

Scopinho, R. A. & Martins, A. F. G.

"Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método"

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E INTERPESSOAL EM COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA: REFLEXÃO SOBRE O MÉTODO

Rosemeire Aparecida Scopinho
Universidade Federal de São Carlos

Adalberto Floriano Grecco Martins
Pontifícia Universidade Católica-SP

RESUMO: O artigo apresenta alguns elementos para a reflexão sobre um método de elaboração e implementação de programa de desenvolvimento organizacional em cooperativas populares de produção agropecuária. Elaborado com base em estudos e experiências vividas com a organização e gestão de cooperativas localizadas nas regiões Sul e Sudeste e Centro-Oeste do Brasil e na participação em processos de formação dos cooperados, aborda temas referentes à convivência social e relações interpessoais que interferem no desenvolvimento organizacional. Apresenta um balanço sobre o processo organizativo dos assentamentos e das cooperativas, discute o conceito de desenvolvimento organizacional como estratégia de socialização para o trabalho e a necessidade de construir propostas apropriadas para as organizações cooperativas populares. Esboça algumas diretrizes para a implementação de programas de desenvolvimento organizacional pautados tanto pela solução das necessidades econômicas imediatas quanto pela preservação dos valores humanos e dos recursos naturais, sugerindo a utilização de um método que pode ser capaz de resgatar elementos importantes do universo simbólico dos cooperados.

PALAVRAS-CHAVE: cooperação, cooperativa popular, assentamento de reforma agrária, desenvolvimento organizacional, cultura organizacional.

ORGANIZATIONAL AND INTERPERSONAL
DEVELOPMENT IN AGRICULTURAL PRODUCTION
COOPERATIVES: A REFLEXION ON METHOD

ABSTRACT: The purpose of this paper is to present some elements which reflect a method of elaborating and implementing organizational development programs in popular agricultural production cooperatives. This text was written based on experiences and studies carried out within the organization and management of cooperatives situated in the south, southeast, and center-west of Brazil, and also within processes which instruct cooperative workers by approaching topics related to social living and interpersonal relations which interfere with organizational development. An analysis balance of the organizational situation of settlements and cooperatives which are the object of intervention is presented. The concept of organizational development as socialization strategy for work, and the necessity for creating adequate proposals for popular cooperative organizations are discussed. Some guidelines for implementing organizational development programs shaped both by the solution of immediate economic necessities and by the preservation of human values and natural resources, suggesting the use of a method which can rescue important elements from the cooperative workers' symbolic universe are outlined.

KEYWORDS: cooperation, popular cooperative, land reform settlement, organizational development, organizational culture.

No Brasil, a discussão sobre a organização econômica e social nos assentamentos de reforma agrária tem sido, atualmente, objeto de preocupações de vários segmentos e atores sociais, governamentais ou não. Tanto os assentamentos como as diversas modalidades de cooperação e de cooperativas que ali se constituem têm sido vistas como fenômenos sociais importantes surgidos na década de 1990, pela potencialidade que possuem de contribuir para gerar emprego e renda e solucionar os problemas relacionados à pobreza e à exclusão social.

No âmbito da CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil,¹ a preocupação maior é com o modo de organização econômica e social que se pretende adotar nos assentamentos, para que não se reproduza o modelo produtivo agropecuário tecnicista e especializado vigente. Esse modelo, por estar predominantemente subordinado às exigências do capital, tem contribuído para causar impactos ambientais negativos e diminuir a possibilidade de sobrevivência da pequena produção familiar e tem sido apontado como o principal motivo da intensificação da luta pela reforma agrária no país nas duas últimas décadas.

Para a CONCRAB, a forma ideal de organização da produção nos assentamentos é através do denominado Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA), cuja finalidade maior é estimular e difundir as diferentes possibilidades de desenvolver os princípios do cooperativismo e organizar os assentados para produzir com acesso ao crédito, às inovações tecnológicas e ao mercado popular. Diferentemente do cooperativismo tradicional, o cooperativismo preconizado pelo SCA² não tem finalidades puramente econômicas. O SCA procura mobilizar e organizar os assentados para desenvolver a economia com base em outros valores que não apenas a busca de lucro, perseguindo objetivos políticos e sociais através da organização de base, da defesa da autonomia de organização e de representação e, o mais importante, da criação de mecanismos institucionais que possibilitem aos trabalhadores se apropriarem dos instrumentos de produção e de gestão das cooperativas. A formação de Núcleos de Base de Famílias

1 A CONCRAB é uma instância do Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), que abarca cooperativas de assentados em nove estados brasileiros e núcleos de cooperação nos demais estados. A principal função da CONCRAB é orientar a organização dos assentamentos de reforma agrária e promover a cooperação, garantindo a unidade política e desenvolvendo programas específicos, tais como: experimentação de novas propostas de assentamentos, acompanhamento econômico e organizativo das cooperativas de produção, crédito ou comercialização, capacitação técnica de lideranças e jovens agricultores e estudos de mercado, entre outros (SCOPINHO, R.A. & MARTINS, A.F.G., 2002).
2 Fundamentalmente, o cooperativismo preconizado pelo SCA se diferencia do tradicional porque a posse dos meios de produção é coletiva e a administração é autogestionária (CONCRAB, 1997). Na literatura acadêmica, Paul Singer tem sido uma referência importante, quando se trata de discutir cooperativismo, hetero e autogestão de organizações econômicas (SINGER, P & SOUZA, 2002; SINGER, P. & SOUZA, A. R., 2000).

