de atuação territorial

Em Lagoa de Itaenga a presença da monocultura da cana-de-açúcar externaliza seu comportamento agressivo ao ambiente com, por exemplo, a pulverização de agrotóxicos na lavoura, inclusive sendo realizada por aviões, prejudicando os agricultores familiares agroecológicos com a contaminação destes químicos pela dispersão no ar.

Embora a aplicação de agrotóxicos aumente a produtividade agrícola, o seu uso intensivo frequentemente gera um conjunto de externalidades negativas, bastante documentadas na literatura especializada. Impactos sobre seres humanos vão desde simples náuseas, dores de cabeça e irritações na pele até problemas crônicos, como diabetes, malformações congênitas e vários tipos de câncer. Impactos ambientais também são vários, incluindo contaminação da água, plantas e solo, diminuição no número de organismos vivos e aumento da resistência de pestes. (MORAES,

2019, p. 7)

Neste ambiente é necessária a ação firme de uma associação que se propõe a liderar seus associados no rumo da agroecologia, portanto assumir uma nova escala de atuação foi um dos elementos centrais do planejamento participativo.

Considerando a oportunidade de incidência nas políticas públicas no meio rural possibilitada pelo financiamento dos projetos, a organização ampliou o seu território de atuação para os territórios vizinhos, onde passou a apoiar a transição agroecológica de vários produtores rurais. Tão importante quanto a qualificação para o uso de técnicas que não prejudiquem o meio ambiente, é o trabalho voltado para a qualificação e diálogo com os agricultores, baseada em elementos da educação popular.

A formação de grupos intergeracionais, de diferentes famílias, reforçou a adesão às inovações da agroecologia e tem atraído um maior número de familiares. Além de formar agricultores de Lagoa de Itaenga, a ASSIM também tem buscado ampliar sua atuação para outros territórios com os quais a organização já se relacionava, seja através da comercialização de produtos ou da assistência técnica aos produtores.

Os núcleos de produção Agroecológica, territórios de referência em agroecologia de cada cidade, que são acompanhados pela ASSIM acontecem nos seguintes municípios: Cabo de Santo Agostinho, Vitória de Santo Antão, Tracunhaém e Lagoa de Itaenga. Os municípios onde estão acontecendo a formação e o fortalecimento de núcleos de produção agroecológica contemplam áreas de agricultura familiar, incrustadas em imensos e inoperantes latifúndios, que, por outro lado, contam com polos industriais que aquecem o consumo de produtos alimentícios.

No ano de 2022, a ASSIM realizou a formação de 150 (cento e cinquenta) produtores rurais. Em 2023, mais 65 agricultores estão sendo formados. O ciclo formativo tem duração de quatro meses, seguido por um período de acompanhamento da ATER e pela preparação para a comercialização da produção agroecológica nas feiras da Região Metropolitana de Recife.

As técnicas selecionadas para a execução das atividades fomentam a integração cidade/campo, pessoas idosas/pessoas jovens, produtores/consumidores, em um contexto educativo voltado para a promoção do intercâmbio de saberes e

aprendizados. Educandos e educadores refletem sobre as situações que promovem e/ou representam entraves para a existência, a convivência, sobre as estratégias de resistência, sobre as diferentes alternativas de sobrevivência e de conservação da autonomia dos sujeitos, o exercício da cidadania em suas diferentes fases da vida, em reuniões de formação, como demonstradas a seguir:

Figura 9 - Formação dos Núcleos



Fonte: ASSIM (2023).

É importante considerar que de acordo com a SAF (Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo) do Ministério do Desenvolvimento Agrário, o principal objetivo dos serviços da ATER (Assistência Técnica e Extensão Rural) é melhorar a renda e a qualidade de vida das famílias rurais, por meio do aperfeiçoamento dos sistemas de produção, de mecanismo de acesso a recursos, serviços e renda, de forma sustentável.

Antes da pesquisa-ação, a ASSIM recebia ATER de parceiros para aperfeiçoar sua produção agroecológica. Os esforços realizados após a pesquisa, porém, contribuíram para que a organização conseguisse desenvolver sua própria tecnologia e passasse a discuti-la com outras comunidades.

A associação também ganhou maior coesão interna, pois a sistematização de sua metodologia é fruto da reflexão sobre a história e conquistas das associadas e dos associados da entidade. Atualmente a organização conta com apoio governamental e de organizações sociais com o propósito da realização de ATER para produtores rurais. Em cada território são estabelecidas parcerias, dinâmicas de atuação sempre respeitando os cenários e possibilidades de colaboração dos atores locais, com destaque para os parceiros a seguir relacionados:

Quadro 8 – Parcerias para realização do ATER

Municípios	Parceiros
Lagoa de Itaenga	Secretaria Municipal de Agricultura – Prefeitura Municipal de Lagoa de Itaenga; Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais do município; Conselho de Desenvolvimento Rural Sustentável.
Vitória de Santo Antão	Prefeitura Municipal de Vitória de Santo Antão; Conselho de Desenvolvimento Rural Sustentável.
Cabo de Santo Agostinho	Diretoria da Agricultura da Prefeitura Municipal do Cabo de Santo Agostinho
Tracunhaém	Prefeitura Municipal de Tracunhaém Secretaria Municipal de Agricultura – Prefeitura Municipal de Lagoa de Itaenga; Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais do município; Conselho de Desenvolvimento Rural Sustentável.

Fonte: Autor (2023).

Outros municípios da região têm procurado a ASSIM para desenvolver atividades de ATER. Pensando ainda em oferecer melhores condições de atuação para a equipe de ATER, em um acompanhamento mais sistemático e atendendo às reais necessidades dos produtores, o plano estratégico buscou a melhor maneira de organizar o acompanhamento no território e comunidades. Os produtores beneficiados foram distribuídos nas comunidades atendidas, conforme descrição no quadro que segue:

Quadro 9 – Famílias atendidas com ATER

MUNICÍPIO	Nº DE FAMÍLIAS TOTAL	NÚMERO DE FAMÍLIAS BENEFICIADAS POR COMUNIDADES
Cabo de Santo Agostinho	50	07 - Assentamento Olinda Velha; 07 - Eng. Tapuji de Baixo; 07 - Eng. Ipiranga; 05 - Porteira Preta; 05 - Eng. Matapajipe; 05 - Quilombo Onze Negras; 07 - Eng. Serra; 07 - Eng. Utinga.
Vitória de Santo Antão	20	08 - Sítio Galiléia; 03 - Sítio Água Branca; 01 - Sítio Chã de Taboca; 02 - Sítio Várzea Grande; 02 - Sítio Terra Preta; 01 - Sítio Lagoa Queimada; 01 - Sítio Campina Nova;

		01 - Sítio Lagoa de Pedra; 01 - Sítio Oiteiro Grande.
Lagoa de Itaenga	49	14 - Sítio Cai-Cai; 06 - Sítio Camboa; 12 - Sítio Quatis; 01 - Sítio Atuar; 03 - Sítio Balança; 02 - Sítio Açudinho; 01 - Sítio Vaca; 04 - Sítio Arrombados; 01 - Sítio Açude de Pedra; 01 - Sítio Angico; 03 - Sítio Eixo Grande.
Tracunhaém	65	06 – Açudinho; 12 - Belo Oriente; 21 – Chico Mendes; 12 – Novo Canaã; 06 – Ismael Felipe; 08 - Penedo Velho.

Fonte: Autor (2023).

As famílias cadastradas participaram de momentos de formação nos núcleos produtivos e durante as visitas técnicas sistemáticas realizadas pelos técnicos nas propriedades. Nos momentos das visitas foram abordadas questões relativas aos tratos culturais, ao manejo dos animais e a transição da agricultura tradicional para a adoção dos princípios e técnicas da agroecologia, sempre tendo por base a educação popular com o exercício do diálogo horizontalizado.

Figura 10 – Visitas técnicas às famílias acompanhadas



Fonte: ASSIM (2023).

A base pedagógica da formação realizada pela ASSIM compreende que o cooperativismo estimula relações justas na organização e comercialização dos

produtos e serviços ofertados na sociedade. A organização coletiva prevalece por reunir pessoas em busca de melhorias para o grupo, visando sempre a relação justa durante todo processo.

As oficinas trataram sobre os princípios do cooperativismo e associativismo, fortalecendo os conhecimentos dos/as participantes na direção da prática do bem viver, que depende não somente deles próprios, mas da participação dos outros indivíduos que interferem diretamente em suas vidas, sendo, portanto, fundamental a colaboração de todos/as nos processos desenvolvidos no cotidiano comunitário.

6.9.4. Comunicação Institucional

Um outro quesito necessário e apontado no planejamento participativo foi o da comunicação institucional. Esta foi destacada no cenário dos problemas e apontada como pouco eficiente, porém necessitada de esforços e recursos para solucionar a problemática surgida no DRP. É importante ressaltar que o recurso de comunicação institucional utilizado para alcançar o público externo era restrito a rede social *Instagram*, sendo esta página fechada para boa parte do público de alcance da associação. Já a comunicação interna também era considerada frágil, indicando a ocorrência de ruídos que amplificavam conflitos internos entre os associados e nas reuniões da ASSIM.

Desta maneira, foram realizadas oficinas com o assessoramento de uma empresa especializada, reuniões e encontros para avaliar os processos institucionais de comunicação já estabelecidos, bem como a sua eficiência e impactos. As reflexões iniciais e suas deliberações com o conjunto de associados da organização apontaram caminhos para promover a informação, formação, o engajamento social e o fortalecimento das dimensões estratégicas da ASSIM, o que foi definido a partir de um Plano de Comunicação, que teve como referência o Planejamento Participativo Rural.

Os associados da ASSIM definiram que o Plano de Comunicação teria como objetivos: “ajustar a identidade organizacional; permitir a boa imagem e credibilidade; expressar os valores da instituição e a integração entre os diferentes departamentos, ter uma ferramenta para avaliar a implementação e eficácia dos projetos da ASSIM, promover a ética como base sustentável, apresentar fluxos e ações para uma

comunicação integrada e integradora”.

Como resultados esperados, a partir do alcance dos objetivos propostos para o referido Plano de Comunicação, pretende-se promover a missão e o fortalecimento institucional da ASSIM, estabelecendo pontes entre o fazer organizacional e a sociedade, de forma ética, transparente e compartilhada e têm como público os seus sócios, colaboradores, parceiros e a sociedade.

Como recursos para a implementação das estratégias de comunicação, foi definido o uso das seguintes ferramentas: Redes sociais (*Instagram / Grupos de WhatsApp / Facebook / Youtube*) – ambiente para uma comunicação eficaz e interativa; Site institucional – plataforma de relacionamento que reúne conteúdos relevantes com menu para divulgar ações, sistematizar experiência, doação, parcerias, área de atuação em projetos, transparência, cursos e serviços, oferecendo links para download, contato direto com equipes de trabalho; Vídeo Institucional – apresenta objetivamente a missão da organização, campo de atuação e propósito; Quadro de avisos – instalado na sede, proporcionando uma comunicação interna aberta e disponível ao público circulante; Impressos (portfólio, cartilha, banners, folders) – apresentando diferentes objetivos, metas estratégicas, todos comprometidos com a missão e visão da Associação; e Rádio, Televisão, Sites e Redes Sociais, Jornais eletrônicos e impressos, Revistas especializadas.

Figura 11 – Boletim mensal eletrônico da ASSIM



Fonte: ASSIM (2023).

A implementação do Plano de Comunicação Institucional vem contribuindo para

o engajamento dos associados e lideranças nas ações da ASSIM. Além disso, vem imprimindo um ritmo profissional nas ações e atividades, consonante com os seus princípios, valores, missão e visão política, fortalecendo a visibilidade institucional.

As redes sociais da ASSIM foram implementadas tendo uma linha editorial focada na informação, divulgação e engajamento dos seguidores da ASSIM. Com publicações mais frequentes estes instrumentos estão favorecendo a difusão dos valores e missão da Organização. Gradualmente se percebeu o engajamento orgânico de seguidores que passaram a interagir nas publicações.

A comunicação voltada para um número maior de pessoas (comunicação de massa), também está citada no plano de comunicação e considera as mídias tradicionais. Em 2022, a ASSIM garantiu várias inserções em rádios, televisão e na internet através de blogs locais.

O plano de comunicação também contempla recursos como a produção de portfólios, cartilhas, banners e folders, ferramentas impressas que além dos seus conteúdos específicos, contribuem para a divulgação da missão, visão e valores da Associação.

Vale destacar que anteriormente as redes sociais contavam com a adesão predominante do público interno e que após a elaboração do plano de comunicação as redes passaram a cumprir a função de atrair e engajar o público externo, favorecendo a visibilidade institucional.

6.9.5 Assessorias institucional e incidência nas políticas públicas

Finalmente, mas não menos importante a ASSIM passou a contar com assessoria jurídica e contábil. Isso possibilitou à entidade estar em dia com o que rege no Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), não apenas na sua formalidade, mas também na adoção de procedimentos mais transparentes de gestão, como a prestação de contas, que pela primeira vez, foi apresentada de forma sistematizada o balanço financeiro da organização e em assembleia específica, garantindo mais qualidade na discussão, participação e transparência.

Estrategicamente, a ASSIM elegeu espaços de articulação e incidência política, para a garantia dos objetivos institucionais, o que possibilitou uma relação mais

estreita com o poder público municipal e com outras organizações parceiras, ultrapassando os limites da atividade de captação de recursos financeiros.

Dentre os espaços de incidência política de atuação da ASSIM destaca-se: O Conselho Municipal dos Direitos do Idoso, o Conselho de Desenvolvimento Rural – atualmente desativado, o Conselho da Mulher, e Conselho Municipal de Promoção dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Ao se preocupar com a articulação social e política para além do espaço da produção e comercialização, a ASSIM caminha para ampliar sua atuação e desafia seus associados e suas associadas e se capacitarem para a intervenção qualificada nas instâncias de discussão e formulação de políticas públicas, mais uma conquista na direção do fortalecimento de seus valores e missão.

6.9.6 Fortalecimento dos espaços de comercialização

A participação da ASSIM em 17 feiras agroecológicas da Região Metropolitana do Recife veio a consolidar o estabelecimento de uma ampla rede de clientes que para além de consumir, deseja apoiar a causa da agroecologia, da economia solidária, do comércio justo e estabelecer relacionamentos baseados em valores comunitários e autogestionários que promovem o desenvolvimento local. Além de resultados econômicos, têm representado novas oportunidades para desenvolver as questões de gênero e intergeracionais. A ASSIM tem proporcionado nas feiras agroecológicas intergeracional com idosos/as e clientes com a possibilidade de participarem de oficinas e atividades culturais, como também na realização de intercâmbio à ASSIM.

Foram realizados eventos formativos-culturais sobre alimentação e consumo consciente para idosos e familiares, nas feiras agroecológicas onde a ASSIM atua. Procura-se adotar as orientações do Envelhecimento Ativo, animando o desenvolvimento físico saudável e difundindo a valorização de funções nutricionais e medicinais dos alimentos, conforme a Segurança Alimentar e Nutricional e a Agroecologia.

As atividades foram iniciadas em agosto de 2022. Dos 120 eventos formativos planejados para os dois anos do projeto, foram realizadas 39 oficinas, contando com

participação de 1.118 pessoas idosas e familiares, tendo em média 28 participantes por atividade.

Figura 12 - Oficinas nas feiras agroecológicas



Fonte: ASSIM (2023).

As ações são definidas e agendadas, previamente, junto às coordenações das feiras. Para ministrar as oficinas são convidados profissionais de instituições com experiências nas temáticas a serem trabalhadas. A equipe é constituída por duas técnicas, mobilizadoras, que planejam, articulam participantes, feirantes, parceiros, fazem contatos, atuam na divulgação, nos agendamentos e apoiam a realização das atividades. Foram também adquiridos materiais pedagógicos, alimentos in natura, fogão móvel, equipamento de som, tendas, mesa e cadeiras.

