

**FLÁVIA LUCIANA NAVES**

**A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO - UM ESTUDO EM DUAS  
COMUNIDADES RURAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

**Orientador**

Prof. MARCOS AFFONSO ORTIZ GOMES



LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1997

**Ficha Catalográfica preparada pela Seção de Classificação e Catalogação da  
Biblioteca Central da UFLA**

Naves, Flávia Luciana

A construção social na organização - um estudo em duas comunidades rurais / Flávia Luciana Naves -- Lavras : UFLA, 1997.

107 p. : il.

Orientador: Marcos Affonso Ortiz Gomes.

Dissertação (Mestrado) - UFLA.

Bibliografia.

1. Administração rural. 2. Organização. 3. Comunicação. 4. Sociologia rural. 5. Produtor rural. 6. Pequeno produtor. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD - 630.68  
301.35

**FLÁVIA LUCIANA NAVES**

**A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO - UM ESTUDO EM DUAS  
COMUNIDADES RURAIS**


Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração Administração Rural e Desenvolvimento, para obtenção do título de "Mestre".

APROVADA: 15/08/97

  
Prof. Róbson Amâncio

  
Prof. Franklin Daniel Rothman

  
Prof. Edgard Alencar

  
Prof. Marcos Affonso Ortiz Gomes  
(Orientador)

À Dona Maria, retidão, força e amor incondicional;  
para Jorge, afeto e apoio constantes;  
para todos que vivem da terra, no ritmo do campo;  
e àqueles que ousam acreditar num mundo melhor e por isso trabalham

**DEDICO**



## **AGRADECIMENTOS**

A todos os agricultores e agricultoras que contribuíram para a realização deste trabalho pela compreensão e ensinamentos nas longas conversas nos dias de chuva.

A Marcos Affonso Ortiz Gomes, orientador, amigo, estímulo e força em cada momento desta jornada.

Aos professores Franklin Daniel Rothman, Robson Amâncio e Edgard Alencar pela participação e contribuições.

Ao professor Ricardo Rivera, que viu todo esse processo começar.

Aos funcionários do Departamento de Administração e Economia pelo apoio durante o curso.

Aos colegas de mestrado pelos “ instantes eternos”.

Àqueles que não esqueço, que não me esquecem e por isso estão em cada página deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	vi
<b>LISTA DE FIGURA</b> .....	vii
<b>RESUMO</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA MODERNIDADE</b> .....	4
<b>3 ORGANIZAÇÃO: DO LÚDICO AO INDECIFRÁVEL</b> .....	9
3.1 Conceitos de organização .....	9
3.2 Associações de produtores rurais .....	14
3.3 O aspecto humano da organização .....	18
<b>4 ABORDAGEM METODOLÓGICA</b> .....	24
4.1 Área de pesquisa .....	24
4.2 Técnicas de pesquisa .....	26
4.3 A adaptação de uma técnica .....	30
<b>5 OS CAMINHOS DE CONSTRUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	35
5.1 História, construção do espaço e socialização .....	35
5.2 As especificidades do cotidiano na comunidade rural da Cachoeirinha .....	41
5.3 As especificidades do cotidiano na comunidade rural dos Rosas .....	46
5.3.1 Tentativa frustrada .....	49

5.4 Entre “o sistema dos antigos” e a modernidade .....	51
5.4.1 Solidariedade .....	54
5.4.2 O ritmo sutil do conflito .....	56
5.4.3 O fio condutor do organizar-se .....	58
5.4.4 Organização como fonte de legitimação de interesses privados .....	60
5.4.5 “Confiar ou não confiar...” .....	67
5.4.6 Ação comunicativa e socialização .....	69
5.4.7 Como quem participa .....	73
5.4.8 “Tempos modernos” .....	76
5.5 Igreja e Extensão: o poder e os desafios de quem está de fora .....	88
5.6 Retrospectiva .....	97
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>103</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro</b>		<b>Página</b>
1	Opinião dos entrevistados da comunidade da Cachoeirinha sobre a cooperativa .....	42
2	Opinião dos entrevistados da comunidade da Cachoeirinha sobre a união .....	44
3	Representação dos entrevistados da comunidade da Cachoeirinha que preferem resolver problemas em grupo .....	45
4	Opinião dos entrevistados da comunidade dos Rosas sobre a Cachoeirinha ...	48
5	Opinião dos produtores da comunidade dos Rosas sobre o trabalho individual .....	49
6	Opinião dos produtores da comunidade dos Rosas sobre união .....	51
7	Opinião dos entrevistados das comunidades Cachoeirinha e Rosas sobre a importância da confiança para o trabalho conjunto .....	68
8	Opinião dos entrevistados das comunidades Cachoeirinha e Rosas sobre a união dentro das comunidades hoje .....	75
9	Opinião dos entrevistados das comunidades Cachoeirinha e Rosas sobre o papel da Igreja .....	90