(instância básica para a gestão do assentamento) é a estratégia utilizada para implementar e desenvolver uma proposta de organização econômica e social no território conquistado. Tal proposta, procurando articular o campo e a cidade, deve estar fundamentada na diversificação da produção rural, no fortalecimento dos mercados populares locais e regionais, no desenvolvimento de uma matriz tecnológica agroecológica e conservacionista e na formação de valores humanos de justiça e equidade social. O papel do SCA é essencialmente formativo e politizador, no sentido de construir a idéia de que o mais importante não é o tipo formal de cooperativa, mas a adesão consciente aos princípios e ao método da cooperação autogestionária.

Cooperar é, em síntese, um modo de organizar e administrar a produção, através da divisão social do trabalho e da autogestão, somando esforços para adquirir e utilizar ferramentas, máquinas, sementes e matrizes de animais para a produção coletiva. A cooperação é uma ferramenta de luta política e social, na medida em que contribui para a sobrevivência econômica dos assentados, porque aumenta a produtividade do trabalho, racionaliza o uso dos recursos naturais e humanos e amplia a competitividade dos produtos no mercado. Não apenas isso, a cooperação contribui para melhorar as condições de vida, ao ampliar a possibilidade de acesso aos bens de consumo coletivo (moradia, infra-estrutura básica, educação, transporte, saúde, lazer etc.), a capacidade das famílias de permanecerem na terra e o desenvolvimento da consciência social. Cooperar é, então, mais do que organizar cooperativas. É, sobretudo, um valor que se transforma em importante recurso para superar as dificuldades decorrentes da insuficiência de políticas públicas, especialmente agrária e agrícola, que possibilitem ao trabalhador rural produzir e reproduzir-se no campo (CONCRAB, 1999).

Contudo, as Cooperativas de Produção Agropecuária (CPAs)³ filiadas à CONCRAB enfrentam dificuldades de sobrevivência re-

3 O SCA abarca diferentes modalidades de cooperação entre os assentados, desde as mais simples, constituídas por grupos informais como os mutirões e as trocas de dias serviço, passando pelas associações de vários tipos (para a aquisição de máquinas, implementos e insumos, para armazenagem e comercialização de produtos, para melhoria da infraestrutura dos assentamentos) até as cooperativas (de produção, de crédito ou de prestação de serviços em geral), que são as formas mais complexas, do ponto de vista jurídico-formal.

lacionadas, basicamente, a duas ordens de questões. De um lado, estão as dificuldades econômicas relacionadas à ausência de políticas de crédito, de subsídios e de comercialização para a pequena produção agropecuária. De outro, estão as dificuldades de relacionamento interpessoal entre os cooperados, relacionadas a falta de formação cultural para organizar o trabalho e a vida cotidiana com base nos princípios cooperativistas preconizados pelo SCA. Aparentemente, essas são questões de ordens distintas, mas, quando se examina o cotidiano das cooperativas, evidencia-se a indissociabilidade existente entre elas. Imersos no cotidiano, os cooperados nem sempre conseguem identificar os nexos e, muitas vezes, as dificuldades estruturais acabam se tornando conflitos de natureza interpessoal que interferem no desenvolvimento organizacional e comprometem o futuro das cooperativas. É necessário, então, pensar estratégias de desenvolvimento organizacional, levando-se em conta que a interação entre cooperados e cooperativas é um processo mediado por valores culturais.

O objetivo deste artigo é, à luz das experiências vividas com a gestão das cooperativas e a formação dos cooperados, pontuar alguns elementos para refletir sobre um método de elaboração e implementação de programas de desenvolvimento organizacional para as CPAs. Para efeito dessa reflexão, entendemos que as CPAs são instâncias mediadoras do relacionamento entre os cooperados e a sociedade, através das quais pode ser possível garantir as condições de sobrevivência econômica e social. Inspiramo-nos na idéia de que as *organizações* são um combinado dinâmico de processos técnicos e sociais, estruturas onde interagem sujeitos num processo de negociação cotidiana regido por uma lógica e racionalidade próprias (SATO, L. & ESTEVES, E., 2000; SATO, L., 1999) e mediado por valores sócio-culturais. A *cultura organizacional* é tanto o produto da adoção de determinados modos de organização e gestão do trabalho como também a manifestação de um conjunto de comportamentos socialmente adquiridos e partilhados, que orientam o modo de levar a vida, sustentam a unidade do grupo, revelam o significado do universo simbólico e os valores existentes e não estão desvinculados de estruturas e padrões sócio-culturais mais amplos (FLEURY, M. T. L., 1989). A reflexão parte da análise dos condicionantes micro e macro estruturais da situação organizacional das CPAs, discute-se *desenvolvimento*

organizacional como estratégia de socialização para autogestão e esboçam-se as diretrizes para a implementação de programas pautados pela tentativa de solução das necessidades econômicas e pela preservação dos valores humanos e dos recursos naturais.