A coordenação do projeto sempre participa, acompanhando as atividades, dada a importância da iniciativa que traz a ASSIM para um patamar de formação, assessoria e articulação frente aos parceiros e ao movimento agroecológico de Pernambuco que se faz presente nas feiras.

Ainda mais, as feiras agroecológicas promovem a valorização da gastronomia, das manifestações culturais, do território e dos usos e costumes locais. Desta maneira, a comunidade de Marrecos tem proporcionado oportunidades não apenas para seus moradores, mas para todo município, multiplicando possibilidades e contribuindo para o desenvolvimento do estado.

Quadro 10 – Feiras com atuação da ASSIM ⁹

NOME DA FEIRA	DIA	BAIRRO	CIDADE	Nº AGRICULTORES DA ASSIM
Santo Amaro	Quarta-feira	Santo Amaro	Recife	2
Ferreira Costa	Quarta-feira	Imbiribeira	Recife	2
UFPE	Quarta-feira	Engenho do Meio	Recife	3
COMPESA	Quinta-feira	Santo Amaro	Recife	2
EMLURB	Quinta-feira	Boa Vista	Recife	2
Fórum Joana Bezerra	Quinta-feira	Joana Bezerra	Recife	7
Shopping	Quarta-feira	Pina	Recife	1
Feira de Boa Viagem	Sábado	Boa Viagem	Recife	2
Setúbal	Sábado	Boa Viagem	Recife	8
Praça do Carmo	Sábado	Carmo	Olinda	1
Salesiano	Sexta-feira	São José	Carpina	3
Paulista Centro	Quarta-feira	Centro	Paulista	02
Paulista Janga	Quarta-feira	Janga	Paulista	04
Lagoa de Itaenga	Sexta-feira	Centro	L. de Itaenga	13
IFPE	Quinta-feira	Recife	Vitoria	02
Farmácia Pirâmide	Sábado	Derby	Recife	02
Camaragibe Centro	Sábado	Centro	Camaragibe	02
Mercado da Torre	Sábado	Torre	Recife	01

Fonte: Autor (2023).

São 59 produtores e seus familiares comercializando. Destes, quatro integram a Rede Espaço Agroecológico fomentada e gerida por organizações nacionais e locais de Pernambuco, formada há mais de 20 anos e que exerce um importante papel na formação dos feirantes, bem como para a gestão democrática e participativa destes espaços de comercialização.

Figura 13 – Feiras com participação da ASSIM

Fonte: ASSIM (2023).

⁹ Existe associado da ASSIM que comercializa em mais de uma feira agroecológica

Os/as associados/as da ASSIM vêm atuando no Recife desde o ano 2000, tanto na gestão, quanto em outras articulações correlatas. Estas atividades são importantes para a estratégia de responsabilidade compartilhada e efeito demonstração da capacidade de geração de renda pela atuação associada das agricultoras e agricultores.

Importante porque eu lembro que antes de (conhecer a associação), eu tinha meus filhos eu não tinha uma renda e depois aconteceu, né! Aí teve os grupos de feira, a gente ia pra feira e a gente levava os produtos da gente e a gente vendia, tinha evento, vinha pegar produto aqui, levava pra feira e aí foi melhorando a minha vida, né! E de meus filhos, da minha família.” (Agricultora, Lagoa de Itaenga, 2021).

Algumas feiras agroecológicas de atuação da ASSIM reúnem entre 20 e 30 bancas, outras 2 a 3 bancas. O movimento comercial é tão intenso que, no seu entorno, vários pequenos empreendedores e artesãos se instalam para aproveitar o fluxo de clientes. Outras, podem ter apenas duas ou três bancas e acontecem na calçada de um sindicato, escola ou empresa. Ao lado dos interesses comerciais, cada um destes espaços expressa um ativo movimento de pessoas, instituições e gestores públicos que praticam, defendem e procuram fortalecer a Agroecologia e a produção orgânica.

Com os recursos captados, foi possível realizar a requalificação dos equipamentos, oportunizando a aquisição de 15 (quinze) balanças, 300 (trezentas) galeias, 28 (vinte e oito) bancas e reforma de outras 20 (vinte), contribuindo para a sua melhor estrutura. A divulgação e identificação da produção comercializada também foi melhorada, conforme o registro de imagens que segue:

Figura 14 - Doação de equipamentos aos produtores agroecológicos



Fonte: ASSIM (2023).

Para tanto, a ASSIM tem oferecido aos consumidores um espaço de interação e participação ativa e contínua em atividades relacionadas à Agroecologia, consumo consciente, saúde e segurança alimentar. Como resultado espera-se fidelizar estabelecendo vínculos entre os consumidores e feirantes, com o fortalecimento das feiras orgânicas.

O avanço nas atividades de comercialização passou pelo aprimoramento das condições de infraestrutura (bancas, fardamentos, balanças eletrônicas, sacolas ecológicas, galeias etc.), da logística de acondicionamento e transporte dos produtos orgânicos, do transporte por caminhão para diminuir custos, otimizar o tempo e evitar que os agricultores iniciantes fiquem dependentes das poucas alternativas de transportes existentes nas localidades, e da diversificação da oferta de produtos orgânicos, diminuindo a necessidade do consumidor complementar sua feira com produtos convencionais.

Outra estratégia adotada pela ASSIM é uma aproximação mais dinâmica e sistemática com os consumidores a partir dos intercâmbios. Conforme verifica-se nas figuras a seguir:

Figura 15 – Intercâmbios com os consumidores das feiras



Fonte: ASSIM (2023).

Os intercâmbios proporcionam vivências e o contato dos consumidores com o processo de produção dos alimentos, podendo conhecer o trajeto que os agricultores fazem para chegar até as feiras, além do reconhecimento da ação da ASSIM. Essa conquista alicerçada na proposta do circuito curto da produção/comercialização dos orgânicos. Aproximando produtor e clientes e

fortalecendo a economia local, numa confluência entre economia solidária e a agroecologia.

Embora a ASSIM esteja situada em Lagoa de Itaenga, a organização comercializava sua produção em outros municípios, em 2021, depois de várias discussões e aprofundamento, a organização selecionou um grupo de produtores e montou uma feira agroecológica em Lagoa de Itaenga.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver a tese denominada “Economia solidária e agroecologia: uma análise da autogestão como elemento de fortalecimento da identidade territorial na ASSIM (Associação de Produtores e Moradores Agroecológicos do Imbé, Marreco e Sítios Vizinhos), Lagoa de Itaenga – PE” tive a oportunidade de incentivar a integração de parceiros estratégicos da associação que durante algum momento da sua história estiveram presentes junto à instituição, contribuindo para a consolidação da identidade institucional, semeando conhecimentos, mobilizando as pessoas, promovendo o empoderamento das mulheres e envolvendo os jovens nos processos de produção e comercialização.

Os desafios de realizar uma pesquisa que estimulasse e integrasse seus associados na produção do conhecimento e do seu plano estratégico, exigiu bastante de todos os envolvidos, considerando ainda, que a associação estava vivenciando um processo de crise política e institucional. Tal situação contribuiu para a atuação como facilitador da integração e reflexão das circunstâncias que a fragilizavam, na perspectiva da superação da crise. Procurou-se preservar a autonomia dos associados, mas com o dever pedagógico de apontar caminhos para os avanços institucionais que propiciassem as práticas autogestionárias. Além destas dimensões, ainda se atravessou o período da pandemia do COVID-19, situação que mudou as relações sociais em todo o planeta.

Hoje, temos a certeza de que a abordagem metodológica utilizada no decorrer da pesquisa contribuiu para o reencontro do projeto associativo, permitindo resolver os problemas atuais e projetar a organização para um futuro desejado.

A construção do plano estratégico da ASSIM, elaborado através de um Planejamento Participativo Rural, tem sido um elemento importante para ajudar a associação a reposicionar-se em seu projeto político e social para a promoção da agroecologia e da economia solidária, como uma alternativa de superação das dificuldades características da história da região e, também, uma possibilidade de integração, socialização e formação de quadros técnicos e políticos com vistas à sucessão na organização.

Muito importante a disponibilidade e o apoio da comunidade, associados e gestores da organização em todas as fases do projeto, e com isso se colocaram à disposição para contribuir e aprender, abertos para o novo, e dispostos a construir e fortalecer a instituição. A autogestão na associação passou ser um elemento de busca permanente, as reuniões passaram a acontecer com mais frequência, as instâncias de participação estão mais fortalecidas. Percebe-se um interesse maior dos associados jovens em participar, opinar e assumir compromissos institucionais e as mulheres têm um papel estratégico de liderança.

O planejamento participativo da ASSIM conseguiu ajudar a Organização a mergulhar na análise das suas fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças. A partir deste olhar minucioso foram estabelecidas a missão, visão, valores, objetivos estratégicos e indicadores de resultados institucionais.

É importante salientar que foi a realização deste trabalho de pesquisa que fez a ASSIM promover a primeira atualização do seu estatuto, um indicativo de uma disposição reavivada de propósitos comuns e afirmação dos pactos internos.

Buscou-se com este instrumento gerencial e político valorizar dimensões de fortalecimento da agroecologia e da economia solidária, havendo mais clareza dos elementos essenciais para o fortalecimento institucional. Concomitantemente, houve o apoio à Organização na elaboração de projetos e na captação de recursos.

Com a concretização da captação de recursos, o plano estratégico ganhou força para a sua materialização. Sua implementação passou a ser real, a instituição conseguiu constituir uma equipe técnica e profissional valorizando os recursos humanos do território.

Atualmente a Organização tem conseguido implementar um programa de formação de agricultores em agroecologia, estão promovendo assistência técnica e extensão rural, e conseguindo estruturar a sede e cozinha comunitária, assim como adquirindo equipamentos para auxiliar a produção e fortalecer a infraestrutura administrativa.

As feiras agroecológicas foram estruturadas com equipamento, os produtores ganharam vestimentas, os produtos comercializados passaram a ser identificados e mais do que isso, as feiras estão se tornando pontos de encontro, formação e socialização dos consumidores.

A ASSIM entendeu que a relação com os consumidores deve acontecer para além da comercialização, os consumidores são agentes disseminadores de uma ideia de mundo, então buscou fazer das feiras agroecológicas em que participa um importante espaço de encontro de pessoas e uma oportunidade para conversar sobre agroecologia, promover palestras e formações e desenvolver atividades culturais.

Durante mais de 20 anos a ASSIM recebia assistência técnica de forma pontual de projetos de instituição parceiras. Com várias propriedades implementando processos agroecológicos, o território passou a ser um laboratório vivo de aprendizados e socializações, incursões de vários locais em especial de escolas técnicas, escolas de ensino médio e das universidades. Percebe-se aqui a importância da efervescência e da ebulição que o planejamento participativo provocou no cotidiano da associação, que passa a exercer a autogestão como ponto de partida do processo decisório nos níveis estratégico e operacional, tomando para si a importância de decidir.

O desafio também foi fazer a associação compreender que já havia experiência e acúmulo adquirido para promover sua própria assistência técnica, construir métodos e apoiar outros agricultores a fazerem sua transição agroecológica. Atualmente a ASSIM já realiza ATER pouco mais de 200 produtores. Estamos estruturando uma publicação com a sistematização do modelo de ATER da ASSIM.

A Instituição passou a profissionalizar a gestão administrativa, atualmente conta com um sistema financeiro funcionando, apoio jurídico, e uma comunicação mais assertiva para divulgação das ações realizadas. O monitoramento e a avaliação foram introduzidos na instituição a partir da compreensão do ideário convocante da efetivação de sua missão e visão institucional a partir do desenvolvimento de instrumentos próprios e reunião mais periódicas.

Então, chega-se aqui confirmando que a hipótese do projeto, em relação ao apoio permanente e facilitação de um processo participativo de planejamento estratégico, associado a formação, acompanhamento e articulação de parcerias, conseguiu fomentar a construção de estratégias coletivas de autogestão que permitiu reforçar os laços entre agroecologia e economia solidária na perspectiva da identidade territorial da ASSIM.

As conexões da agroecologia e da economia solidária na ASSIM, ultrapassam

o sentido da sustentabilidade do ponto de vista econômico. Envolve os associados na reflexão sobre seu território e o compromisso econômico, social e ambiental, passa pela apropriação do sentimento que seu território é seu lugar, que as instituições desempenham funções que contribuem para concertação de processos autogestionários, como demonstrado no aumento do número de sócios, de 36 para 46, e nas reuniões e assembleias, que a partir do planejamento se tornaram sistemáticas, além do monitoramento semanal do plano estratégico.

A entidade, deste modo, se fortaleceu como um farol coletivo da agroecologia, passando das experiências localizadas de um ou outro agricultor para se consolidar na proposta de escalamento agroecológico da sua região, assumindo também um papel político nas articulações e fóruns estaduais de economia solidária.

Considerando que os indicadores de resultados foram definidos, este instrumento convoca ASSIM a realizar o acompanhamento das atividades ao longo de sua realização. O monitoramento deve focar suas informações essenciais e necessárias para realizar ajustes de rumo enquanto a ação ainda está sendo implementada. Assim sendo, é importante considerar que os processos de monitoramento e avaliação estão estreitamente relacionados, uma vez que ambos têm como intenção produzir conhecimento, bem como para contribuir nas tomadas de decisões e para aprendizagem.

Concluimos esta tese e produto final com o compromisso de continuar apoiando a ASSIM, estimulando o aperfeiçoamento das suas atividades para promoção da cidadania, do respeito sobre a natureza e a concretização da sua missão e visão institucional. Do ponto de vista, do propósito da concepção do doutorado profissional, tenho a certeza de que este itinerário acadêmico, permitiu um crescimento pessoal e profissional, ampliei minhas capacidades analíticas, pedagógicas e técnicas.

Finalmente, mas não por último, destaco a importância do pesquisador engajado nos problemas delineados em seu trabalho em uma abordagem de pesquisa-ação. Onde seu papel não se destaca, no sentido de importância social, daquele coletivo com o qual interage, sendo os pesquisados também sujeitos. Como caminho para novos projetos essa foi uma experiência reveladora, onde o pensar e o agir são construídos lado a lado, não apenas do ponto de vista epistemológico, mas

do diálogo que sustentam escolhas e caminhos estratégicos de fortalecimento das práticas agroecológicas e da economia solidária. Hoje compreendo melhor a importância do meu trabalho, da minha trajetória, os resultados oriundos da promoção de assessoria de elaboração de projetos sociais e da captação de recursos. Sinto que os resultados imediatos da implementação do plano estratégico da ASSIM, têm provocado mudanças substanciais no território, na forma de participação dos associados e gestão coletiva da Associação. Neste sentido, os benefícios não são unicamente para a ASSIM, mas para todas e todos que com ela se relacionam.

Os contornos temporais e conceituais desta tese nos possibilitaram verificar as mudanças ocorridas no interior da ASSIM, passando de um esgarçamento das relações autogestionárias para a adoção de estratégias comuns e de responsabilidade coletiva, após o planejamento participativo e a constituição de um plano de ação que passou a ser executado, avaliado e monitorado pelas associadas e pelos associados e equipe técnica.