## LISTA DE FIGURA

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Os caminhos de construção social da organização .....	98

## RESUMO

NAVES, Flávia Luciana. **A construção social da organização** - um estudo em duas comunidades rurais. Lavras: UFLA. 107p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)\*

Este estudo tem por objetivo compreender os fatores que influenciam o processo de organização em duas comunidades rurais pertencentes ao município de Lavras, no sul do estado de Minas Gerais, denominadas Rosas e Cachoeirinha. Através de uma abordagem que utiliza, de forma complementar, técnicas quantitativas e qualitativas para a coleta de dados focalizando aspectos micro estruturais sem perder de vista o contexto macro no qual se insere o objeto de pesquisa, obtém-se resultados que permitem compreender a importância de elementos como socialização, relacionamento, cultura, comunicação e influência de agentes externos na postura adotada pelos agricultores em relação à organização. Todos estes aspectos são tratados sob o ponto de vista dos agricultores, revelando a ligação entre eles, sua influência no processo de organização e reforçando a necessidade de análises mais profundas quando se pretende tratar deste tema ou promover alguma forma de intervenção em comunidades rurais. Fundamentalmente, o caminho para a organização passa pelo diálogo e pelo entendimento entre as pessoas envolvidas neste processo.

---

\* Orientador: Marcos Affonso Ortiz Gomes. Membros da Banca: Robson Amâncio, Franklin Daniel Rothman e Edgard Alencar.

## **ABSTRACT**

### **THE SOCIAL CONSTRUCTION OF ORGANIZATION - A STUDY IN TWO RURAL COMMUNITIES**

This study aims to understand the factors which affect the organization process in two rural communities located in the Lavras, in the south of the Minas Gerais, called Rosas and Cachoeirinha. Through an approach which utilizes, in a complementary form, quantitative and qualitative techniques for data collection, focusing on microstructural aspects without losing sight of the macro context in which the research object is inserted, results which allow on understanding of the importance of elements such as socialization, relationships, culture, communication and influence of outside agents on the behavior adopted by farmers relative to the organization. All these aspects are analyzed from the point of view of farmer, showing the connection among them and their influence upon the organization process, reaffirming the need of deeper analyses when dealing with this subject or promoting some form of intervention in rural communities. Primarily, the way to the organization is through dialogue and agreement between people involved in this process.

## 1 INTRODUÇÃO

Já foi dito que nenhum homem é uma ilha. Desde que se tem notícias de sua presença sobre a face da terra, o ser humano busca formas de convivência e interação com seus semelhantes. Seja no intuito de satisfazer necessidades sociais básicas, de resolver problemas que parecem superiores a sua capacidade individual seja para a realização de um ideal, as pessoas constantemente buscam organizar-se. Este processo, que pode assumir diversas formas e atender a diferentes fins, tem marcado a evolução humana constituindo-se, talvez, num de seus maiores desafios.

No contexto da modernidade, sob muitos aspectos, as pessoas podem ser comparadas a pequenas e remotas ilhas, cercadas por um turbilhão de informações e acontecimentos que não podem ser processados na mesma velocidade em que ocorrem. A insegurança gerada pelas dificuldades de apreensão de todos ou de alguns aspectos da realidade constitui um sério obstáculo à tomada de decisão e à ação individual. Cedo percebe-se que a solução de problemas individualmente é uma tarefa difícil e a sensação de impotência que muitos sentem em relação a certas circunstâncias do cotidiano, é uma realidade.