ASSENTAMENTOS E COOPERATIVAS: BREVE BALANÇO SOBRE O PROCESSO ORGANIZAZACIONAL

Um dos nossos objetivos, ao acompanhar o processo organizativo nas CPAs, é o de reunir elementos para subsidiar as discussões sobre os problemas por elas enfrentados, especialmente do ponto de vista das relações interpessoais, e contribuir com a reflexão sobre os seus condicionantes, as possíveis transformações que podem ser pensadas para tentar superá-los e as formas de implementá-las. Através da experiência vivida realizando observações diretas e entrevistas semi-estruturadas, participando de grupos de discussão, seminários e cursos de formação, procuramos entender a concepção de cooperação existente entre os cooperados, a representação sobre qual é o papel das diferentes instâncias da estrutura organizacional das cooperativas e a relação que se estabelece entre ambas, ou seja, a dinâmica organizacional e a sua consolidação em uma determinada cultura. Com isso, tem sido possível identificar problemas comuns e específicos e também aspectos considerados positivos e negativos no funcionamento cotidiano das CPAs.

Entre os aspectos considerados positivos, destaca-se que é consenso entre os cooperados que as condições de vida melhoraram depois da organização do assentamento e da constituição da cooperativa. Apesar dos problemas enfrentados, principalmente a falta de sobras, as necessidades básicas de habitação, alimentação, educação e saúde, por exemplo, estão sendo satisfeitas. E mesmo com as dificuldades de sobrevivência econômica, a maioria dos cooperados acredita na idéia da cooperação e tem disposição para debater os problemas que enfrentam, mesmo que o grau da disposição seja diferenciado. É que predomina nas CPAs uma população jovem que, mesmo carregando inúmeras tradições e costumes, tem disponibilidade interna mínima para rever modos de vida e transformar as condições existentes.

Entre os aspectos que podem ser considerados negativos, destaca-se a heterogeneidade de concepções e práticas organizacionais, tanto entre as cooperativas quanto entre os membros de uma mesma cooperativa, que oscilam entre enfatizar o desenvolvimento econômico e voltado para a obtenção de sobras ou priorizar o desenvolvimento político-social. Esse é um indicador de que a natureza essencialmente social contida na proposta do SCA não está suficientemente clara para o coletivo. Existe um distanciamento entre a cooperativa pensada e a real e isto gera conflitos intra e inter-grupais que, por sua vez, podem resultar na evasão de sócios. A complexidade e a rigidez das estruturas organizacionais tornam o cotidiano um tanto burocrático e moroso. Resulta que as melhores idéias e iniciativas se perdem entre o debate e a implementação, o que indica a necessidade de descentralizar e garantir autonomia para as equipes de trabalho. Há dificuldades e entraves na comunicação e na condução do processo decisório, crise de representatividade e falhas no papel da coordenação, que oscila entre o centralismo e a ausência de direção política. Somadas, essas questões criam um contexto organizacional propício para a fragmentação e a insatisfação generalizada, cujo desdobramento pode ser o abandono do projeto de organização dos assentados em CPAs.

É que, em geral, tradicionalmente os trabalhadores rurais têm uma noção de cooperação e uma experiência de organização do trabalho coletivo muito próprias que, basicamente, restringem-se ao âmbito do trabalho familiar (o chefe da família divide, organiza e comanda as atividades necessárias para o desenvolvimento da produção) ou das empresas rurais (o trabalho é dividido, organizado e comandado pelo empresário rural e/ou seus prepostos). Mesmo com toda a diversidade de relações de trabalho que, historicamente, sempre existiu no mundo rural brasileiro (parceiros, meeiros, arrendatários, colonos, pequenos proprietários, assalariados fixos e temporários, entre outros) a noção de cooperação, tal como é pensada pelo SCA, é nova para os trabalhadores. Paradoxalmente, as experiências de dominação e exploração vividas que mobilizaram e organizaram os trabalhadores para participar de um movimento social em favor da reforma agrária, hoje se constituem num dos principais entraves para a consolidação de um modo de organização econômica e social cooperativo, que é importante e necessário para viabilizar a sua permanência na terra.