Não foi objeto desta tese, mesmo pela delimitação de prazo, a avaliação pormenorizada do alcance do reestabelecimento das práticas coletivas com vistas a inserção e influência da entidade na discussão de políticas públicas na região, estado e país, sendo está uma proposta para delineamento em aprofundamento em outros estudos. Um outro desafio, que leva em consideração a autogestão, é o de uma visão ecológica de convivência e a organização da sociedade a partir de uma prática participativa, como confirma Singer:

[...] isso significa que, em lugar de “conquistar” o poder político, [...]têm que fazer é dividi-lo de tal modo que as decisões finais sejam tomadas, direta ou indiretamente pela classe trabalhadora. Em outras palavras, se a burguesia dividiu o poder político – executivo, legislativo e judiciário – para impor sua hegemonia, o proletariado não pode reunificá-lo, a pretexto de sua conquista, sem acabar por ser dominado pelos que de fato exercem. (SINGER, 2022, p. 281)

Também relevante para possíveis estudos futuros é o desdobramento do plano estratégico. Como será sua influência no longo prazo, como serão suas atualizações, avaliações e críticas? Também poderá ser de interesse investigativo a ampliação ou não do leque de parcerias e alianças para além da comunidade local e do circuito do qual a ASSIM já participa, isso poderá servir para avaliar a incidência política da entidade.

8. REFERÊNCIAS

ALVES, I. C. P.; TEIXEIRA, S. M. S.; PEREIRA, F. B. A. Associativismo: abordagem teórica e seus princípios. *In*: JORNADA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E EXTENSÃO, 8., 2017, Palmas. **Anais** [...]. Palmas: Instituto Federal do Tocantins, 2017. p. 1-9.

ANTUNIASSI, M. H. R. Pesquisa-ação, observação participante e a extensão rural. **Cadernos CERU**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 264-274, 2021.

ARMANI, D. **PMA**: conceitos, origens e desafios: O Planejamento, Monitoramento e a Avaliação de Programas Sociais. Versão revisada da palestra proferida no Encontro de Agentes de Projetos da CESE, Salvador/BA, em outubro de 1998, originalmente publicada em “Caminhos: Planejamento, Monitoramento e Avaliação – PMA. CESE, Salvador: 1999 Disponível em: <https://domingosarmani.files.wordpress.com/2013/04/pma_conceito_origens_desafios_2.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2023.

ARMANI, D. Dimensões constitutivas do sistema PMAS. *In*: ABONG (org.). **ONGs**: repensando sua prática de gestão. São Paulo: Maxprint, 2007. p. 15-18. Disponível em: <www.domingosarmani.files.wordpress.com/2013/04/ong_pratica_gestao_ongs_abong.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2023.

BACELAR, T. Apresentação. *In*: BRANDÃO, C. A. **Território e desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas: Editora da Unicamp, 2012. p. 17-22.

BACELAR, T.; SATUNINO, V. Recife: **Relatório Estratégico 2015-2020 do Serviço de Tecnologia Alternativa**. 2014.

BENGOA, C. C.; CORRAL, C. D. **Economia feminista**: desafios, propostas e alianças. São Paulo: Editora Jandaíra, 2022.

BERNARDO, K.; CARNEIRO, P. Concepções e referenciais da educação popular: a sistematização de experiências de seus protagonistas na Paraíba. **Praxis & Saber**, Tunja, v. 13, n. 32, e209, 2022. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2216-01592022000100209&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 31 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.19053/22160159.v13.n32.2022.12261>.

BOLAY, F. W. **Planejamento de projeto orientado por objetivos – método ZOPP**: guia para aplicação. Recife: GTZ, 1993. Disponível em: <www3.al.sp.gov.br/repositorio/ilp/anexos/1041/YY2012MM10DD21HH17MM12SS0-M_dulo%209%20-%20gest_o%20de%20projeto.pdf> Acesso em: 19 fev. 2023.

BOMFIM, L. S. V.; BARROS, E. R. **Agroecologia em nós**: diálogos com a Carta

Encíclica Laudato Si. Salvador: Editora Mente Aberta, 2022.

BRANDÃO, C. A. **Território e desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas: Editora da Unicamp, 2012.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. **Agroecologia e extensão rural**: contribuições para a promoção do desenvolvimento rural sustentável. Brasília: MDA/SAF/DATER, IICA, 2004.

CAPORAL, F. R. **Agroecologia**: uma nova ciência para apoiar a transição a agriculturas mais sustentáveis. Brasília: [s. n.], 2009.

CARNEIRO, M. J. Juventude rural: projetos e valores. *In*: ABRAMO, H. W.; BRANCO, P. P. M. (orgs.). **Retratos da juventude brasileira**: análises de uma pesquisa nacional. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2005. p. 243-262.

CHAYANOV, A. V. **La organización de la unidad económica campesina**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1974.

CORCIONE, D. Parte um: Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Sistematização: Elementos fundamentais na prática de gestão de ONGs para potencializar suas ações. *In*: ABONG (org.). **ONGs**: repensando sua prática de gestão. São Paulo: Maxprint, 2007. p. 11-68. Disponível em: <www.domingosarmani.files.wordpress.com/2013/04/ong_pratica_gestao_ongs_abong.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2023.

DAGNINO, R. Tecnologia Social. *In*: HESPANHA, P.; CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Edições Almedina, 2009. p. 315-321.

DE DECCA, E. **O nascimento das fábricas**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

DIAS, A. P.; STAUFFER, A. B.; MOURA, L. H. G.; VARGAS, M. C. (orgs.). **Dicionário de agroecologia e educação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2021.

DUBEUX, A.; MEDEIROS, A.; VILAÇA, M.; SANTOS, S. (orgs.) **A construção de conhecimentos em economia solidária**: sistematização de experiências no chão de trabalho e da vida no Nordeste. Recife: F&A, 2012.

DUBEUX, A.; DUBEUX, H. **Educação em economia solidária e autogestão**. 1. ed. Recife: MXM, 2018.

DULCI, T. M. S.; MALHEIROS, M. R. Um giro decolonial à metodologia científica: apontamentos epistemológicos para metodologias desde e para a América Latina. **Revista Espirales**, [S. l.], p. 174-193, 2021. Disponível em: <<https://revistas.unila.edu.br/espiales/article/view/2686>>. Acesso em: 31 mar. 2023.

DIAS, G. **Outra Economia Acontece**: As políticas públicas de economia solidária em Pernambuco. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento

Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2015.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

EMBRAPA. **Bioeconomia**. Brasília, [20--]. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/tema-bioeconomia>>. Acesso em: 18 mar. 2023.

FALS, O. B. **Una sociología sentipensante para América Latina**. Bogotá: Siglo del Hombre Editores; CLACSO, 2009. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/coedicion/fborda/>>. Acesso em: 18 mar. 2023.

FARIAS, J. **Organizações Coletivistas de Trabalho: Autogestão nas unidades produtivas**. 220 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2003.

FEDERICI, S. **O patriarcado do salário: notas sobre Marx, gênero e feminismo**. vol. 1. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2021.

GANDIN, D. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, [s. l.], v. 1, n. 1, p.81-95, jan./jun. 2001. Disponível em: <www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss1articles/gandin.pdf> Acesso em: 07 fev. 2023.

GERMANN, D.; GOHL, E. **Monitoramento Participativo de Impactos. Cartilha 1: Monitoramento de Impactos através de Grupos**. [s. l.]: GTZ, 1995. Disponível em: <www.fakt-consult.de/sites/default/files/downloads/pim_brazilian_cartilha.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2023.

GLIESSMAN, S. R. Scaling-out and scaling-up agroecology. **Agroecology and Sustainable Food Systems**, [s. l.], v. 42, n. 8, p. 841-842, 2018.

GOMES, F. S. **Mocambos e quilombos: uma história do campesinato negro no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

GONSALVES, J. F. Going to scale: what we have garnered from recent workshops. **LEISA Magazine**, Bangalore, 2001. Disponível em: <<http://www.agriculturesnetwork.org/library//63894>>. Acesso em: 31 mar. 2023.

GONZALEZ DE MOLINA, M. Agroecology and Politics: How to get sustainability? About the necessity for a political agroecology. **Agroecology and Sustainable Food Systems**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 45-59, 2013. DOI: 10.1080/10440046.2012.705810.

HALL, S. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 15-46, jul./dez. 1997

HAESBAERT, R. **Des-territorialização e identidade: a rede “gaúcha” no nordeste**. Niterói: EDUFF, 1997.

HAN, B. **Psicopolítica: o neoliberalismo e as novas técnicas de poder**. 1. ed. Belo

Horizonte: Editora Âyiné, 2018.

HOLT-GIMÉNEZ, E. Scaling up sustainable agriculture Lessons from the Campesino a Campesino movement. **LEISA Magazine**, Bangalore, Oct. 2021.

JOHNSTON, B. F.; KILBY, Pete. **Agricultura e transformação estrutural: estratégias de países em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. Economia Solidária. In: HESPANHA, P.; CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Edições Almedina, 2009. p. 162-168.

LEVIDOW, L.; PIMBERT, M.; VANLOQUEREN, G. Agroecological Research: Conforming – or transforming the dominant agro-food regime?. **Agroecology and Sustainable Food Systems**, [s. l.], v. 38, n. 10, p. 1127-155, 2014.

LÜCHMANN, L. H. Abordagens teóricas sobre o associativismo e seus efeitos democráticos. **Revista brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 29, n. 85, p. 159-226, jun. 2014.

MATUS, C. **Adeus Senhor Presidente: governantes governados**. Tradução Luis Felipe Del Riego. São Paulo: FUNDAP, 1996

MAZOYER, M.; ROUDART, L. **História das agriculturas no mundo: do neolítico à crise contemporânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: NEAD, 2010.

MEDEIROS, A. J. S.; DUBEUX, A. M.; MÔNICA, V.; JOSÉ, N. (orgs.). **Economia solidária, educação popular e pedagogia da autogestão: reaprendendo a aprender pelas veredas da descolonização do saber no Nordeste**. 1. ed. Olinda: MXM, 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

GONZÁLEZ DE MOLINA, M. G.; PETERSEN, P.; PEÑA, F. G.; CARPORAL, F. R. **Introducción a la agroecología política**. Buenos Aires: CLACSO, 2021.

MORAES, Rodrigues. **Agrotóxicos no Brasil: Padrões de Uso, política da regulação e prevenção da captura regulatória**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2019.

MOREIRA, R. M. **Da hegemonia do agronegócio à “heterogeneidade” restauradora da agroecologia: estratégias de fortalecimento da transição agroecológica na agricultura familiar camponesa do programa de extensão rural agroecológica de Botucatu e região – Pronera, São Paulo, Brasil**. 357 f. Tese (Doutorado em Agronomia) – Programa Agroecologia, Sociologia e Desenvolvimento Rural Sustentável, Universidad de Cordoba, Córdoba, 2012.

MOTHÉ, D. Autogestão. In: HESPANHA, P.; CATTANI, A. D.; LAVILLE, J. L.; GAIGER, L. I. **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Edições Almedina, 2009. p. 26-30.

MOURA, Abdalaziz de. **Princípios e fundamentos da proposta de apoio ao desenvolvimento sustentável – PEADS**: uma proposta que revoluciona o papel da escola diante das pessoas, da sociedade e do mundo. Glória do Goitá: SERTA, 2003.

NASCIMENTO, M. C.; SILVA, S. A.; GOYATÁ, S. L. T. Aplicação didática do método Altadir de planejamento popular para estudantes de enfermagem. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 891-898, 2013.

PARMENTIER, S. **Scaling-up agroecological approaches**: what, why and how?. Belgium: Oxfam-Solidarity, 2014.

PERNAMBUCO. **Lei n 15.389**, de 13 de outubro de 2014. Confere ao Município de Lagoa de Itaenga o título de Capital Estadual do Coco de Roda. Recife: Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco, 2014. Disponível em: <<http://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=227>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens políticas e econômicas de nossa época. Rio de Janeiro: Contraponto, 2021.

POMPEIA, C. **Formação política do agronegócio**. São Paulo: Elefante, 2021.

QUIJANO, A. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. *In*: LANDER, E. (org.). **A colonialidade do saber**: Eurocentrismo e ciências sociais, Perspectivas latino-americanas. Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 227-278.

RAFFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Ática, 1993.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008

RODRIGUES, M. C. P. Marco Lógico e *Balanced Scorecard*: um Mesmo Método e uma Velha Idéia?. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 2001, Campinas. **Anais** [...] Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <estrategiasocial.com.br/downloads/artigo-anpad-2001.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2023.

ROSSET, P. Re-thinking agrarian reform, land and territory in La Via Campesina. **Journal of Peasant Studies**, [s. l.], v. 40, n. 4, p. 721-775, 2013.

SABOURIN, E. **Camponeses do Brasil**: entre a troca material e a reciprocidade. México: Sigilo XXI Editores; Buenos Aires: CLCSO, 2015.

SAMBUICHI, R. H. R.; MOURA, I. F.; MATTOS, L. M.; ÁVILA, M. L.; SPINOLA, P. A. C.; SILVA, A. P. M (orgs.). **A política nacional de agroecologia e produção orgânica no Brasil**: uma trajetória de luta pelo desenvolvimento rural sustentável. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. 10. ed. São Paulo: Editora Best

Seller, 2002.

SAQUET, M. A. **Abordagens e concepções de território**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

SCHRODER, P. **Economia indígena**: situação atual e problemas relacionados a projetos indígenas de comercialização na Amazônia. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003.

SILVA, G. C. **Relações de poder, trabalho, disputas pelo território e economia solidária no contexto da zona da mata sul de Pernambuco**: um estudo sobre a usina catende. 2011. Dissertação (Mestrado em Geografia Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011).

SILVA, L. H. Divisão Social do Trabalho. *In*: CATTANI, A. D. (org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997. p. 292.

SILVA, M. J. P. Onze passos do planejamento estratégico participativo. *In*: BROSE, M. (org.) **Metodologia Participativa**: uma introdução a 20 instrumentos. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001. p. 161-176.

SILVA, S. P. **Avanços e limites na implantação de políticas públicas nacionais sob abordagem territorial no Brasil**: texto para discussão. Brasília; Rio de Janeiro: Ipea, 2013.

SILVA, V. R. **A complexidade da agroecologia no caminhar para agroecossistemas e sociedades sustentáveis**: uma mirada desde o Semiárido de Pernambuco. 2021. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. 1. ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P. **Uma utopia militante**: três ensaios sobre o socialismo. São Paulo: Editora Unesp Digital; Fundação Perseu Abramo, 2022.

SOARES, G. J. V.; DIAS, C.; SILVA, E. S. **A incubadora tecnológica de cooperativas populares da UFRPE**: uma nova experiência de extensão universitária. Recife: [s. n.], 2002. Disponível em: <http://www.prac.ufpb.br/anais/lcbeu_anais/anais/trabalho/aincubadora.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2023.

SOUSA SANTOS, B. **Produzir para viver**: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SOUZA SANTOS, B.; MENEZES, M. P. (orgs.). **Epistemologias do sul**. Rio de Janeiro: Cortez, 2010.

TAUILE, J. R. **Trabalho, autogestão e desenvolvimento**: escritos escolhidos, 1981-

2005. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

VEIRA, J. B. **Planejamento Estratégico da ASSIM**. Glória do Goitá: Serviço de Tecnologia Alternativa, 2021.

VERDEJO, M. E. **Diagnóstico rural participativo: um guia prático**. Porto Alegre: Gráfica Ascar, 2006.

WEBERING, S. I. **Autogestão e Cooperação**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2020.

WEETMAN, C. **Economia circular: conceitos e estratégias para fazer negócios de forma mais inteligente, sustentável e lucrativa**. 1. ed. São Paulo: Editora Autêntica Business, 2019.

WILKINSON, J. **O sistema agroalimentar global e brasileiro face à nova fronteira tecnológica e às novas dinâmicas geopolíticas e de demanda**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2022.