A organização de pessoas que vivem situações semelhantes pode se configurar como uma alternativa para o enfrentamento e a solução de problemas surgidos e acumulados na sociedade nos últimos tempos, como os relacionados ao atendimento de necessidades básicas, e as questões existenciais ou macroambientais, cujas soluções não se resumem à atuação de instituições governamentais ou não governamentais.

Os tortuosos caminhos da organização, da mesma forma que a modernidade, não oferecem incontáveis facilidades ou felicidade imediata. Pelo contrário, exigem uma postura de dedicação, esforço e trabalho árduo, que pode trazer maior segurança, minimizar o impacto dos novos tempos e permitir às pessoas condições mais dignas de inserção na sociedade. Neste contexto extremamente polarizado, conflituoso e, ao mesmo tempo, cheio de oportunidades,



algumas iniciativas positivas de organização têm mostrado uma face mais tranqüila e promissora da cooperação e as possibilidades de equilíbrio entre a identidade pessoal, o trabalho conjunto e a melhoria das condições de vida. De fato, a incapacidade da ação individual na solução de muitos problemas, seja real ou induzida, tem levado a defesa da organização como uma das possíveis alternativas para a superação de barreiras impostas ao desenvolvimento de certos grupos, inclusive aqueles que sobrevivem no meio rural. Os projetos de desenvolvimento que visam promover mudanças neste setor freqüentemente destacam o processo de organização popular como fundamental para o alcance de quaisquer metas de desenvolvimento propostas. Na prática, uma gama de associações que atuam no setor rural tem possibilitado a manutenção de muitas famílias de produtores na atividade agropecuária, bem como a melhoria da qualidade de vida.

Entretanto, por trás das atitudes de cada indivíduo, que se entrelaçam definindo a estrutura, direcionando as ações e decisões da organização, existe uma série de fatores que influenciam positiva ou negativamente o processo de organização. Para tentar conhecer os obstáculos ou alguns fatores que influenciam esse processo em duas comunidades rurais, estrutura-se a investigação pelo ponto de vista do indivíduo cuja postura adotada em relação à organização está diretamente relacionada com o significado que ele atribui a este processo, bem como aos reflexos provocados pela sua participação em tentativas de organização e grupos específicos, desde a família até outras instituições da sociedade.

Partindo da perspectiva do homem-agricultor como o principal agente no processo de organização, busca-se apreender os fatores que influenciam a organização numa dinâmica que permita abranger o todo e as partes. De uma abordagem centrada no contexto da micromobilização, onde as identidades coletivas, compromissos e planos de ação se desenvolvem, consegue-se promover a interligação deste contexto com aspectos macroestruturais, indispensáveis na análise. Este processo permite uma visão mais abrangente da complexidade que envolve a construção de uma organização.

No que se refere à estrutura, este trabalho parte de uma discussão do papel das organizações no contexto da modernidade, suas potencialidades, caracterizando a relevância deste estudo e seus principais objetivos. Segue-se uma discussão teórica sobre os conceitos de organização e seus principais elementos, com ênfase voltada para as associações rurais, e, a partir daí, discute-se o elemento humano, que constrói as bases da organização a partir de relacionamentos e da comunicação que adquire, no contexto organizacional, um significado maior

do que um processo linguístico, caracterizando-se como ponto chave do entendimento e da ação fundamental para o estabelecimento de confiança, solidariedade e participação.

A parte seguinte do trabalho reflete o esforço na construção da metodologia e da pesquisa de campo, desde a definição da área de trabalho, a opção por técnicas específicas e a adaptação destas ao contexto do estudo. Todo este processo, fundamental para o alcance dos objetivos propostos, é detalhado, discutindo-se ainda as principais contribuições e limitações da abordagem metodológica selecionada.