As dificuldades organizativas existentes nas CPAs foram analisadas por Carvalho, a partir de uma perspectiva macro-econômica e histórica (CARVALHO, H.M., 2002). Esse autor detectou uma crise de natureza estrutural na identidade dos pequenos produtores rurais familiares, provocada pela impossibilidade efetiva deles alcançarem o lucro médio estabelecido pela economia internacional para as atividades agropecuárias. Segundo o autor, a impossibilidade de acumulação provoca escassez crônica de capital de giro e perda na capacidade de investimentos e, conseqüentemente, acelera os processos seletivos e de exclusão social. A crise não é conseqüência da debilidade da luta pela reforma agrária, mas da tentativa de inserção competitiva dos pequenos produtores no mercado mundial fortemente oligopolizado e à ausência de políticas e planos de desenvolvimento econômico e social que os favoreçam. Ela é produto de uma situação histórica crônica, mas foi especialmente ressentida na década de 1990, quando o Estado neoliberal deixou de implementar as políticas econômicas compensatórias, que sempre funcionaram como uma espécie de *“acomodador dos ânimos e aspirações pequeno-burguesas”* dos pequenos produtores, e decidiu garantir a reprodução ampliada do grande capital agropecuário.

Carvalho propõe a idéia de *“comunidades de resistência e de superação”* como alternativa para superar a crise e reafirmar a identidade cultural dos pequenos produtores rurais familiares no sentido de, coletivamente, resistir na terra. Para o autor, a experiência de cooperativismo acumulada pela CONCRAB aponta para a necessidade de implementar mudanças na organização das CPAs para que elas se tornem comunidades de resistência e superação. No plano econômico, as mudanças passam pela diversificação da produção, voltada tanto para garantir a auto-subsistência quanto para abastecer o mercado popular local e regional, e a substituição dos insumos de origem agroindustrial pelos de fabricação doméstica. No plano político-ideológico, as mudanças devem procurar romper com o *“consumismo tipo urbano”* evitando gastos com a compra de alimentos que podem ser produzidos nas comunidades. Deve também garantir a formação massiva dos trabalhadores e suas famílias, no sentido de conhecer as causas da pobreza e buscar soluções para superá-la e de incrementar as formas de cooperação como

componentes de um processo educativo, e não apenas com fins meramente econômicos.

Bogo, ao analisar o mesmo problema, destacou que a organização das formas de produção e reprodução da vida humana e comunitária, pautada pelas relações solidárias de convivência e de trabalho e pelos ideais de igualdade e justiça social, é importante para superar a herança ideológica deixada pela propriedade individual da terra, que é utilitarista e individualista e foi recebida dos colonizadores e da classe dominante (BOGO, A.,1999). Para o autor, esse traço utilitarista e individualista da cultura camponesa dificulta o planejamento coletivo da produção e o estabelecimento de políticas e programas de caráter coletivo, nas áreas da saúde, educação, cultura, meio ambiente, habitação entre outros, que contribuam não só para melhorar as condições de vida das famílias, mas também para a formação de valores humanos e sociais solidários entre os assentados. Para Bogo, a formação destes valores é um processo de longo prazo, no qual estão envolvidas questões de natureza tanto econômicas quanto políticas e culturais.

De fato, esse é um processo de educação continuada, de *formação em movimento*, que necessita de tempo para construir e consolidar novas práticas e novos valores, pois a cultura não se modifica por decreto ou com a realização de umas poucas assembléias. Nas palavras de Bogo (1999, P. 45):

Mais do que conquistar um pedaço de terra, precisamos saber que tipo de função social daremos a esta propriedade, e que tipo de seres humanos geraremos sobre ela. [...] é fundamental compreender qual é a relação que a terra conquistada deve ter com o ser humano excluído de todo o processo de produção e de organização da sociedade atual, e saber o que fazer para o mesmo voltar a integrar-se à sociedade, através da organização social do trabalho e também da prática de novos valores (grifos nossos).

As reflexões sobre a organização dos assentamentos e das CPAs apontam tanto as potencialidades contidas na proposta do SCA, quanto os desafios que devem ser enfrentados para superar os seus limites. Esses desafios são de toda sorte, desde aqueles relacionados à complexidade da dinâmica econômica e dos mercados, os de na-

tureza histórica, política e macro social, até os de natureza micro social, cultural e psicológica. Elas evidenciam que um dos pontos fundamentais para a consolidação do SCA é desenvolver um processo de formação continuada dos assentados para a autogestão das cooperativas. Essa formação deve partir da compreensão das relações que se estabelecem entre os cooperados a partir do desenvolvimento das atividades cotidianas de trabalho, do convívio familiar e social mais amplo. Deve avançar de meros cursos de formação para se constituir em programas de desenvolvimento organizacional, pensados à luz da complexidade e das especificidades da atual realidade dos assentamentos e cooperativas e, sobretudo, da valorização e do respeito aos padrões culturais, às experiências e formas empíricas desenvolvidas por cada grupo na organização do cotidiano e na gestão autônoma das suas próprias vidas.

Obviamente, não se pode desconsiderar outras questões igualmente importantes, como o acesso ao crédito, às novas tecnologias de produção, ao mercado, etc. Porém, a formação de uma outra cultura de gestão e de gestores – *a cultura da autogestão* - é fundamental, pois nem toda a terra conquistada e nem toda tecnologia nela aplicada pode garantir que se faça no Brasil uma reforma agrária que, efetivamente, contribua para solucionar os problemas relacionados à pobreza e à exclusão social. Isso envolve, além da democratização da terra e dos meios de produção, a educação/formação dos sujeitos sociais que nela trabalham e que dela dependem para sobreviver.