9. APÊNDICE

9.1 Relatório Técnico Conclusivo

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGROECOLOGIA E
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL - PPGADT

**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DA ASSOCIAÇÃO DE
PRODUTORES E MORADORES AGROECOLÓGICOS DO IMBÉ,
MARRECO E SÍTIOS VIZINHOS – ASSIM**

**Recife - PE
2023**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGROECOLOGIA E
 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL – PPGADT

i. LOCAL DE EXECUÇÃO

Pesquisa de campo:	
Local: Associação de Produtores e Moradores Agroecológicos do Imbé, Marreco e Sítios Vizinhos – ASSIM	Município: Lagoa de Itaenga, Zona da Mata Norte, Pernambuco
Desdobramento/análise da pesquisa de campo	
Local: Universidade Federal Rural de Pernambuco	Município: Recife, Pernambuco



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGROECOLOGIA E
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL – PPGADT

ii. EQUIPE EXECUTORA

Nome	Função
Gilmar Correia Dias	Orientando
Ana Maria Dubeux Gervais	Orientadora
Ângelo Giuseppe Chaves Alves	Coorientador
Maurício Sarda de Faria	Coorientador Externo
Eliabe José Barbosa	Comissão Local (ASSIM)
Viviane Rosa da Silva	Comissão Local (ASSIM)
Rosinete Jose da silva	Comissão Local (ASSIM)
Rubenice Maria de Freitas	Comissão Local (ASSIM)

1. APRESENTAÇÃO

O produto final denominado “Relatório Técnico Conclusivo do Planejamento Estratégico Participativo da Associação de Produtores e Moradores Agroecológicos do Imbé, Marreco e Sítios Vizinhos – ASSIM”, descreve o processo de elaboração do Planejamento Estratégico da ASSIM, instrumento norteador da gestão política e institucional. Tal atividade inclui perceber suas fortalezas e oportunidades, fragilidades e ameaças contribuindo para um olhar crítico sobre o projeto associativo e a construção de estratégias coletivas de autogestão que estão sendo desenvolvido no território da ASSIM, em Lagoa de Itaenga, município localizado na Zona da Mata de Pernambuco.

A ASSIM, organização social, foi fundada em 1998. Atualmente, tem 30 famílias de agricultores associadas, comprometidas com a produção agroecológica, que comercializam sua produção em 20 feiras agroecológicas nos municípios de Olinda, Recife, Camaragibe, São Lourenço, Paulista, Lagoa de Itaenga e Carpina.

A sede da Organização está localizada na comunidade de Marreco, distante 77 km do Recife e 5 km da sede de Lagoa de Itaenga. Trata-se de região de tradição canavieira pautada, portanto, por 500 anos de latifúndio, monocultura, escravagismo e grande concentração de renda e poder. Neste território prevalecem forte desequilíbrio ambiental, alto nível de pobreza, elevado êxodo rural e baixa cultura de cooperativismo e associativismo.

Entretanto, nos sítios abrangidos pela ASSIM, a transição para a Agroecologia trouxe, desde 2002, prosperidade e melhoria nas condições de vida dos agricultores/as familiares. O sucesso atraiu os jovens, casais voltaram de São Paulo e é inspirador o empoderamento das mulheres na produção, na comercialização, na gestão interna da organização, como também, nas diversas instâncias de participação nas quais a ASSIM se faz representar.

A experiência da ASSIM demonstra o quanto a transição para a agricultura agroecológica pode impactar a vida dos agricultores e seus familiares: gerar renda, valorizar as propriedades, assegurar a sucessão, construir um sentimento de pertencimento e empoderamento e bons resultados econômicos e sociais.

Em 25 anos de história e atuação a organização passou por vários momentos importantes quanto a sua gestão estratégica com erros, acertos, mais também muitos aprendizados, necessitando neste momento refletir sobre sua trajetória, resultados e capacidade de atuação, este exercício deve contribuir para o planejamento do futuro desejado e é nesta perspectiva que este produto final se insere. Para desenvolver a atividade, buscamos envolver os associados da ASSIM na construção do conhecimento, através de um processo planejado de interação com a realidade local. Oferecemos a possibilidade de realizamos um diagnóstico participativo, um instrumento de levantamentos de dados sobre a instituição e seus associados, com a intenção de contribuir com o crescimento da organização e ao mesmo tempo subsidiar o produto deste doutorado.

Desde o surgimento da ASSIM tenho acompanhado as atividades, articulações e ações da Organização. Esta interação iniciou quando eu ainda era adolescente e participava da formação de Agente de Desenvolvimento Local (curso oferecido pelo Serviço de Tecnologia Alternativa – SERTA) e posteriormente quando integrei a equipe de educadores da referida instituição.

Durante aproximadamente uma década trabalhei no SERTA, coordenando projetos de formação de jovens, educadores e agricultores, tendo como foco o desenvolvimento local, o fomento das práticas agroecológicas e o desenvolvimento territorial, no que tange à diversidade socioambiental, aos desafios para a transição agroecológica e a promoção de sistemas agroalimentares sustentáveis.

Junto com outros profissionais do SERTA, participei das primeiras mobilizações para formação dos agricultores sobre técnicas de produção orgânica. Também contribuí no processo de mobilização das comunidades do entorno da ASSIM para receber os educadores, nos processos formativos e de assistência técnica realizadas pelo SERTA.

A aproximação com a ASSIM não se restringiu ao período em que atuava no SERTA. Estive próximo da organização no período que exerci a função pública de Secretário de Administração, Governo e Desenvolvimento Econômico de Lagoa de Itaenga. Essa trajetória de apoio e assessoria me permitiu constatar os avanços, limitações e retrocessos na atuação da entidade.

Partindo desse caminho profissional e de interação com as diversas fases da Instituição, fui desafiado pelo comitê orientador do Programa de Pós-graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial – PPGADT, da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, a desenvolver o meu projeto de pesquisa e produto final na ASSIM, pois, segundo a nossa observação, a instituição se encontrava fragilizada quanto a sua organização política e social. A nossa percepção era de que os/as produtores/as tinham concentrado suas energias e esforços nos processos produtivos e na comercialização, deixando de lado o projeto político e estratégico da associação. Além disso, é flagrante, para quem conhece a associação há 25 anos, que o cuidado com as dinâmicas autogestionárias já não era mais uma realidade.

Desse modo, a proposta de elaboração do Diagnóstico Participativo Rural, que culminaria no Planejamento Estratégico Participativo, foi pensada como uma estratégia política e contou inicialmente com o apoio do Serta, instituição que desenvolve na região de atuação da ASSIM um importante trabalho de promoção do desenvolvimento comunitário.

A pesquisa no doutorado profissional tem como premissa estar vinculada com a trajetória profissional e quando iniciamos as atividades da pesquisa-ação, eu estava prestando serviços de assessoria ao Serta, na qualidade de responsável pela mobilização de recursos e coordenação do “Projeto Rede de Promoção de Direitos da Criança e do Adolescente”. Dentre as ações pactuadas com o Serta, existia a possibilidade de elaborarmos um diagnóstico, realizar oficinas e cursos, bem como o planejamento estratégico da ASSIM.

Logo, o comitê orientador do doutorado estimulou a construção do projeto de pesquisa com o propósito de desenvolvemos o Planejamento Estratégico Participativo da ASSIM de maneira articulada e envolvendo outros atores, organizações e lideranças com histórico de atuação no território da organização.

No projeto de pesquisa aprovado pelo comitê de ética tínhamos nos comprometido com a concertação do Planejamento Estratégico da ASSIM, precedido de entrevistas, oficinas e visitas técnicas. O resultado do produto final realizado, porém, ultrapassou as nossas expectativas e os seus desdobramentos - resultados e perspectivas de futuro deverão ser apresentados na tese do doutorado.

Este relatório apresenta alguns elementos das vivências e ações desenvolvidas para o fortalecimento da participação e da Agroecologia, dimensões estratégicas da organização, em especial no que se refere à autogestão, possibilitando compreender este processo dinâmico de emancipação dos produtores/as rurais com um olhar específico para as dinâmicas sociais no território da ASSIM.

Destacamos que o desenvolvimento da ação sofreu os desafios e impactos ocasionados pela Pandemia do Covid-19, requerendo a adequação das atividades em diferentes momentos para viabilizar o alcance dos nossos objetivos, conforme poderá ser identificado ao longo do texto.

2. INTRODUÇÃO

Em um dia de sábado à tarde, às 14h, estávamos prontos para realizar mais uma atividade de campo do projeto de pesquisa na ASSIM. Enquanto os associados não chegavam, aguardávamos na frente da sede da Associação, embaixo de uma árvore, ouvindo os pássaros cantar. Não demorou muito e logo chegou uma agricultora, cumprimentou-me com um lindo sorriso, desejando boa tarde. Ela, ao descer de seu carro, pegou a chave, abriu a porta principal de sede da Organização, e, de pronto, nos convidou para arrumar as cadeiras.

Nessa tarde, aconteceria a reunião mensal dos associados da ASSIM, para discutir os assuntos de interesse da Associação. Antes de iniciar as atividades e enquanto arrumávamos as cadeiras, perguntamos como tinha sido o dia da associada. Ela, com um sorriso, falou que tinha acabado de chegar da feira agroecológica do bairro de Setúbal, no Recife, e que estava cansada. Perguntamos se a feira tinha sido boa, se havia conseguido vender a produção. A associada falou que sim, que na sexta-feira à tarde tinha realizado a colheita da produção semanal, limpo e embalado o que seria comercializado e levado à feira. Ainda à noite, ela fez uma lista de tudo que seria comercializado para divulgar no grupo de consumidores pelo aplicativo WhatsApp.

Estávamos enfrentando as restrições de isolamento do Covid-19 e boa parte da produção era vendida através do aplicativo (WhatsApp), sendo separada com antecedência em galeias e nomeada com a identificação dos clientes. A agricultora falou que tinha acordado de madrugada junto com sua família para levar sua produção para feira de Setúbal.

Ao chegar em casa, em Lagoa de Itaenga, por volta da 13h, ela retirou do seu carro tudo o que sobrou e foi para a reunião. Diante da rotina descrita pela agricultora, passamos a refletir sobre qual seria a motivação daquela associada? De onde provinha tanta energia? Por que a reunião seria tão importante? O que levou a

agricultora, ao invés de descansar, ir para uma atividade coletiva, pensar, discutir e assumir responsabilidades?

As respostas sobre as indagações encontraremos em vários momentos deste Relatório. Mas, para ajudar na análise, busquei na leveza da letra da música de Gilberto Gil (1989), alguns elementos para as nossas inspirações e respostas, força motivadora, que soa como poesia sobre a vivência cotidiana de cada agricultor e agricultora no campo:

“Amarra o teu arado a uma estrela
Se os frutos produzidos pela terra
Ainda não são
Tão doces e polpudos quanto as peras
Da tua ilusão
Amarra o teu arado a uma estrela
E os tempos darão
Safras e safras de sonhos
Quilos e quilos de amor
Noutros planetas risonhos
Outras espécies de dor
Se os campos cultivados neste mundo
São duros demais
E os solos assolados pela guerra
Não produzem a paz
Amarra o teu arado a uma estrela
E aí tu serás
O lavrador louco dos astros
O camponês solto nos céus
E quanto mais longe da terra
Tanto mais longe de Deus”.

Gilberto Gil (1989)

Efetivamente, o orgulho é uma força motivadora dos que integram a ASSIM, já que tradicionalmente antes da Organização existir eles se viam diminuídos e desprestigiados, diminuídos pelo preconceito e ignorância da sociedade, pelo simples fato de desenvolverem uma atividade braçal ligada ao cultivo da terra. Os participantes da ASSIM identificam-se orgulhosamente como agricultores, participantes e senhores do seu tecido social, cidadãos agentes de mudança. São persistentes, pois entendem que se “os frutos ainda não se encontram tão polpudos e saborosos”, eles mantêm os pés no chão, mas seguem “com o arado amarrado à estrela dos seus sonhos”, da sua tenacidade, da luta por dias melhores, e assim os tornarão, pois, amarraram o arado não à uma estrela ilusória, mas cujo brilho resulta da sua capacidade de luta coletiva.

Os agricultores associados da ASSIM estão com os pés no chão, mas a cabeça no espaço e além do infinito, construindo sua identidade, valorizando seu território,

ampliando suas capacidades e formando novas lideranças para transformar sua realidade atual. Eles são desafiados diariamente a aperfeiçoar o projeto político e consolidar a gestão associativa. É partindo destas reflexões vamos discorrer os caminhos trilhados para construirmos o Planejamento Estratégico Participativo da ASSIM.

A elaboração do Planejamento Estratégico da ASSIM resulta do compromisso de construir um instrumento que fosse além de um mero levantamento de informações acerca da história e dos desafios institucionais enfrentados ao longo do tempo. Representou, portanto um desafio lançado pelo comitê orientador do nosso projeto de pesquisa e produto final do doutorado e aceito, acolhido pela comissão executora local no sentido de pensar as dimensões que contribuíssem para o delineamento do projeto estratégico da instituição.

Nossa hipótese era de que o apoio permanente e facilitação de um processo participativo de planejamento estratégico, associado à formação, ao acompanhamento e à articulação de parcerias, fomentaria a construção de estratégias coletivas de autogestão que permitissem fortalecer os laços entre agroecologia e a economia solidária na perspectiva da construção da identidade territorial da ASSIM.

Consideramos que o planejamento é uma ferramenta gerencial mais também política que proporciona a sensibilidade para identificar, ao longo do tempo, ações necessárias ao enfrentamento de estrangulamentos e desafios institucionais que devem ser vencidos. Estes desafios não se colocam apenas para organizações com fins lucrativos, mas também para Organizações da Sociedade Civil, sem fins lucrativos; ou seja, qualquer organização – seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos – necessita ter uma visão clara dos objetivos e estratégias a que se propõe, assim como dos limites e desafios para a sua sustentabilidade.

Por ser uma organização orientada por valores, em detrimento da estrita busca pelos resultados financeiros, a ASSIM privilegia processos decisórios compartilhados, marcados pela troca de conhecimentos e de informações. Considera-se, portanto, que para entidades com este perfil o planejamento participativo representa uma ferramenta cuja aplicação se propõe a contribuir para a construção da realidade social, identificados, portanto, com a transformação da sociedade na linha da justiça social (GANDIN, 2001).

Partindo desse pressuposto, o Planejamento Estratégico Participativo se consolidou como ferramenta essencial na gestão estratégica das Organizações da Sociedade Civil. Várias delas buscam praticá-lo através de uma abordagem participativa. Ele remete a explicitação das implicações de suas decisões no futuro, como um processo contínuo. Desta maneira, a tomada de decisão deve visar os objetivos a serem estabelecidos, proporcionar sua viabilidade de execução e vislumbrar os seus impactos.

De acordo com Domingos Armani (1999), para pensar o planejamento de uma organização é importante considerar a sua cultura organizacional, o que a trajetória da organização em questão, sua origem, sua cultura interna, a procedência política, cultural e social das pessoas que a compõem. Assim sendo, não as diretrizes que se aplicam a uma instituição refletem a sua personalidade, remetem-se à sua identidade. Este processo de autorreconhecimento da identidade, identificação das características institucionais devem fortalecer o projeto político e institucional da Organização, contribuindo com gestão coletiva.