Os resultados da pesquisa permitem, inicialmente, uma caracterização do processo histórico e das estruturas sociais que deram origem às duas comunidades estudadas, que passam a ser minuciosamente descritas em sua dinâmica interna, com destaque para a organização social existente. Delineadas as semelhanças e diferenças entre as comunidades, torna-se mais fácil abordar as influências sobre o processo de organização em ambas, abrangendo desde fatores intrínsecos ao indivíduo, que se originaram do processo de socialização, da interação com comunidade ou no relacionamento com órgãos e agentes externos, até a influência das mudanças que ocorrem na sociedade. As discussões desenvolvidas no texto procuram inter-relacionar os diferentes fatores que influenciam o processo de organização dos locais estudados, compondo um quadro complexo com sugestões de pontos de partida para futuras pesquisas e alguns indicativos de caminhos prováveis para a organização.

## **2 AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA MODERNIDADE**

A predominância das organizações no mundo atual é inquestionável. Toda atividade humana relaciona-se direta ou indiretamente com diversos tipos de organizações, cujas influências não se restringem ao campo da produção ou do trabalho, mas avançam sobre outros aspectos da vida cotidiana.

A compreensão do papel das organizações na sociedade atual exige uma reflexão sobre o contexto maior no qual pessoas e organizações estão inseridos. Vivemos numa sociedade em que a rapidez com que as informações são transmitidas provoca um certo desalento àqueles que tentam compreender os processos sociais. É o desafio da modernidade.

Para Giddens (1991) a modernidade, entendida como o estilo, costume de vida ou organização social que emergiu na Europa a partir do século XVIII e que ulteriormente se tornou mais ou menos mundial em sua influência, produz modos de vida que nos desvencilham de todos os tipos tradicionais de ordem social, de maneira sem precedentes.

A visão de alguns fundadores da sociologia clássica, como Marx e Durkheim, sobre a modernidade de modo geral é positiva, destacando as possibilidades benéficas abertas neste contexto, muito mais do que as características negativas. Estas ganham força no pensamento de Weber, para quem o mundo moderno seria um mundo paradoxal, onde o progresso material seria obtido apenas a custa da expansão da burocracia que esmagaria a criatividade e a autonomia individuais.

A modernidade deve ser entendida sob dois aspectos distintos. Por um lado, as preocupações de Weber mostram-se reais quando percebemos o fortalecimento da burocracia e do racionalismo e a diminuição dos espaços de ação individual. Vivemos circunstâncias de globalização acelerada, onde o estado-nação tornou-se “muito pequeno para os grandes problemas da vida e muito grande para os pequenos problemas da vida” (Bell, citado por Giddens, 1991). Desenvolve-se uma certa apatia à medida em que as pessoas aprendem a sentir-se impotentes no

que diz respeito aos problemas que podem ser coletivamente compreendidos e que, muitas vezes, teriam o poder para resolver. Entretanto, a falta de controle percebida por muitos em relação a certas circunstâncias da vida é algo real.

Paralelamente, observa-se o fortalecimento de pressões em função de uma autonomia local, de uma identidade cultural regional e o surgimento de muitas oportunidades de organização coletiva no interior dos sistemas do estado-nação moderno.

Neste contexto turbulento é que se define a postura do indivíduo que pode variar desde o privatismo até o engajamento. As atitudes de engajamento manifestam-se, cada vez mais, através de ações coletivas, justificadas pelo “estreitamento” dos espaços de ação individual. Embora a participação e a influência do indivíduo isoladamente na sociedade sejam limitadas, ainda há tentativas de reação e mudança que passam, na maioria das vezes, pela organização. Patto (1993) afirma que o desenvolvimento da sociedade capitalista, baseada nos ideais de igualdade e liberdade, abre caminho para o desenvolvimento da sociedade civil.

Num determinado momento, as necessidades desta sociedade vão além do que a sociedade capitalista pode satisfazer, o que coloca a todos diante de carecimentos radicais definidos como necessidades historicamente geradas por esses ideais. A mudança e o atendimento dessas necessidades passariam pela vida cotidiana e pela formação de pequenos grupos o que representa uma tentativa de ampliar os espaços de discussão, de compreensão da realidade e resolução de problemas do cotidiano, através da participação e ação do próprio indivíduo. Schaff (1985) enfatiza como um fenômeno profundo ligado às condições de vida do homem moderno, a aspiração de formar o que ele denomina de “famílias ampliadas” representantes do desejo de uma múltipla cooperação social que, por sua vez, possibilita ao indivíduo uma vida mais tranqüila e mais rica.