O problema é que, ao mesmo tempo em que se evidencia a importância da formação dos assentados para a gestão autônoma das cooperativas, coloca-se também o desafio de *como* fazê-lo. As principais abordagens encontradas na literatura especializada em desenvolvimento organizacional dizem respeito aos métodos aperfeiçoados em contextos organizacionais empresariais muito diferentes das cooperativas de produção autogestionárias, em termos de princípios organizativos, objetivos e modos de funcionamento.

Nas empresas organizadas pelo princípio da heterogestão (administração hierarquizada e mediada pelas relações de poder), a questão de como tratar adequadamente os recursos humanos tem se tornado cada vez mais estratégica, neste momento em que a necessidade de aumentar a produtividade e aprimorar da qualidade dos

produtos associada à de diminuir os custos de produção tornam-se imperativos categóricos, quando se trata de ampliar a capacidade competitiva das empresas nos mercados.

Nesse tipo de empresa, a administração dos recursos humanos tem sido alvo de grandes preocupações e investimentos, para que as diferentes instâncias hierárquicas – harmonizando, contraditoriamente, competição e cooperação - produzam mais e melhor, possibilitando que a organização possa atingir seus objetivos estratégicos. O conceito de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem sido substituído pela noção de Desenvolvimento Organizacional (DO) (11,12), entendido como um processo de mudança organizacional que depende de uma mudança cultural em favor do alcance dos objetivos e metas organizacionais, isto é, uma mudança no sistema de expectativas, crenças e valores dentro do qual as pessoas trabalham e vivem, que não deve ser deixada ao acaso, mas deve ser planejada.

Ocorre que, nas empresas heterogeridas, o planejamento da mudança é feito de acordo com os interesses e as necessidades de quem divide, organiza e comanda o trabalho. Desconsideram-se os antagonismos inerentes às relações que se estabelecem entre indivíduos e as organizações, pressupondo haver a possibilidade de sincronizar e harmonizar os objetivos organizacionais e individuais. Decorre disto que o objetivo dos agentes de DO (lideranças e *staff* de recursos humanos) é o de resolver conflitos e tentar adaptar os objetivos pessoais aos organizacionais. Para o pensamento administrativo tradicional, a questão que se coloca é a de como disciplinar a força de trabalho e formar um perfil de trabalhador adequado para o bom desenvolvimento do processo produtivo, no sentido da expansão e da acumulação do capital. Tendo em vista que os objetivos das organizações cooperativas populares, em primeiro lugar, extrapolam o âmbito da expansão meramente econômica e, em segundo lugar, os objetivos econômicos são definidos em função das necessidades do coletivo e não de indivíduos, é necessário repensar as estratégias de desenvolvimento organizacional do ponto de vista teórico, metodológico e prático.

Desenvolvimento organizacional é estratégia de formação e socialização para o trabalho coletivo e para a autogestão, mas a noção adotada aqui se aproxima do que é chamado de *educação comunitária*

(GADOTTI, M. & GUTIERREZ, F., 1999), ou seja, processo de educação permanente que *...associa o produtivo, o organizativo e o educativo...* e se caracteriza pelo pluralismo de concepções e práticas trabalhadas à luz de metodologias participativas e lúdicas, procurando garantir a autonomia e evitar a resignação ao estado de pobreza, integrar o local, o nacional e o transnacional, não se confundir com a mera solução de problemas emergenciais e também não transferir para a população aquilo que é papel e responsabilidade do Estado. Então, do ponto de vista teórico-metodológico, é necessário reconhecer o princípio educativo – reprodutor ou transformador - contido nas diferentes formas de organização do trabalho e que os homens são sujeitos ativos do processo de construção da realidade. Do ponto de vista prático, ao lado dos objetivos econômicos, encontra-se a questão de como formar e preservar os valores humanos e éticos como a solidariedade, o companheirismo, a preservação da vida, a disciplina, o trabalho, a educação, entre tantos outros. Ou seja, o planejamento da mudança organizacional deve ser direcionado no sentido de resgatar e reforçar esses valores ao organizar a produção e a vida cotidiana.

Para atingir os objetivos das CPAs, as soluções neste campo não podem ser meramente técnicas, formais e burocráticas; exigem estudo, dedicação, paciência e experiência histórica no trato com a comunidade objeto da nossa atuação. Isso é fundamental para que a prática organizacional não se transforme em prática de genocídio cultural ao negar as necessidades, os valores e a subjetividade dos cooperados no processo de socialização para o trabalho coletivo.