Para tanto, Farias (2003) ressalta que para fortalecer a gestão coletiva como forma específica da ação organizacional compreende, portanto, um conjunto de processos. Considera-se que os processos essenciais em uma organização coletiva envolvem o planejamento, a tomada de decisão e o acompanhamento e a avaliação das ações:

- i. Planejamento: elaboração de planos estratégico, intermediário e operacional a partir de um diagnóstico da situação atual com o objetivo de atingir um cenário futuro desejado;
- ii. Decisão: deliberação sobre situações específicas, tanto no que concerne à adequação a novos contextos mediante alterações ou inclusões de ações nos planos quanto às definições de caráter político;
- iii. Acompanhamento e Avaliação: verificação e avaliação da implementação das ações e mensuração dos resultados obtidos com relação aos resultados esperados e, se necessário, elaboração de uma revisão do plano de ação, ou seja, um novo planejamento. (FARIAS, 2003, pág 122)

Segundo Tania Bacelar e Valeria Saturnino (2014), o planejamento estratégico participativo a organização fortalece a dimensão da Gestão Estratégica, que se sustenta em quatro premissas básicas: a) é preciso existir um futuro desejado, onde se tem definidos: a razão de ser da organização (missão), o que se quer ser num horizonte de tempo definido (visão), onde se quer chegar (objetivos estratégicos) e

como quer ser reconhecido (valores e atributos); b) é preciso haver uma consciência de que o futuro não está assegurado, e que, portanto, existe uma margem de risco; c) é necessário reconhecer a capacidade de mudar o futuro e de intervir sobre a realidade, mas também d) que o futuro depende de outros fatores, externos à organização, e, portanto, é preciso compreender a dinâmica desses agentes para articular com as forças da organização.

Compreendemos que a elaboração do planejamento ou “plano estratégico” em si mesmo gera um processo contínuo de aprendizagem acerca da gestão estratégica, sobretudo quando se trata de uma ação participativa. A aprendizagem constitui-se parte do alcance dos objetivos. Para alcançá-los, porém, é necessário o constante monitoramento da execução das atividades, o que não seria possível sem a sua prévia definição e internalização pelos participantes.

Para ter clareza do resultado do final do plano estratégico da ASSIM, discutimos juntos com o comitê orientador e comitê executivo os elementos e dimensões que acreditávamos ser importante trabalhar com os associados da ASSIM, durante a construção do Planejamento Estratégico Participativo:

- **Autogestão** – Busca apontar ações estratégicas que possibilitem os associados efetivar um processo participativo de tomada de decisão; fomento a participação de mulheres; incentivo ao protagonismo juvenil; estruturação da organização política e fomento a representatividade nos espaços externo de decisão política.
- **Vínculo com o Território** – Busca apontar ações para o fortalecimento das territorialidades; valorização da identidade cultural; respeito às crenças e religiões; construção de um novo estilo de vida com uma nova visão de mundo; compromisso intergeracional; desenvolvimento de sistemas socioambientais; e fortalecimento das práticas agroecológicas.
- **Transformação Social** – Busca apontar ações de promoção da cidadania plena; fortalecimento do sistema de garantia de direitos; articulação de serviços públicos de qualidade; e a integração das famílias no território.

- **Econômico** - Busca apontar ações que garantam a geração de renda; criação de novos circuitos locais de comercialização; ampliar a diversificação da produção; instituir formas de beneficiamento da produção e ampliar a produção; instituir formas de beneficiamento da produção e ampliar a comercialização.

Com a pactuação coletiva das ações a partir destas dimensões, o resultado do produto final deste doutorado deve estimular novas práticas, articulando parcerias e, sobretudo apoiando o processo de formação e da autogestão dos associados da ASSIM.

3. METODOLOGIA

As universidades brasileiras desenvolvem suas atividades ali cessadas pelo tripé: ensino, pesquisa e extensão e deve por meio dessas dimensões buscar de forma continua a promoção da transformação da sociedade. Trazemos este entendimento para ressaltar que o Pós-graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial – PPGADT sempre estimulou a realização do produto final de modo que trouxesse resultados concretos no objeto pesquisado e neste caso específico buscando apoiar a realização do Planejamento Estratégico Participativo da ASSIM, compreendendo que este instrumento poderia consolidar a atuação da organização no fomento da agroecologia como alternativa do desenvolvimento territorial e da concretização de um modelo de gestão associativa e participativa.

O método da pesquisa do produto final é qualitativa, segundo Bauer e Gaskell (2002), uma metodologia qualitativa e realizada a partir de como o pesquisador pretende observar o problema. Para tanto, buscamos identificar o problema utilizando o método pesquisa-ação. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes da situação estão envolvidos de modo cooperativo, Thiollent (1986). Nossa percepção entendia que, atualmente, a ASSIM encontra-se fragilizada em termos de sua organização política e social, pois os/as produtores/as têm concentrado suas energias e esforços nos

processos produtivos e na comercialização, deixando de lado o projeto político e estratégico da associação.

Para tanto, compreendíamos que realização do Planejamento Estratégico Participativo deveria ocorrer em um ciclo, iniciando pela formulação de objetivos e de uma estratégia para alcançá-los. Depois, é necessário monitorar, realizando os controles necessários para garantir a sua execução. Por fim, é necessário fazer uma avaliação dos resultados, indicando pontos de melhoria e necessidades de mudanças. Para tanto, apresentamos este instrumento considerando o percurso do produto final, organizado em seções que enfatizam as fases desenvolvidas.

1ª Fase – Mobilização dos autores sociais para realização do planejamento estratégico.

2ª Fase - Construção do planejamento estratégico participativo como estratégia política de fortalecimento da atuação da ASSIM.

2ª Fase – Resultados parciais e conclusão

A primeira fase do nosso trabalho consistiu na mobilização dos agentes estratégicos para a realização do Planejamento Participativo. Desta maneira, entendemos que além da vontade política dos associados e gestores da organização, era de fundamental importância aproximar os parceiros estratégicos da ASSIM. Para tanto, realizamos reuniões de mobilização na sede da organização, fizemos contatos com os parceiros que desenvolviam trabalhos no território da ASSIM.

Contamos com a adesão da diretoria da Organização e dos associados, juntos nas reuniões conseguimos listar as atividades que seriam desenvolvidas, considerando a disponibilidade, dias, horários e envolvimento na instituição, tivemos inicialmente o apoio do Serviço de Tecnologia Alternativa – Serta, instituição que se instalou no município de Glória do Goitá – PE, no ano de 2000, para o desenvolvimento do projeto “Aliança com o Adolescente para o Desenvolvimento Sustentável”. Em diversos momentos o Serta desenvolveu atividades em parceria com a ASSIM, realizando formações dos agricultores e dos professores das escolas do campo, estruturando os circuitos de comercialização e apoiando a implantação das tecnologias alternativas para produção.

Em 2020, o Serta e a ASSIM executaram o “Projeto Rede de Promoção de Direitos das Crianças, Adolescentes e Famílias do Campo”, que tinha como objetivo

“promover ações em rede voltadas para a promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes do campo, para garantia dos direitos fundamentais, apoiando os familiares e seus responsáveis com atividades de inclusão socioeconômica nas comunidades rurais da Associação de Produtores e Moradores Agroecológicos do Imbé, Marreco e Sítios Vizinhos (ASSIM)”.

O citado projeto também contemplava ações voltadas para o desenvolvimento institucional, dentre as quais, podemos ressaltar a realização do Diagnóstico Rural Participativo, Oficinas de Associativismo e a concertação do Planejamento Estratégico da ASSIM. É importante destacar que estes cenários de oportunidades e de ações articuladas, potencializou e motivou nosso projeto de pesquisa acadêmica.

Logo no início da implantação do projeto e da pesquisa-ação, nos deparamos com as consequências da pandemia do Covid-19, quando houve a determinação do isolamento e todos os protocolos relacionados com saúde pública. Neste período as crianças e adolescentes do município de Lagoa de Itaenga ficaram sem acesso as aulas, pois as escolas foram fechadas e a rede de educação não conseguiu estabelecer mecanismos para enfrentar tamanha problemática.

Não obstante, com as ações do projeto em fase de execução e frente aos novos desafios impostos, outros parceiros da ASSIM foram convidados a se envolver, como é o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE que veio a contribuir no processo de elaboração do Diagnóstico Rural Participativo - DRP.

O DRP constituiu uma fase muito importante da pesquisa-ação, pois permitiu os associados da Organização discorrer sobre sua história, vinculação com ASSIM, levantamento da visão estratégica e dos conceitos e dimensões política da organização, nesta fase realizamos as entrevistas por vídeo, já que não poderíamos nos encontrar fisicamente, os dados obtidos foram analisados em reuniões em grupos focais para construção da análise de Swot, conhecido popularmente como FOFA (Fortaleza, Oportunidade, Fraquezas e Ameaças).

Para a construção da FOFA realizamos encontros em grupos focais com a participação de até 15 associados e convidados externos, nossa perspectiva seria fazer uma estudo mais aprofundado do DRP, debatendo, refletindo e aprofundando os elementos apontados pelos associados como fortaleza, oportunidade, fraquezas e ameaças e caracterizando e agrupando em dimensões estratégicas, também

organizamos grupo de WhatsApp para socialização das informações e contribuições coletivas.

Quando concluímos a FOFA passamos a ter um cenário mais próximos do contexto em que ASSIM encontrava-se e já tínhamos elementos para construir o plano estratégico da organização. Para tanto, agendamos 4 oficinas presenciais e duas reuniões online para definir a missão, visão, objetivos estratégicos. Não bastando, avançamos nos meses seguintes na construção dos indicadores de resultados, considerando já nesta fase, o cenário de aprovação de projetos e captação de recursos situação que dinamizaria a implementação do Plano Estratégico da Assim.

4. CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO COMO ESTRATÉGIA POLÍTICA DE FORTALECIMENTO DA ATUAÇÃO DA ASSIM

Como já havíamos mencionado, o caminho desta construção passou pela interação e confiança estabelecida com os associados, diretores e instituições parceiras. Sabíamos que este processo necessitava inicialmente de uma compreensão de todos os envolvidos de onde desejávamos chegar? De um entendimento mínimo do contexto vivenciada pela organização, mais também, da vontade de construir um plano estratégicos para o futuro da organização.

Em se tratando de uma organização de base comunitária, construída por produtores rurais, muitos com pouca formação formal, buscamos socializar um entendimento dos processos desta caminhada, exemplificando a metodologia percorrida, ajustando as ideias com mesmos e criando um significado para a ação. Partindo sempre da valorização da história das pessoas, das vivências coletivas e sonhos pessoais e coletivos.

Com o entendimento construído e pactuado, sentimos que poderíamos avançar no sentido de preparar a elaboração do Diagnóstico Rural Participativo – DRP da ASSIM. A realização desta atividade coincidiu com a fase crítica da Pandemia de Covid-19, marcada pelas restrições de circulação nos espaços públicos ocasionando dificuldades e limitações para coleta de dados.

O diagnóstico constitui um instrumento de levantamentos de informações sobre a Associação, tendo o objetivo de conhecer as suas formas de organizações política, identificar as suas fraquezas e potencialidades.

Na busca de definimos os procedimentos mais adequados para a realização do DRP, foi necessária a realização de várias reuniões envolvendo o Serta e a ASSIM. Nessa fase se compreendeu a importância de se iniciar pela recuperação da memória da instituição, o que contribuiu para o processo de reapropriação das histórias dos sujeitos que a integram, das contribuições individuais e das construções coletivas.

O compromisso de construir um instrumento que contribuísse com o levantamento de informações desafiou o comitê orientador e comissão executora local a pensar dimensões do projeto estratégico da ASSIM. Deste modo, foi construído um roteiro pedagógico para as entrevistas, levando em considerações os seguintes eixos orientadores:

- História de vida e vinculação com a ASSIM;
- Caracterização da ASSIM;
- Identificação das concepções e expressões da Agroecologia;
- Identificação, concepções, expressões da economia solidária e da auto-gestão;
- Coleta de elementos para o referencial estratégico.

O roteiro foi analisado pelos atores envolvidos, sendo aprovado para realização. Com esta etapa finalizada, foi elaborado um questionário com 23 perguntas abertas e qualitativas que constituíram o DRP (anexo 01). A partir de então, passamos a agendar das entrevistas. Para tanto, contamos com a colaboração da equipe executora local que identificou os associados que seriam convidados a participar, bem como as datas e horários mais adequados para a sua realização.

Considerando as restrições ocasionadas pela pandemia, o comitê orientador disponibilizou acesso à plataforma de videoconferências Google Meet, utilizada pelos professores da UFRPE para a realização das entrevistas. O instrumento estava licenciado e permitiria fazer as gravações das entrevistas com segurança e uso autoral da Universidade, o que também favorecia o seu uso. O Serta, parceiro desta ação, indicou duas colaboradoras para o acompanhamento da atividade, uma vez que os

resultados contribuiriam posteriormente no processo de elaboração do Planejamento Estratégico da ASSIM.

A realização das entrevistas foi um desafio para todos os envolvidos, pois os associados não tinham acesso à internet de qualidade. Em mais de uma situação, precisamos reagendar e até realizá-las por partes e em momentos distintos, já que a conexão era interrompida. Ao todo, foram entrevistados 13 associados da ASSIM. Destes, apenas três foram entrevistados presencialmente. Para tanto, utilizamos o aparelho celular como recurso para a gravação dos áudios.

A cada entrevista realizada, recebíamos os conteúdos com muita motivação, pois representavam uma riqueza de informação muito grande. Como ressalta Abdalaziz de Moura (2003) chamamos este momento de ponto de partida da aprendizagem, do mais simples ao mais complexo, do pessoal, familiar, sensível, prático ao mais elaborado. Valorizar os conhecimentos prévios dos produtores, os que podem ser adquiridos com a vivência familiar, com o trabalho, com a vida social, que todas as pessoas podem ter e construir. Tais conhecimentos entram primeiro pelos sentidos, pelo olhar, pelo aroma, pelo experimentar e provar, pelo tocar e pelo ouvir. Desta maneira, não são menos importantes do que os conhecimentos resultantes de um exercício intelectual mais apurado.

Concluídas as entrevistas, a equipe executora local estava ciente da grandeza do material e de sua importância. Decidimos então sistematizá-las, o que resultou em um produto de mais de 250 páginas transcritas que servirão como matéria-prima para a análise que desenvolveremos em nossa tese neste doutorado, além disso, contribuir para análise da Swot da ASSIM.

4.1 Construção da análise de Swot da ASSIM

O resultado da sistematização do DRP serviu como base para a análise, discussão e elaboração do planejamento estratégico da ASSIM. Organizamos um grupo focal com associados para fazer a análise de Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) ou, popularmente, FOFA (Fortalezas e Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), considerando a sistematização do diagnóstico, cujo resultado representa um panorama das situações internas e externas que interagem com a organização e que podem influenciá-la favorável e/ou contrariamente.

De acordo com a referida análise diagnóstica, considera-se que, o ambiente interno é o espaço que está ao alcance das intervenções do corpo técnico institucional e o ambiente externo sofre a influência de outros agentes e, portanto, apresenta elementos, ou situações que fogem ao controle da Organização. O diagnóstico também aponta os entraves e desafios que precisam ser enfrentados e resolvidos, para o sucesso da ação empreendida.

A primeira parte da FOFA se refere às Fortalezas e Fraquezas no ambiente institucional, portanto, ao contexto interno. Já a segunda parte se refere às oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo e que devem ser observados e encarados para potencializar a capacidade de atuação da Organização.

Considerando que Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades integram a mesma realidade percebida pelos associados da ASSIM, a partir das suas vivências e percepções, elas passaram a ser analisadas sob a perspectiva da construção da governança organizacional. Dessa maneira, o exercício a partir da identificação de tais situações se deu no sentido de converter as Fortalezas e Oportunidades em recursos para o enfrentamento e superação das Fraquezas e das Ameaças.