De fato, uma das principais características dos “pequenos grupos” ou novos tipos de organização que surgem na sociedade é o fato de estarem embasados em cooperação. Nascem, muitas vezes, de um sentimento de solidariedade e buscam alcançar um objetivo comum, consensual, que beneficie a todos os seus membros. Este tipo de organização que se opõe ao modelo burocrático e que é chamado de “alternativa”, “coletivista” ou “voluntária”, é frequentemente representado pelas associações.

Uma sociedade com tantas contradições, cujas necessidades e problemas não podem ser resolvidos pelos indivíduos isoladamente, nem pelo Estado, constitui um campo fértil

para o fortalecimento de um ideal de organização visando o bem comum. A associação transforma-se numa alternativa para a melhoria das condições de vida daqueles indivíduos ou grupos que se encontram em situação desfavorável e com oportunidades limitadas. Entenda-se por melhoria nas condições de vida não só uma mudança positiva nas possibilidades e meios econômicos e materiais, mas também nos aspectos mais amplos da vida humana como educação, saúde, cultura, lazer e um desenvolvimento interior, ligado aos fatores emocionais, à capacidade de reflexão e compreensão do mundo e de relacionamento social.

Pesquisadores ligados aos movimentos sociais acreditam que a auto-organização dos grupos desfavorecidos represente a única possibilidade de melhoria da situação destes, além de ser uma condição indispensável para o progresso dos mesmos. Para Scherer-Warren e Krischke (1987), o indivíduo isolado pode reconhecer sua opressão, impotência e incapacidade, fatores que só podem ser superados através de um processo de reflexão e organização entre iguais, que vivem e interpretam da mesma forma a realidade. Do ponto de vista do desenvolvimento, a organização desempenha um papel fundamental no processo de mudança e na solução de problemas de uma comunidade ou região. Todas as propostas de desenvolvimento rural contemplam, de alguma forma, o processo de organização.

As associações são apontadas como um mecanismo capaz de solucionar ou evitar problemas como expropriação, proletarização e pauperização dos produtores. Acredita-se que, a partir da organização, os agricultores sejam capazes de obter melhores condições de produção, administração e comercialização, além do fortalecimento do poder de reivindicação junto a outras organizações, instituições e o próprio Estado. A FAO (1991) defende a organização de agricultores e o fortalecimento dos grupos espontâneos para que estabeleçam seus próprios serviços, diminuindo gradualmente sua dependência dos serviços externos (do Estado e das empresas privadas) e atuando em conjunto para protagonizar, facilitar e tornar possível a solução de diversos problemas, desde a compra de insumos a preços mais baixos, processamento de matérias-primas e alimentos, até pressão por políticas agrícolas mais adequadas.

Hayami e Ruttan (1988) afirmam que somente através da organização será possível mobilizar recursos políticos e econômicos, além de encontrar alternativas para o aumento da renda e a promoção de instituições locais, com vistas ao desenvolvimento rural.

Pesquisando associações de pequenos produtores rurais, Machado (1987) concluiu que a associação cria um espaço para discussão e reflexão de problemas comuns dos produtores e

promove o atendimento de certas reivindicações. Além disso, possibilita uma aprendizagem da burocracia estatal e estabelece com o Estado um novo canal de negociação. Do ponto de vista dos produtores, funciona como uma referência política para os núcleos, possibilitando uma articulação entre os diversos povoados, o que fortalece sua organização.

Diante das vantagens apresentadas e defendidas por pesquisadores do desenvolvimento rural, bem como das várias experiências positivas existentes, a organização caracteriza-se como uma necessidade. Considerando as organizações que visam o benefício mútuo de seus participantes fundamentadas essencialmente em cooperação e entendimento, como uma das alternativas para solução de problemas que afligem certos grupos da sociedade, poderia se esperar que a organização fosse um processo mais ágil, fácil e menos complexo do que freqüentemente têm se apresentado. Mesmo havendo a intervenção de agentes que se propõem a apoiar ou incentivar a organização nas comunidades rurais e com os produtores reconhecendo a necessidade de união e conscientes de seus problemas comuns, a organização não se concretiza.