ESBOÇANDO UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Ao pensar um programa de desenvolvimento organizacional para as CPAs é importante ter claro em que sentido as mudanças devem ocorrer. Parte-se da concepção de CPA como instância mediadora do relacionamento entre os cooperados e a sociedade, isto é, uma estratégia de resgate da dignidade e dos valores humanos de justiça e equidade social. Então, o objetivo geral do programa deve ser o de contribuir para a organização e gestão das cooperativas,

formando o que Bogo (1999, p. 155) chamou de *...um novo tipo de camponês que, além de novos conhecimentos e produção, estabeleça novas relações de convivência com os seres humanos e com a natureza, e sinta alegria e gosto pela profissão de produzir na agricultura*. Especificamente, trata-se de desenvolver estruturas e canais de diálogo que contribuam para a formação dos cooperados, através da socialização de novos conhecimentos científicos e novas habilidades técnicas e sociais importantes para garantir ao trabalhador rural condições dignas de reprodução mantendo, ao mesmo tempo, as suas raízes culturais.

Por trás desse objetivo há, pelo menos, dois grandes desafios: 1. o de desenvolver estruturas e canais de diálogo compatíveis com as necessidades e a cultura dos cooperados; 2. o de garantir a organicidade entre as estruturas organizacionais e os sujeitos que delas participam. Para tentar superar esses desafios e garantir o alcance dos objetivos propostos, três dimensões essenciais deverão estar presentes no programa de desenvolvimento organizacional.

A primeira delas é a política. No entanto, o papel das lideranças no processo de planejamento é, no entanto, também humano e afetivo, pois as normas e objetivos organizacionais devem, necessariamente, estar associadas a um código de valores éticos e morais pautado pela noção de igualdade e justiça social. Como destacou Bogo, para haver avanço organizativo, a disciplina deve ser entendida como valor, e não como peso ou obrigação. A segunda dimensão é de ordem técnica e científica, que possibilita a interpretação dos diferentes aspectos que compõem a vida e a história dos assentados para transformá-los em instrumentos de melhoria da qualidade de vida e garantia da organicidade. Essa interpretação deve ressaltar os aspectos significativos da realidade a partir da ótica dos diferentes grupos e não, exclusivamente, da ótica do analista. Entre outras questões, trata-se de resgatar conceitos como os de terra produtiva, de função social da terra, de diferenciar empresa capitalista de empresa social, de estudar os nexos existentes entre tecnologia e qualificação. Finalmente, a dimensão essencial, que é tratar da subjetividade, através do que Boff chama de *mística* (BOFF, L., 1998), considerando a cultura - como conjunto de práticas, técnicas, valores, e símbolos que sustentam a unidade do grupo e são transmitidos aos novos membros através da educação. O esforço

é no sentido de superar a visão de ser humano como força de trabalho e valorizar as referências simbólicas de convivência, ou seja, os elementos - objetivos e subjetivos - presentes no cotidiano que mantêm a unidade e a motivação do grupo.

Para atingir esses objetivos parte-se do conhecido pressuposto da educação popular que fundamenta o projeto educacional do MST, isto é, o de conhecer para transformar (FREIRE, P., 1983). A natureza política do problema a ser tratado e a finalidade humanista e transformadora do projeto de organização econômica e social em cooperativas populares autogestionárias, nos impedem de copiar as receitas prescritas em manuais de administração de recursos humanos e requerem que se construa a proposta coletivamente, a partir de um método que se fundamenta nos princípios da pesquisa-ação ou pesquisa participante (16, 17). O ponto de partida é, então, um levantamento das necessidades comunitárias, com o objetivo de apreender a história, o perfil econômico, político, social e cultural e as expectativas dos cooperados. Mais do que simplesmente levantá-las, é importante hierarquizá-las de modo que o grupo possa tratá-las por ordem de importância. Além disso, é essencial identificar formas e estruturas de referência, reais e simbólicas, para cada geração no tempo e no espaço, para perceber o que mantém a motivação e o que pode ajudar a canalizar o potencial humano existente para o fortalecimento da unidade interna, tornando a experiência de cooperação um prazer e não um desgaste.

É necessário reconhecer a existência de relações entre valores culturais, subjetividade e processo de aquisição de novos conhecimentos, habilidades e comportamentos (CANIATO, A. M. P. & TOMANIK, E. A., 2001). Ao resgatar aspectos relevantes da cultura e da subjetividade do grupo, entendido como conjunto dinâmico de relações sociais situadas no tempo e no espaço (GUARESCHI, P., 1996), pode-se criar as condições para o cooperado projetar e construir a sua própria existência. Não se pode falar em construir um outro modelo de desenvolvimento econômico e social sem conhecer criticamente o existente. A realidade concreta do trabalhador rural brasileiro tanto carrega a herança do colonialismo, da escravidão, da dependência e da submissão do modo de vida rural ao modelo produtivo urbano-industrial como a tradição das inúmeras das lutas sociais travadas em favor da melhoria

das condições de vida no campo. E é essa realidade que marca os traços gerais da cultura predominante nessas organizações cooperativas que necessita ser conhecida para ser transformada.