A Análise de Swot, ou FOFA, consiste em um mapeamento das condições internas e externas, favoráveis e contrárias que compõem o cenário em que a ASSIM atua. De acordo com o olhar dos associados este cenário está assim configurado:

Quadro 01 – FOFA da ASSIM

FORTALEZA	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Presença em inúmeras feiras (participação dos sócios em espaços de comercialização e contribuição para geração de renda); ● Participação coletiva dos sócios nos espaços de atuação e discussão; ● Sócios com formação técnica e acadêmica e especialização em agroecologia. ● Cadastro dos sócios atualizado; ● Atuação das mulheres como protagonistas nos processos decisórios e na produção agroecológica; ● Participação dos jovens; ● Identidade territorial dos associados; ● Reconhecimento da associação dentro do município e região; ● Parcerias com organização, redes e instituições de ensino; 	<ul style="list-style-type: none"> ● Descontinuidade da participação dos sócios; ● Ausência de programa de formação dos associados; ● Associados inadimplentes; ● Falta de regimento interno; ● Ausência de equipe, equipamentos de informática e administrativos; ● Ausência de internet, sem a potência adequada; ● Ausência de um plano de comunicação; ● Ausência de modelo de gestão financeira; ● Falta de informação/formação sobre gestão de negócios; ● Falta de identidade visual dos produtos da Assim. ● A questão de certificação orgânica; ● A legalização da doação da sede;

<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação da produção agroecológica • Espaço físico, sede da Assim; • Promoção da Segurança Alimentar para os moradores; • Regularização formal da instituição; • Projetos aprovados e em captação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da sede; • Conflitos com associados; • Divisão do grupo; • Formação políticas dos associados; • Documentação institucional vencida ou desatualizada – Estatuto, Atas de Eleição.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Os projetos apresentados em editais de seleção pública para desenvolvimento de atividades de geração de renda e organização política; • Formação técnica, profissional e acadêmica dos sócios e jovens da comunidade; • Surgimento de novos espaços de comercialização; • Novas pessoas querendo se associar; • Parceria com organizações da sociedade civil e governamental; • Outras formas de comercialização para além das feiras; • Programas governamentais de aquisição de alimento da agricultura familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia • As políticas públicas do governo Bolsonaro; • Aumento das queimadas no território da ASSIM; • Monocultura da cana de açúcar; • Uso de agrotóxicos realizado pela Usina Petribu; • Poluição das fontes de águas; • Violência (crescente violência nas comunidades rurais que provoca abandono das propriedades) • Queimadas no lixão a céu aberto • Falta de políticas públicas municipais para o campo; • Fechamentos das escolas do campo.

Fonte: próprios autores

Partindo do princípio de que os quatro elementos que integram a análise acima referida dizem respeito às percepções acerca da mesma realidade, o exercício seguinte no processo de planejamento consistiu em identificar as estratégias para superar as fraquezas e as ameaças, utilizando como recursos para este fim as forças e oportunidades.

O FOFA indicou que a ASSIM dispõe de um amplo leque de relações institucionais com poder público e privado, o que inclui Secretarias de Estado, Conselhos Setoriais e Serviços, de Assistência Técnica, além de ONGs, espaços acadêmicos – como Universidades Federal e Federal Rural e o Instituto Federal, Sindicatos, Feiras Solidárias, Famílias, Igrejas, Grupos de Produtores Agroecológicos, Grupos de Mulheres e de Jovens. Cada um dos atores sociais relacionados desempenha um papel específico, tanto na formação de quadros para a liderança dos processos, quanto na abertura de espaços para a comercialização e organização dos produtos a partir do interesse dos associados, das famílias associadas e das instituições que partilham a vida da comunidade.

A escuta atenta dos parceiros apontou caminhos para definições das prioridades institucionais. Uma vez apreendidos os limites e as possibilidades estratégicas relacionadas com a ASSIM, foram elaborados a Missão, a Visão e os Valores Institucionais.

Para fortalecer as dimensões da agroecologia e da economia solidária no território da ASSIM, na condição de processo autogestionário, precisávamos mobilizar os associados e gestores da organização para terem um “ideário convocante”. Segundo Toro e Werneck (1997), o ideário convocante acontece quando pessoas ou instituições são mobilizadas para buscar uma situação desejada, que crie condições econômicas, institucionais, técnicas e profissionais para promoção do desenvolvimento territorial.

4.2 Missão Institucional da ASSIM

A missão representa a decisão mais importante da instituição, pois é ela quem dá sentido à sua existência. É a razão de ser e o que justifica as ações que serão por ela desenvolvidas. É ela que aponta se sua atuação segue na direção certa e se está adequada ao seu objetivo maior. Ela é o “espírito” que ilumina e orienta as ações de todos e de cada um.

Para a definição da missão, os integrantes da ASSIM consideraram a trajetória histórica da instituição e reiteraram o entendimento de que para vencer os desafios no campo da agroecologia, é fundamental empreender ações coletivas, privilegiando a participação ativa dos próprios agricultores sem distinção de cor, raça, sexo e idade.

Também foi considerado que deveriam ser contemplados elementos como a valorização dos seus conhecimentos e o protagonismo nas atividades voltadas para a produção agroecológica, na implementação e defesa dos seus direitos, na ocupação dos espaços sociais, políticos e econômicos.

Assim sendo, foi definido que a Missão da Assim seria “fortalecer a organização coletiva e a cidadania de agricultores familiares agroecológicos,

contribuindo com a geração de renda, a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável”.

Ao se posicionar no sentido de fortalecer a organização coletiva e a cidadania de agricultores familiares agroecológicos, os associados fizeram um exercício de resgate das causas que motivaram o surgimento da instituição. Foi ressaltado o propósito do trabalho coletivo para fortalecimento da agricultura familiar, colocando a agroecologia não somente como uma técnica de produção, mas como uma concepção de sociedade, uma posição política que questiona o atual modelo de produção rural.

A missão da ASSIM também apresenta um enfoque voltado para a geração de renda, a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável. Neste aspecto faz referência aos esforços empreendidos para transição agroecológica das propriedades rurais, ampliando a capacidade da produção, do beneficiamento e da comercialização como alternativa para superação da pobreza, contribuindo para a segurança alimentar e a inclusão social.

É importante destacar que a ASSIM está instalada no município de Lagoa de Itaenga, situado na Zona da Mata Pernambucana que tem a sua economia pautada na agroindústria canavieira e no beneficiamento da cana de açúcar. Distanto 69,5 km de Recife, segundo dados do IBGE, em 2021 a população do município era estimada era de 21.490 pessoas, cujo PIB per capita em 2019, antes da pandemia, era de R\$ 15.793,28 (quinze mil setecentos e noventa e três reais e vinte e oito centavos), donde estima-se que o valor para o período pós-pandemia seja ainda menor.

Ao assumir o compromisso com a promoção do desenvolvimento sustentável a organização reforça a busca pela ruptura com uma tradição de cultivo da terra com prejuízo para o meio ambiente e consequências danosas para a saúde dos produtores e consumidores.

4.3 Visão de Futuro da ASSIM

A visão de futuro de uma organização remete ao cenário desejado, que deve ser buscado pelos seus associados e percebido pela sociedade. Tratamos como visão de futuro porque é de longo prazo o período para a sua concretização. É essa visão que irá orientar as ações práticas do cotidiano, visto que cada passo deve representar um avanço na direção desse “sonho”.

No Planejamento Estratégico a ASSIM definiu que sua visão de futuro é **“ser referência de associação de agricultores familiares que promove a agroecologia, a soberania alimentar e a organização dos agricultores, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida das populações do campo e da cidade”**.

Ao afirmar que deseja “ser referência de associação de agricultores familiares que promove a agroecologia”, a organização destaca a valorização da sua história, da caminhada realizada, do propósito e orgulho de sua base comunitária, com atuação rural que promove a agroecologia. Além disso, firma-se o compromisso de desenvolver a agroecologia como uma concepção de sociedade e de natureza voltadas para promoção do desenvolvimento sustentável, para a garantia da qualidade de vida para as populações do campo e da cidade.

Além disso, ao remeter para a organização dos agricultores, evidencia-se que a instituição vislumbra um horizonte de ações coerentes e articuladas, que lhes possibilite participar da definição acerca de como deve ser organizada a produção e distribuição dos alimentos, relacionado ainda à participação no debate acerca da democratização do acesso à terra, aos modelos produtivos sustentáveis (agroecologia) e a pequena produção (agricultura familiar).

4.4 Valores Institucionais

A Missão e os Valores institucionais representam dois pilares que orientam e referenciam a atuação da instituição. Enquanto a Missão é a propósito da existência, os Valores norteiam as decisões e os comportamentos na entidade.

Os valores de uma organização representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma entidade. São preceitos essenciais e permanentes e servem para balizar a atuação dos associados, além de contribuir para a construção de alianças que contribuam para o alcance dos seus propósitos.

Também serve para disciplinar a atuação dos associados e dirigentes, valoriza o significado de uma instituição de caráter autogestionária. Reforçam a identidade do coletivo e imprime comportamento progressistas.

Na sequência do debate para a definição da missão e da visão de futuro, os associados concluíram que as suas práticas são pautadas no conjunto dos valores que descrevemos a seguir, devendo eles ser o ponto de partida e permear todas as suas atividades empreendidas pela ASSIM:

- Trabalho e organização coletiva;
- Produção agroecológica;
- Solidariedade;
- Transparência;
- Respeito às diversidades étnicas, de gênero, geracional e religiosa;
- Cooperação;
- Participação e gestão democrática;
- Valorização das lutas sociais e populares.

4.5 Eixos Estratégicos

Definidos os valores institucionais, os membros da ASSIM foram convocados a refletir sobre os eixos estratégicos que contribuiriam para a implementação do seu projeto estratégico e a efetivação da sua missão e visão de futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, que devem estar estruturados de forma interligada e lógica, de modo a que reflitam uma decomposição da Missão e Visão.

Considerando a importância de ter uma instituição forte e que venha a ser referência para os produtores agroecológicos, a sociedade e os parceiros, tendo como base dimensões que promovam o desenvolvimento institucional e territorial, a ASSIM definiu quatro eixos estratégicos.

Entendendo ser relevante para a ASSIM promover ações de fortalecimento institucional, o que inclui o desenvolvimento e a melhoria dos processos organizacionais e de comunicação, bem como promover ações voltadas para a soberania e segurança alimentar, a sustentabilidade ambiental a atuação nos espaços de participação política para a promoção e defesa dos direitos, bem como, a incidência nas políticas públicas promovendo a geração de renda e condições de vida digna no campo, foram definidos as seguintes perspectivas orientadoras das ações estratégicas da ASSIM, organizados em quatro eixos:

- Eixo Estratégico I - Fortalecimento Institucional
- Eixo Estratégico II - Preservação e regeneração ambiental
- Eixo Estratégico III - Social: Política, Cultura, Educação/ Formação e Assistência Social.
- Eixo Estratégico IV - Geração de Renda

Cada eixos estratégicos é uma agrupamento de questões que podem apontar horizonte e perspectivas. De acordo com Kaplan e Norton (1997), ao se definir estratégias, são expostos entraves entre as capacidades atuais da organização e a condição futura a que se almeja atingir.

4.5.1 Eixo Estratégico I - Fortalecimento Institucional

No momento de elaboração do DRP, os associados apontaram fragilidades como a pendência quanto a elaboração e a obsolescência de alguns documentos, fragilidades no processo de participação e formação dos associados (sobretudo dos novos), bem como questões relacionadas com o clima organizacional que apontava para a importância de investir, na integração dos seus associados. Além disso, também foi evidenciada a necessidade de um investimento robusto na comunicação institucional, o que se compreendeu que viria a trazer importantes resultados tanto no contexto interno, quanto iria impactar externamente.

Ainda pontuando as fragilidades internas, foi identificada a necessidade de se adquirir mobiliários e equipamentos que viabilizassem uma infraestrutura mínima para o seu funcionamento. Além disso, foi destacada a ausência de um modelo de gestão

financeira, a falta de conhecimento específico nesta área e que a organização até aquele momento não dispunha de um balanço financeiro aprovado em assembleia.

Por outro lado, foram identificadas forças como qualificação técnica e acadêmica de parte dos associados, a vivência do trabalho coletivo, a disposição para a trocas de saberes e o apoio das diversas assessorias que a organização recebeu de instituições parceiras. Além disso, o sentimento de pertencimento dos associados, a valorização da identidade territorial, da cultura e da tradição, o esforço coletivo para construção da sede da organização, do cadastro dos associados, da regularização fiscal e da documentação da Associação contribuíram para que a instituição alcançasse credibilidade entre os parceiros locais, abriu caminhos para a aprovação de projetos e, conseqüentemente, a realização de outras parcerias estratégicas, bem como para a garantia da execução de suas atividades.

Identificadas estas questões, A ASSIM optou por investir no fortalecimento institucional pautado na gestão coletiva, transparente e profissional. Considerou ser importante formar e constituir novas lideranças, além de desenvolver as habilidades novas competência nos associados, valorizando a participação das mulheres e da juventude.

Para a operacionalização do **Eixo de Fortalecimento Institucional**, foram, foram definidos **seis objetivos específicos**:

- a. Criar um canal de comunicação (e-mail, ofício, rede social, planilha) eficiente, com avaliação;
- b. Manter atualizada toda a documentação da ASSIM;
- c. Manter um bom relacionamento com parceiros e sócios;
- d. Garantir a participação e envolvimento dos sócios;
- e. Garantir e fortalecer a gestão coletiva da ASSIM, com um modelo consolidado de gestão financeira, de comunicação e de pessoas.

4.5.2 Eixo Estratégico II - Preservação e regeneração ambiental.

A ASSIM entende que a sociedade nos últimos anos tem sido chamada para desenvolver ações para mitigar as mudanças climáticas, promover a preservação e regeneração do meio ambiente. O seu surgimento representa uma ruptura com a

prática da agricultura tradicional, que empobrece o solo, compromete o meio biótico e a saúde dos seres humanos, além de refletir um projeto de sociedade baseado na maximização do lucro e na exploração dos trabalhadores.

É importante considerar que, no âmbito local, a sede da Organização está situada na Zona da Mata de Pernambuco, região que nos últimos séculos foi devastada como consequência do modelo de produção relacionado com monocultura da cana de açúcar, que provoca o empobrecimento do solo, promove o desmatamento e, por consequência, provoca o desequilíbrio ecológico e a perda da biodiversidade.

Ao eleger a preservação e regeneração do meio ambiente como um eixo estratégico para o alcance da sua missão institucional, a ASSIM considerou o histórico político e econômico da região, além da ausência da legislação para promoção da agroecologia. Se colocando como uma agente aglutinador, formador e multiplicador de uma nova concepção de mundo.

O entendimento dos associados sobre sua realidade imediata é que o avanço do agronegócio tem prejudicado as atividades agroecológicas no seu território, quando se pulveriza agrotóxico nas propriedades vizinhas, nas quais se utilizam práticas convencionais de cultivo, realizando queimadas e poluindo as fontes hídricas. Tais situações foram apontadas no DRP como fatores externos que representam ameaças.

Essa realidade ganha dimensões catastróficas quando observamos que o território da ASSIM composto de pequenas propriedades é cercada por canaviais de propriedade da Usina Petribu, situação que colocar os produtores agroecológicos na condição de ameaça em razão do manejo da cultura da cana de açúcar.

Diante desse quadro, a ASSIM se posicionou no sentido de valorizar o desenvolvimento territorial, a soberania alimentar e a conservação dos recursos naturais para a superação da pobreza.

No relatório Mudanças Climáticas e Possíveis Alterações nos Biomas da América do Sul (2007), resultados dos projetos “Caracterização do clima atual e definição das alterações climáticas para o território brasileiro ao longo do Século XX”, apoiado pelo Projeto de Conservação e Utilização Sustentável da Diversidade Biológica Brasileira – PROBIO, apontam uma situação alarmante, cenários climáticos futuros de aumento da temperatura superficial. Evidentemente, essas mudanças

climáticas têm um impacto nos ecossistemas naturais e especificamente na distribuição de biomas, o que por vez têm impactos na biodiversidade, agricultura, nos recursos hídricos etc. O futuro da distribuição de biomas já está sendo afetado pela combinação dos impactos da mudança climática e da mudança no uso da terra, que podem levar o sistema a desertificação do Nordeste brasileiro.