Na prática, apreender a cultura organizacional significa observar, continuamente, a dinâmica do relacionamento entre os aspectos objetivos (técnicos) e subjetivos (sócio-culturais), na busca da compreensão dos elementos simbólicos (FLEURY, M. T. L., 1989) que possam subsidiar um programa de desenvolvimento organizacional adequado às necessidades dos cooperados. Esse processo, se desenvolvido de modo participativo, já é, em si, um programa de desenvolvimento organizacional pelo potencial mobilizador e organizador que possui. Mudanças não são feitas por decreto e não há cursos e/ou treinamentos que, por terem sido puramente ministrados, levem automaticamente à mudança.

Resta ainda destacar três elementos básicos em torno dos quais o desenvolvimento organizacional pode ser efetivamente pensado. O primeiro deles é definir coletivamente qual seria o papel que a cooperativa pretende cumprir em um determinado momento histórico e através do qual deseja ser socialmente reconhecida. O segundo seria projetar objetivos e como serão dirigidos os esforços para atingi-los. O terceiro diz respeito à adoção de postura crítica em relação aos projetos e métodos de trabalho, no sentido de revisá-los sempre que ficar evidente que os objetivos não estão sendo atingidos. Ou seja, trata-se de uma definição de foco, de estratégia e de mecanismos de avaliação, o que requer dos cooperados uma postura propositiva diante da realidade, para rever as estruturas de poder e de decisão e incorporar processos participativos e descentralizados na condução dos rumos da organização. Na prática, essas habilidades são adquiridas ao longo do tempo, do amadurecimento, da convivência, do balanço crítico dos acertos e erros da organização, ou seja, um processo de aprendizagem que não é homogêneo entre organizações do mesmo tipo e nem mesmo entre os membros de uma mesma organização. E há que se levar em conta que o trabalhador rural brasileiro não foi preparado, formal ou informalmente, para a *cooperação autogestionária*, pois a organização e gestão do trabalho no campo, historicamente, sempre estiveram atreladas à lógica da grande empresa agropecuária ou da pequena produção familiar de subsistência.

Concretamente, muito pode ser feito para facilitar o processo em cada caso específico. Essas decisões, em parte, passam pelo conhecimento de cada realidade, mas, de modo geral, pode-se recomendar que se implemente a proposta dos Núcleos de Base de Famílias. Estes são instâncias organizacionais privilegiadas para criar referências reais e simbólicas de convivência social com vistas a superar a visão do ser humano como força de trabalho, através do desenvolvimento periódico de atividades culturais, de lazer e convivência social, associadas à organização de grupos de estudos e realização de debates políticos sobre temas de interesse da coletividade, tais como cooperação, meio ambiente, saúde, relações de gênero, infância e juventude, educação, entre outros importantes. A capacitação técnica dos cooperados, principalmente no que se refere à organização e gestão da produção, é fundamental para o aprendizado de métodos que envolvam um número cada vez maior de pessoas que projetem e executem tarefas, conscientemente, em favor do coletivo. Ela deve ser feita com base no questionamento do modelo produtivo vigente e na proposição de alternativas concretas para superá-lo, com vistas à construção de um projeto coletivo de organização e gestão cooperativa, estar centrada no desenvolvimento da capacidade de planejar e avaliar, exercitar a autonomia e internalizar disciplina como valor e não como obrigação.

Basicamente, consiste em preparar os cooperados (porque o planejamento não deve ser atividade exclusiva de líderes, mas do coletivo) para formularem e responderem perguntas, tais como: que tipos de resultados econômicos e sociais estamos obtendo? de que modo estamos utilizando nossos recursos técnicos, naturais, humanos e financeiros? quais são as nossas potencialidades e limites, enquanto um coletivo de produção e reprodução econômica e social? que tipos de problemas ou dificuldades nos impedem de superar os obstáculos e atingir nossos objetivos? Ao responder a essas perguntas, os cooperados estarão identificando os principais problemas existentes na organização. Ao se perguntarem por que os problemas acontecem, estarão identificando as suas causas. Ao se perguntarem sobre quais são as alternativas de solução, que conseqüências essas alternativas trazem, qual é a alternativa mais desejável e viável neste momento e o que fazer para por em prática o planejamento, os cooperados

estarão planejando um processo de mudança organizacional. Em síntese, espera-se com isso atingir o objetivo maior do programa de desenvolvimento organizacional que é o de possibilitar aos cooperados a oportunidade de refletirem, criticamente, sobre a realidade, desmistificá-la e proporem, coletiva e autonomamente, encaminhamentos e soluções adequadas para superar os problemas.