Na zona da mata de Pernambuco já observamos as consequências do modelo de desenvolvimento pautado pelo desmatamento, queimas, poluição e uso inadequado da água. Tal situação convoca os produtores da ASSIM a pensar não apenas na sua produção, propriedade, cuida do micro espaço, este eixo estratégico estimula os associados desenvolverem estratégias de preservação e regeneração ambiental do seu território de atuação.

Para tanto, o conjunto de ações a seguir, representam objetivos estratégicos operacionais que indicam os compromissos estabelecidos pelos atores sociais que integram a ASSIM e/ou que se relacionam com a entidade, no sentido de promover a preservação e regeneração ambiental:

- a. Criar o banco de sementes crioulas da Associação ASSIM;
- b. Criar eventos ambientais semestrais e anuais;
- c. Criar projeto para preservação ambiental;
- d. Garantir a qualidade da produção agroecológica;
- e. Apoiar ações de mobilização comunitária para a preservação e regeneração ambiental;
- f. Promover a Agroecologia e o Desenvolvimento Sustentável.

4.5.3 Eixo Estratégico III - Social: Política, Cultura, Educação/ Formação, Assistência Social

O entendimento da ASSIM é de que a sociedade precisa desenvolver uma nova consciência ambiental e social, uma vez que as iniciativas atuais para fortalecimento das políticas públicas da agricultura familiar continuam sendo realizadas de forma desarticulada, fragmentada, parcial e localizada.

No momento da elaboração do FOFA foram identificadas situações como a necessidade de se ampliar e fortalecer as parcerias para implementação do projeto

político, social e econômico no território de atuação da Organização e incidir no campo das políticas públicas fazendo a defesa dos interesses das comunidades rurais. Também foi destacada a importância de se realizar processos de formação técnica e política de lideranças, estimulando-as e capacitando-as tanto para a atuação nos espaços de defesa de direitos e de controle social, quanto para a conquista da confiança dos parceiros institucionais.

No âmbito municipal, foi apontada a deficiência dos serviços públicos representando elementos que dificultam a atuação da ASSIM. Nesse sentido, foram elencadas a ausência de unidades de saúde e de educação (inclusive com o fechamento das escolas do campo), de postos de trabalho, a precariedade da segurança, dos espaços de lazer e esporte, dos programas de acesso à água, moradia e à terra produtiva para atender as pessoas que vivem no campo. Também foi denunciado o aumento da violência nas comunidades rurais implicando no abandono das propriedades rurais.

Apesar das fragilidades citadas, foi destacada a identidade cultural relacionada à reprodução de manifestações culturais e participação coletiva dos associados nos espaços de promoção de direitos, de formulação de políticas públicas e a realização de ações de *advocacy*.

Diante do exposto, compreendeu-se a importância de se estabelecer articulações entre as diversas organizações sociais para o fortalecimento das ações de controle social, além de realizar atividades de incidência nas políticas públicas da Cultura, da Educação, da Cultura e da Assistência Social. Para tanto, foi entendida a necessidade de investir na formação política dos seus integrantes.

Em tratando de uma organização que estabeleceu como missão atuar na melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável do campo, impõem a Instituição a necessidade de incidir nas políticas públicas de educação, agricultura, saúde, segurança públicas geração de renda, assistência social, criança e do adolescente, idosos e etc. O papel de uma organização social não é substituir o poder público, mas cabe a Instituição realizar o controle social. Então nessa perspectiva a ASSIM deve preparar seus associados para ocupar os espaços de controle e formulação das políticas públicas.

Ao incidir nos espaços políticos a ASSIM entende que contribuirá para o seu reconhecimento como uma entidade de produtores rurais que tem por referência os princípios da agroecologia. Tal posição impõe à Instituição a necessidade de desenvolver e aplicar tecnologias sociais que garantam o exercício da cidadania para as famílias do campo. Para operacionalizar a estratégia prevista neste eixo, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos:

- a. Criar eventos e movimentos culturais que promovam a preservação da cultura local;
- b. Atuar junto com os Conselhos Municipais;
- c. Promover formação e o envolvimento da comunidade;
- d. Promover direitos à vida saudável através do controle social das políticas públicas no campo e na cidade.

4.5.4 Eixo Estratégico IV - Geração de Renda

A realidade histórica, econômica, social e ambiental do município de Lagoa de Itaenga tem indicado pontos de atenção que requerem a soma dos esforços públicos, da iniciativa privada e das organizações sociais para mitigar problemas variados. Segundo o IBGE, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) local é mediano e atinge a marca de 0,602; as receitas em 2017 não cobriam as despesas. Nesse contexto, o baixo desempenho econômico é responsável pelo tímido potencial de consumo, realidade agravada pelo quadro de demissões dos trabalhadores formais, que supera o número das admissões efetuadas.

Em face desse cenário, Lagoa de Itaenga convive com elevado nível de pobreza, resultante de um número reduzido de postos de trabalho, o que contribui para o afastamento de seus cidadãos para outros centros que possam ofertar melhores condições.

A ASSIM que vem se fortalecendo para se contrapor ao cenário de insegurança alimentar e promover uma cultura de solidariedade que favoreça o enfrentamento e a superação das mazelas enfrentadas no município. Para tanto tem firmado parcerias com instituições de relevante contribuição para a zona rural da região Nordeste, a exemplo da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), do Instituto Federal

de Pernambuco (IFPE), Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), Serviço de Tecnologia Alternativa (SERTA), entre outras.

Para além destas parcerias, por iniciativa própria a ASSIM tem desenvolvido um experiencia na realização de Assistência Técnica e Extensão – ATER, atendendo 150 produtores na transição agroecológicos, dispõem de uma cozinha comunitária para beneficiamento e atualmente tem conseguido ampliar os espaços para comercialização da produção.

O eixo de geração de renda a partir da produção, beneficiamento e comercialização da produção agroecológica reflete a importância desta dimensão para a prática institucional, apontando para novas possibilidades a partir da valorização da participação das mulheres, dos jovens e das pessoas idosas da comunidade. Para o desenvolvimento deste eixo, destacamos os objetivos descritos a seguir:

- a. Criar ações voltadas a novas fontes de renda, como criação de animais;
- b. Incentivar os jovens para que permaneçam na comunidade, com produção de conservas, artesanato, casa de farinha, temperos e costuras;
- c. Garantir o escoamento das produções através de feiras e processos solidários;
- d. Estimular a inclusão produtiva e a geração de renda de produtos agroecológicos, com destaque na participação de mulheres e jovens.

A ASSIM acredita que investir na geração de renda, tendo como referência a cultura da solidariedade contribuirá para a fixação dos jovens e das famílias no campo na medida em que se agregará valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade, evitando o êxodo e favorecendo a sucessão rural.

5. INDICADORES, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O planejamento estratégico participativo da ASSIM elegeu um conjunto de atividades e ações para um horizonte desejado, tendo como propósito efetivar sua

missão e visão de futuro, dando ênfase ao seu projeto associativo e participativo para promoção da Agroecologia, Economia Solidária e do Desenvolvimento Territorial.

Este objetivo coloca muitos desafios operacionais e, para tanto, sugerimos à organização desenvolver seus indicadores e processos de monitoramento e avaliação, que permitisse mensurar os impactos e resultados dos esforços empreendidos, oportunizando a equipe de diretores, associados e colaboradores sua profissionalização.

Quando iniciamos a construção dos indicadores de resultados a ASSIM havia conseguido captar recursos significativos para execução do Projeto Nos Trinques, e para tanto, esta oportunidade de captação de recursos permitiu a Organização ampliar sua capacidade de implementar seu plano estratégico.

Para além da exigência dos financiadores, este exercício estabelece condições da Organização realizar o monitoramento e avaliação. Estas iniciativas compreendem indicadores e métricas para o acompanhamento sistemático e contínuo do progresso das ações e das mudanças provocadas. Conforme verificamos nos quadros abaixo:

Quadro 02 – Indicadores de Resultados

AÇÕES	METAS	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE VERIFICAÇÃO
Realização de eventos formativos culturais sobre alimentação e consumo consciente para idosos e familiares nas feiras agroecológicas onde a ASSM atua.	120 eventos com participação de cerca de 1.800 pessoas idosas consumidoras; 120 apresentações artísticas /mês durante 20 meses Participação regular de 15 idosos por atividade semanal, em média; Compra de móveis e utensílios para assegurar ações da ASSIM.	Aumentar em 30% frequência de idosos e suas famílias nas feiras agroecológicas da ASSIM; Aumento 40% os resultados da comercialização dos produtores agroecológicos; Promover a cultura popular em 100% das feiras agroecológicas da ASSIM; Melhorar as condições de infraestrutura da sede e dos espaços de comercialização da ASSIM.	Cadastro dos usuários nas oficinas; Cadastro dos produtores; Planilha de comercialização dos produtos e resultados econômicos; Lista de frequência; Fotos; Filmagem; Relatório de atividades.

<p>Realização de oficinas sobre Segurança Alimentar e consumo consciente para participantes do Centro de Convivência da Pessoa Idosa de Lagoa de Itaenga.</p>	<p>46 oficinas de formação sendo 2 encontros, 8 horas/mês – 20 idosas/os, 19 meses;</p> <p>Produção e publicação de 2.000 exemplares de cartilha sobre Segurança Alimentar e consumo consciente.</p>	<p>100% dos idosos com inscrições realizadas; 80% dos idosos matriculados participando das oficinas; Fortalecimento da parceria com o serviço de convivência a pessoa idosa; Realização de 46 oficinas programadas e realizadas em 19 meses; 2.000 cartilhas impressas e distribuídas.</p>	<p>Cadastro dos usuários nas oficinas; Plano Pedagógico Lista de frequência; Fotos; Filmagem; Relatório de atividades.</p>
<p>Realização de visitas de intercâmbios de idosos familiares e consumidores das feiras agroecológicas e do Centro de Convivência da Pessoa Idosa de Lagoa de Itaenga.</p>	<p>10 viagens/visitas de intercâmbios dos idosos clientes das feiras agroecológicas e do Centro de Convivência realizadas;</p> <p>40 idosos e familiares/mês em visita à ASSIM.</p>	<p>100% das feiras agroecológicas com idosos selecionados visitando a comunidade da ASSIM;</p> <p>100% dos idosos do GCI-LI visitam a ASSIM;</p> <p>Melhor relação de consumidores e os agricultores, pois eles passaram também a fiscalizar a produção.</p>	<p>Cadastro dos idosos nas oficinas;</p> <p>Roteiro das visitas pedagógicas;</p> <p>Lista de frequência;</p> <p>Fotos;</p> <p>Filmagem;</p> <p>Relatório de atividades.</p>
<p>Requalificação de espaços coletivos e equipamentos da ASSIM.</p>	<p>Realizar 01 reforma e melhoria da sede, incluindo cozinha comunitária e quiosque para recepção de visitas e venda de produtos;</p> <p>Garantir a aquisição de mobiliário e equipamentos para a sede e cozinha da ASSIM;</p> <p>Realizar a recuperação e interligação hídrica de 01 poço artesiano da ASSIM;</p> <p>Contratação de 04 seguros para carro e motos, e de 01 serviço de segurança eletrônica;</p> <p>Realizar reformas e reaparelhadas de 03 casas de farinha de associados;</p> <p>Desenvolver um plano de comunicação de</p>	<p>Aumento em 30% do número de associados da ASSIM; Aumento 40% na participação de associados em assembleias e atividades coletivas das ASSIM; Melhorar apresentação visual de 80% dos produtos da ASSIM; Aumentar e diversificar em 30% os produtos agroecológicos comercializados pelos associados. 100% da sede reformada e com novos equipamentos instalados; 100% dos associados e parceiros vivenciando as melhorias de infraestrutura, espaço de reuniões, de cursos diversos, equipamentos; 40% dos associados fazendo uso da cozinha comunitária para beneficiamento da produção; 100% das casas de farias</p>	<p>Contrato de prestação de serviços;</p> <p>Notas Fiscais de Pagamento;</p> <p>Cotações de Preços;</p> <p>Fotos;</p> <p>Filmagem;</p> <p>Relatório de atividades.</p>

	marketing e comunicação para os produtos beneficiados pelos associados da ASSIM.	produzindo, processando a mandioca, farinha e a qualidade. 20% dos associados com acesso a água para produção e consumo - melhoria no acesso e distribuição à água (poço coletivo);	
Desenvolvimento Institucional da ASSIM, dotando a associação de requisitos diversos para realização dos seus objetivos institucionais e dos novos desafios presentes no projeto Nos Trinques.	01 Sistema de gerenciamento financeiro sendo executado; 01 Plano de Capacitação em Gestão - realização da logística; 01 Diagnóstico e proposta para turismo rural na ASSIM; 01 Plano de Comunicação da ASSIM contratado e em execução; 06 vídeos institucionais produzidos; 01 Contratação de serviço de fotografias para registro adequado das atividades da ASSIM e associados; 01 Produção do sítio eletrônico (site) para registro e divulgação das atividades e documentos da ASSIM.	Gestão Financeira com sistema financeiro instalado e implementado, 100% da equipe financeira capacitada e operaciolizando. 100% dos diretores e equipe do projeto formados/capacitados em gestão social da ASSIM; 100% das feiras agroecológicas com melhoria na qualidade nos serviços da ASSIM; Maior presença da ASSIM nas redes sociais. 100% dos canais de comunicação implementados e atualizados – Facebook, site, LinkedIn, Instagram; Aumento graduação dos seguidores das redes sociais, 100%, 1.000%... Diagnóstico e proposta para turismo rural na ASSIM concluída; 02 projetos elaborados e aprovados para captação de recursos incentivados; Aumento em 40% das vendas dos associados e da associação; 100% das atividades da ASSIM fotografada e registrada, garantindo um bando de imagem; 100% do Site da ASSIM concluído e atualizado.	Contrato de prestação de serviços; Notas Fiscais de Pagamento; Cotações de Preços; Fotos; Filmagem; Relatório de atividades; Avaliação qualitativa e quantitativa realizada; Número de acessos e interações; Quantidade de postagem por semana; Quantidade de seguidores das páginas da organização.
Capacitação e requalificação de núcleos de agricultura familiar, para produção e comercialização de produtos agroecológicos em quatro municípios da	Identificação 04 áreas rurais adequadas ao projeto - seleção, nas áreas identificadas, de sítios e propriedades com idosos, agricultores familiares - para fazer a transição da agricultura convencional para a Agroecologia;	100% idosos e famílias formados aumentando a produção, beneficiamento e comercialização dos seus produtos; 40% dos agricultores das áreas de atuação da ASSIM, recebendo orientação e formação;	Plano de formação; Ficha de Inscrição; Contrato de prestação de serviços; Notas Fiscais de Pagamento; Cotações de Preços;

<p>Zona da Mata e Região Metropolitana de Recife, envolvendo idosos/as rurais e seus familiares.</p>	<p>Realização de 04 ciclos de capacitação por núcleo, em Agroecologia, Economia Solidária e Segurança Alimentar 16 ciclos de capacitação 4 por núcleo trimestralmente (16*4*4 = 256 horas);</p> <p>Inclusão de práticas de Envelhecimento Ativo para empoderamento das pessoas idosas nos espaços de participação social;</p> <p>Requalificação de 25 associados da ASSIM – idosos e familiares – em manejos de propriedade agroecológica.</p>	<p>Implantação de tecnologias alternativas tais como: sistemas agroflorestais, viveiros, compostagem e biofertilizantes;</p> <p>Garantia que 100% das famílias atendidas consiga realizar troca de conhecimento, vivências e crenças de cada comunidade atendidas nos intercâmbios por meio de outras experiências;</p> <p>Sociedade e governos sensibilizados com as necessidades dos idosos do campo;</p>	<p>Fotos;</p> <p>Filmagem;</p> <p>Relatório de atividades.</p>
<p>Realização de Assistência Técnica e Extensão Rural/ATER – autogestionada, com respeito às iniciativas dos agricultores idosos e seus familiares.</p>	<p>4 técnicos atuando, realizando 1.920 visitas ATER nas propriedades rurais dos idosos, dias de campo, visitas técnicas, mutirões e reuniões itinerantes;</p> <p>Diagnóstico e planejamento de 40 propriedades agroecológicas ou em transição;</p> <p>Orientação para beneficiamento, acondicionamento e comercialização de produtos;</p> <p>Implantação de 100 tecnologias alternativas;</p> <p>Realizar 04 visitas de intercâmbios às locais referências.</p>	<p>100% da equipe de profissionais capacitada, acompanhando e orientando a produção, beneficiamento e comercialização de produtos agroecológicos;</p> <p>70% das propriedades rurais atendidas pela ASSIM aperfeiçoamento do manejo do solo, produção de defensivos naturais, plantio e colheitas das hortaliças e culturas de subsistências;</p> <p>80% dos agricultores atendidos recebendo orientação dos processos para receber certificação dos produtos e das propriedades mediante plano de trabalho e visitas;</p> <p>Aumento 40% diversificação das hortaliças cultivadas, com cronograma de início do plantio a colheita;</p>	<p>Plano de formação;</p> <p>Plano de Assistência Técnica;</p> <p>Ficha de acompanhamento das famílias;</p> <p>Ficha de Inscrição;</p> <p>Contrato de prestação de serviços;</p> <p>Notas Fiscais de Pagamento;</p> <p>Cotações de Preços;</p> <p>Fotos;</p> <p>Filmagem;</p> <p>Relatório de atividades.</p>
<p>Ampliar as possibilidades de comercialização organizando novos espaços de comercialização</p>	<p>Implantar 04 espaços de comercialização (feiras orgânicas) para os novos núcleos de produção;</p> <p>Aquisição de 12 bancas</p>	<p>Aumentar 40% as fontes de renda familiar das beneficiadas/os;</p> <p>Facilitar o escoamento e comercialização da produção das famílias</p>	<p>Contrato de prestação de serviços;</p> <p>Notas Fiscais de Pagamento;</p>

de produtos agroecológicos.	novas, 04 balanças de precisão; 120 galeias, 400 Placas de identificação dos produtos; 200 sacolas ecológicas; 40 novas camisa com boné e 20 placas de identificação dos produtos.	beneficiadas de cada município dos núcleos. Incentivar e apoiar o surgimento de 04 espaços de comercialização; Garantir que as 04 feiras agroecológicas tenham condições de apresentação, armazenamento e atendimento aos consumidores.	Cotações de Preços; Fotos; Filmagem; Relatório de atividades.
-----------------------------	--	---	--

Fonte: ASSIM (2023)

A ASSIM elegeu indicadores de resultados considerando os processos e resultados pretendidos e que buscam ser alcançados. Esta dinâmica constituiu um processo de aprendizados contínuo para os autores envolvidos. Tais definições de indicadores de processos e de resultados estão embasadas na missão e visão da organização e nas soluções desejadas.

Considerando que os indicadores de resultados foram definidos, este instrumento convoca ASSIM a realizar o acompanhamento das atividades ao longo de sua realização. O monitoramento deve focar suas informações essenciais e necessárias para realizar ajustes de rumo enquanto a ação ainda está sendo implementada. Assim sendo, é importante considerar que os processos de monitoramento e avaliação estão estreitamente relacionados, uma vez que ambos têm como intenção produzir conhecimento, bem como para contribuir nas tomadas de decisões e para aprendizagem.

O processo de monitoramento também ganha importância na medida em que a Organização precisa apresentar aos parceiros e financiadores métricas e ferramentas para o alcance dos objetivos e metas lá estabelecidos. O monitoramento dos resultados dos projetos desenvolvidos pela ASSIM, porém, vão além dos requisitos e marcos estabelecidas, sendo um processo realizado continuamente, desde a fase inicial e com a participação dos associados e pessoas atendidas, além de seus familiares, dos instrutores, facilitadores, técnicos, coordenadores e parceiros.

Para tanto, são utilizadas ferramentas institucionais específicas que permitem o acompanhamento das ações destacadas no cronograma de execução das atividades. Sendo assim, as ações são geridas uma a uma, para identificar possíveis gargalos a serem dispostos no quadro de acompanhamento.

Atualmente a organização dispõem no seu quadro técnico, profissionais remunerados para desenvolver o monitoramento. Estes profissionais produzem relatórios, que são compilados trimestral, semestral e anualmente, existe reuniões para avaliação quantitativa e qualitativa acerca do cumprimento das metas e dos objetivos, eventualmente sendo realizados ajustes das atividades. O processo busca auferir o progresso das ações de modo a garantir o alcance dos indicadores quantitativos e qualitativos.

As medições realizadas periodicamente têm o objetivo de vislumbrar os resultados parciais (avaliações de processo), buscando garantir o sucesso da ação, portanto o alcance dos objetivos previstos. Já em 2022 a organização passou a implementar esta estratégia de monitoramento e avaliação, sentimos grande avanços e percebemos o crescimento institucional em relação aos métodos e técnicas pelos associados e gestores da organização.

6. CONCLUSÃO

O presente “Relatório Técnico Conclusivo do Planejamento Estratégico Participativo da Associação de Produtores e Moradores Agroecológicos do Imbé, Marreco e Sítios Vizinhos – ASSIM”, contribuiu para análise da gestão associativa da Organização. Nele, destacamos as fortalezas e oportunidades, fragilidades e ameaças para o desenvolvimento do projeto associativo e as estratégias coletivas de autogestão que devem ser implementadas nos próximos anos.

O processo de mobilização dos autores envolvidos, produtores, associados, diretores e parceiros aconteceu mediante as relações interpessoais constituídas, o reconhecimento do trabalho e atuação do UFRPE no território, da capacidade de aglutinação da equipe executiva local. Podemos afirmar, que o método de pesquisa ação também foi bastante importante, pois envolveu e estimulou a participação dos associados no desafio de refletir e projetar o futuro da Instituição.

Iniciamos o percurso apresentando um projeto de pesquisa básica para os associados, pactuando o que desejávamos fazer, e apontando quais resultados o trabalho poderia trazer para o cotidiano da organização. Essa clareza dos processos apresentada de forma didática e pedagógica, permitiu identificarmos quem poderia se

envolver na construção do plano estratégico da ASSIM. Contudo, durante a execução da pesquisa ação fomos aperfeiçoando o fazer, corrigindo e ajustando a prática.

Executamos parte considerável da produção do produto final no período da pandemia do Covid-19. Este contexto impôs muitos limites para a realização do planejamento estratégico participativo da ASSIM, precisamos replanejar as dinâmicas, formas, métodos e até expectativas. Lidar com o medo, insegurança e o vírus invisível e devastador!

A construção do Plano Estratégico da ASSIM contemplou a realização de entrevistas, oficinas, visitas técnicas, reuniões e grupo focal, realizada de forma online e presencial. Aos poucos fomos criando uma ambiência participativa, motivada pelo sentimento da construção coletiva, de pertencimento do território, da valorização e orgulho de conviver com campo, da certeza de que tudo que a organização já havia realizado modificou a vidas das pessoas e juntos poderíamos fazer mais e forma melhor.

Conseguimos fazer o plano estratégico definindo a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, atividades para serem desenvolvidas e a pactuação dos indicadores de resultados. Mais do que um instrumento o exercício, permitiu a formação dos associados, o surgimento de competências e habilidades.

A riqueza deste processo aponta para resultados como a clareza da percepção da história institucional, do crescimento pessoal e coletivo dos associados refletida na capacidade de análise crítica e política do seu fazer institucional, no potencial de superação dos desafios econômicos, na valorização da cultura local, na definição de estratégias de sustentabilidade e para o desenvolvimento territorial, na capacidade de articulação para o alcance dos objetivos propostos, na aprendizagem de todos elementos desse processo e na prática do monitoramento das ações - garantindo a coerência, a persistência na busca do alcance dos objetivos propostos.

Outros elementos foram sendo agregados ao longo do caminho, o que contribuiu para a evolução de uma prática empírica, para o desenvolvimento de ações orientadas pela ciência e pela técnica. A junção entre o conhecimento popular e o conhecimento formal contribuiu para a qualificação da prática institucional, a garantia da inserção em novos espaços, a propagação dos valores e técnicas agroecológica e a ampliação dos horizontes tanto institucionais, quanto dos associados.

A estruturação do planejamento organizacional trouxe ganhos como: a possibilidade da captação de recursos incentivados; a organização da comunicação institucional; a adequação da prática contábil; o suporte jurídico para as ações; o aumento da capacidade de escoamento da produção e conseqüente elevação da renda dos associados; a capacitação dos produtores; a melhoria da relação com os clientes; a incidência nas políticas públicas; a resolução dos conflitos interno; o comprometimento dos associados com suas responsabilidades; o fortalecimento das instâncias de participação; e, a realização de reuniões periódicas para tomada de decisão.

Diante do exposto, entendemos que o percurso desenvolvido contribuiu sobremaneira para o fortalecimento das dimensões da Agroecologia e da Economia Solidária no território da ASSIM na qualidade de processo autogestionário. A sistematização deste processo contribuirá para o desenvolvimento de novas práticas na ASSIM e desejamos que sirva de referência para outras organizações sociais.

7. REFERÊNCIAS

- ARMANI, D. Versão revisada da palestra proferida no Encontro de Agentes de Projetos da CESE, Salvador/BA, em outubro de 1998, originalmente publicada em “**Caminhos: Planejamento, Monitoramento e Avaliação – PMA**”, CESE, Salvador: 1999. Disponível em domingosarmani.files.wordpress.com/2013/04/pma_conceito_origens_desafios_2.pdf Acesso em 09/02/2022.
- BARCELAR, Tânia e SATUNINO, Valéria. **Relatório Estratégico 2015-2020 do Serviço de Tecnologia Alternativa**. 2014. 07 p.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. **Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento – Evitando confusões**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 17-36.
- BRASIL. **Relatório Mudanças Climáticas e Possíveis Alterações nos Biomas da América do Sul (2007)**. Ministério do Meio Ambiente. Secretaria de Biodiversidade e Floresta. Relatório 06 de 2007.
- FARIAS, J. **Organizações Coletivistas de Trabalho: Autogestão nas Unidades Produtivas**. Dissertação de Mestrado em Administração - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Curitiba, p. 122. 2003.
- GANDIN, D. **A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade**. Currículo sem Fronteiras, v.1, n.1, pp.81-95, Jan/Jun 2001. Disponível em: www.curriculosemfronteiras.org/vol1iss1articles/gandin.pdf Acesso em 07 fev 2023
- GIL, G. Drão. In: GIL, G. **Um banda um**. Rio de Janeiro: Warner Music, 1982. Faixa 7. 1. Disco de vinil
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. Kaplan e Norton na prática. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MOURA, A. de. **Princípios e fundamentos da proposta de apoio ao desenvolvimento sustentável – PEADS: uma proposta que revoluciona o papel da escola diante das pessoas, da sociedade e do mundo**. Glória do Goitá: SERTA, 2003.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa - ação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.
- TORO A, J. B.; WERNECK, N. M. D. **Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, Recursos

Hídricos e Amazônia Legal, Secretaria de Recursos Hídricos, Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior, UNICEF, 1997. 104 p.

ANEXOS

Anexo I - GUIA DE ENTREVISTA

TEMA	PERGUNTA	ELEMENTOS A EXPLORAR NA PERGUNTA
História de vida e vinculação com a Assim	Quem é você?	- Elementos sobre a vida e a família; - Elementos sobre a identidade
	Como você descreveria a sua comunidade?	- Relação com a comunidade; - Pontos positivos e negativos da comunidade; - Relação ASSIM / Comunidade.
	Como e por que me associei à ASSIM?	- Histórico da participação - Histórico da ASSIM - Motivação para se associar
	Qual foi a minha contribuição para construir a ASSIM?	- Envolvimento na construção da ASSIM; - Resultados do meu trabalho.
	Por que a Assim é importante para mim?	- Elementos que vinculam o associado à ASSIM; - Levantar elementos sobre o papel da associação na vida dos associados.
Caracterização da ASSIM	Como você descreveria a ASSIM?	- Caracterização da associação; - Complementos ao histórico; - Elementos que são mais evidenciados na caracterização da associação.
	A existência da Associação ajudou os associados a mudar sua vida?	- Relação entre organização coletiva e famílias/ indivíduos; - Contribuições da organização coletiva para a melhoria de vida das famílias.
	Em que a associação ajuda você e sua família?	- Contributo da associação para as famílias; - Relação entre organização coletiva e melhoria de vida das famílias.
Identificar concepções e expressões da Agroecologia	O que é para você agroecologia?	- Ver se identifica o conceito - Compilar informações sobre a visão dos membros da ASSIM sobre o conceito
	Você acha que a ASSIM trabalha para fortalecer a agroecologia na prática? Como?	- Caracterizar as Expressões da agroecologia na experiência da ASSIM; - Identificar as práticas agroecológicas na visão dos associados; - Identificar possíveis necessidades em termos da compreensão do

		conceito pelos associados;
	Como foi o processo de conversão do modelo tradicional da agricultura para agroecológico?	Identificar elementos da prática agroecológica; Identificar se há elementos de organização coletiva, troca de experiências no processo de transição agroecológica.
Identificar concepções e expressões da Economia Solidária e da autogestão	O que é economia solidária?	- Ver se identifica o conceito - Compilar informações sobre a visão dos membros da ASSIM sobre o conceito
	Você acha que a ASSIM trabalha para fortalecer a economia solidária na prática? Como?	- Caracterizar as expressões da economia solidária na experiência da ASSIM; - Identificar as práticas econômico-solidárias na visão dos associados; - Identificar possíveis necessidades em termos da compreensão do conceito pelos associados.
	Quais são as atividades coletivas que você participa na ASSIM?	- Identificar experiências e práticas coletivas.
	Como acontece o processo de decisão na ASSIM? Quem decide?	Caracterizar a autogestão Identificar modelo de gestão; Quais conflitos existem em torno da gestão da ASSIM?
	O que você propõe para melhorar a organização coletiva na associação?	- Identificar elementos de melhoria na autogestão - Identificar elementos que contribuam para o Planejamento Estratégico
Colhendo elementos para o referencial estratégico	Você considera que há valores mais importante a serem trabalhados na ASSIM?	- Identificar valores individuais e coletivos.
	Como você acha que a ASSIM vai estar daqui a 20 anos?	Identificar visão de futuro. Identificar sonhos.
	Como o trabalho da ASSIM ajuda a mudar a realidade em Lagoa de Itaenga, em Pernambuco, no Brasil e no mundo?	- Identificar visão de sociedade. Caracterizar como o associado percebe o trabalho da associação.
Colhendo elementos para o Diagnóstico do Planejamento Estratégico	Quais são as principais dificuldades da ASSIM hoje?	- Identificar desafios e fragilidades
	Quais as principais forças da ASSIM hoje?	- Identificar potencialidades
	O que já existe na ASSIM que pode ajudar a enfrentar as dificuldades?	- Identificar fortalezas da associação

	Existem questões que ameaçam a existência da ASSIM?	- Identificar ameaças
--	---	-----------------------