Finalmente, resta comentar sobre o uso das técnicas para operacionalizar a proposta. São inúmeros os manuais existentes, mas não se trata de escolher *à priori* um conjunto de técnicas e confeccionar um outro manual. É desnecessário dizer que as técnicas não são neutras, não têm valor pelos seus resultados aparentes e que a sua utilização bem sucedida depende, sobretudo, da competência política, do bom senso, dos padrões éticos, da intuição, da criatividade e da identificação dos que a vivenciam, importando mais a qualidade da relação estabelecida entre os membros do grupo do que os resultados obtidos com a sua aplicação. Entendemos que a observação participante, a formação de fóruns e grupos de discussão, a vivência de processos comunitários que associam o produtivo, o organizativo e o educativo são técnicas mais adequadas para atingir os objetivos aqui propostos porque elas possibilitam, através do diálogo construído, resgatar e apreender sentidos e aspectos subjetivos nem sempre objetivamente manifestos, comportamentos passíveis de compreensão somente à luz do entendimento das experiências e heranças culturais de cada grupo. Mais importante do que ter munição técnica é estar preparado e atento para perceber as necessidades objetivas e subjetivas da comunidade e seus modos de expressão. Sato e Souza (2001), ao defenderem o uso da abordagem etnográfica como instrumental de compreensão de processos sociais, observam que *...a convivência é a estratégia privilegiada da pesquisa* (p.40).

O esforço feito aqui foi no sentido de refletir sobre a complexidade contida no processo organizativo das CPAs e argumentar que a questão deve ser tratada na perspectiva da construção coletiva, do resgate de elementos simbólicos particulares de cada grupo e do aprendizado processual. Não há receita pronta. É o fazer a própria receita que poderá possibilitar o desenvolvimento interpessoal e organizacional desejado.

REFERÊNCIAS

- BOFF, L. Alimentar nossa mística. IN: MST- Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (org.). *Mística – uma necessidade no trabalho popular e organizativo*. São Paulo, MST, 1998, p.20-46. (Caderno de Formação n. 27)
- BOGO, A. *Lições da luta pela terra*. Salvador, Memorial das Letras, 1999, 160p.
- BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1986, 141p.
- CANIATO, A. M.P. & TOMANIK, E. A. (orgs.). *Compromisso social da Psicologia*. Porto Alegre: ABRAPSOSUL, 2001. p.254p.
- CARVALHO, H. M. *Comunidade de resistência e superação*. Curitiba, Gráfica e Editora Peres Ltda., 2002. 48p.
- CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil. *A evolução da concepção de cooperação agrícola do MST*. São Paulo, CONCRAB/MST, 1999. 39p. (Cadernos de Cooperação Agrícola)
- CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil. *Questões práticas sobre cooperativas de produção*. 3 ed. São Paulo, CONCRAB, 1997. 101p.
- FLEURY, M T. L. *et al. Cultura e poder nas organizações*. S. Paulo, Editora Atlas, 1989. 170p.
- FREIRE, P. *Extensão ou Comunicação?* 8 ed. Rio de Janeiro, Paz e terra, 1983. 93p.
- GADOTTI, M. & GUTIERREZ, F. (org.). *Educação comunitária e economia popular*. 2 ed. São Paulo, Editora Cortez, 1999. p. 13.
- GUARESCHI, P. Relações comunitária – relações de dominação. IN: CAMPOS, R. H. de F. (org.) *Psicologia Social Comunitária: da solidariedade à autonomia*. 6 ed. Petrópolis-RJ, Editora Vozes, 1996. p. 81-99.

Scopinho, R. A. & Martins, A. F. G.

"Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método"

SATO, L. & ESTEVES, E. *Autogestão* – possibilidades e ambigüidades de um processo organizativo peculiar. São Paulo, ADS – Agência de Desenvolvimento Solidário/CUT – Central Única dos Trabalhadores, 2000. 45p.

SATO, L., SOUZA, M. P. R. de Souza. Contribuindo para desvelar a complexidade do cotidiano através da pesquisa etnográfica em Psicologia. *Psicologia USP*, vol. 12, n. 2, p. 29-47, 2001.

SATO, L. "*Djunta-mon*": o processo de construção de organizações cooperativas. *Psicologia USP*, v. 10, n. 2, p. 221-227, 1999.

SINGER, P. *Introdução à economia solidária*. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2002. 126p.

SINGER, P. & SOUZA, A. R. *Economia Solidária no Brasil*. A autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo, Editora Contexto, 2000.

SCOPINHO, R. A. & MARTINS, A. F.G. *Imagens da terra*. Trabalho e vida nos assentamentos de reforma agrária do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST. São Paulo, 2002. 1 CD-ROM, Macromídia Director.

*Rosemeire Aparecida Scopinho é professora do Departamento de Psicologia/INCOOP –
Incubadora Regional de Cooperativas Populares da Universidade Federal de São Carlos.*

*O endereço eletrônico da autora é:
rosescopinho@bol.com.br; scopinho@power.ufscar.br*

*Adalberto Floriano Grecco Martins é professor do Programa de Pós-Graduação
em Ciências Sociais-Pontifícia Universidade Católica-SP/CONCRAB -
Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil.*

*O endereço eletrônico do autor é:
concrab@uol.com.br*

Rosemeire Aparecida Scopinho e Adalberto Floriano Grecco Martins
Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção
agropecuária: reflexão sobre o método.

Recebido: 25/10/2002

1º Revisão: 10/03/2003

2º Revisão: 29/08/2003

3º Revisão: 9/12/2003

Aceite Final: 22/12/2003