Os estudos realizados até o momento no campo das organizações rurais oferecem uma variedade de análises e pontos de vista sobre processos associativos em diferentes locais, além de valiosos indicadores e sugestões sobre os elementos que existem por trás do fracasso de muitas iniciativas como estas. Apesar de todos esses estudos, deve-se admitir que ainda existe muito a ser investigado neste campo, principalmente em função do próprio dinamismo social. Grande parte dos estudos sobre organizações no meio rural concentra-se na investigação de seus mecanismos internos como formas de gestão, técnicas administrativas e participação (Souza, 1995; Basso, 1993). Alguns objetivam descrever a trajetória de uma organização com ênfase no seu desempenho para a solução de problemas (Pereira, 1991), enquanto outros procuram analisar a relação entre organizações rurais, o aparelho do Estado com outras organizações (Oliveira, 1994; Teixeira, 1994; Almeida, 1987; Machado, 1987). Há ainda casos em que a associação não é o objeto principal da investigação, mas um instrumento de análise de um projeto de desenvolvimento, de um programa específico ou de uma nova metodologia (Bento, 1993; Santana Cova, 1986). Estes trabalhos, como tantos outros, embora identifiquem uma série de entraves e fatores que influenciam o processo de organização, não têm como objetivos específicos, analisá-los sob a abordagem da construção relacional.

Os conceitos encontrados na literatura são, muitas vezes, inadequados para analisar as organizações rurais, principalmente aquelas que se caracterizam como voluntárias e cujas

especificidades exigem um tratamento mais cuidadoso e uma abordagem particular. Entende-se por organização voluntária, a forma de associação nascida da vontade e a partir da coordenação intencional e consciente de esforços individuais de um grupo de indivíduos. Pessoas unidas por relações vivas em busca do benefício mútuo para alcançar objetivos definidos consensualmente, apoiados ou não por agentes externos. Este é um campo de estudos pouco explorado, principalmente em relação ao crescimento e importância que estes grupos têm adquirido na sociedade.

Diante desse quadro, a proposta deste trabalho é ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre organizações voluntárias no campo, através da compreensão de alguns fatores que influenciam o que se pode denominar de construção social da organização.

A abordagem desta pesquisa distingue-se daquelas comumente utilizadas, pois parte de uma situação em que não há uma organização formal estabelecida para compreender as causas deste fato, empregando técnicas que resgatem a percepção e a história dos produtores rurais, principais atores no processo de organização. Os resultados obtidos podem contribuir para a elaboração de projetos de desenvolvimento e para uma reflexão sobre as formas de intervenção mais efetivas junto às comunidades rurais.

Dentro desta perspectiva de ação, o objetivo geral deste trabalho é compreender alguns fatores que influenciam o processo de organização em duas comunidades rurais. Mais especificamente:

- \* caracterizar as relações sociais nas comunidades;
- \* conhecer a visão dos produtores sobre organização;
- \* compreender a influência e participação dos agentes externos sobre as comunidades.

### **3 ORGANIZAÇÃO: DO LÚDICO AO INDECIFRÁVEL**

#### **3.1 Conceitos de organização**

As organizações surgiram como uma necessidade e modificaram-se com o passar do tempo para superar novos e complexos desafios, adaptando-se (quando não eram responsáveis) ao desenvolvimento econômico, tecnológico e social, sempre em busca de maior efetividade. Justamente por modificarem-se no intuito de acompanhar as mudanças históricas, as organizações foram se diversificando em número e forma. Uma rápida observação do mundo atual permite identificar organizações de vários tipos, com as mais diversas finalidades, tamanhos e complexidade.

Por isso, é necessário tornar claro, ao falar sobre organização, o que se pretende e o que não se pretende expressar através deste termo que possui diferentes significados; é necessário, primeiramente, fazer uma distinção entre organização social e organização, cuja compreensão é fundamental para este trabalho.

A organização social aparece sempre que os seres humanos vivem juntos e refere-se, segundo Blau e Scott (1979) às regularidades observadas no comportamento de pessoas, considerando as condições sociais em que se encontram mais do que as características fisiológicas ou psicológicas. A organização social é primordialmente caracterizada pela estrutura de relações sociais, ou seja, as formas como os indivíduos e grupos relacionam-se entre si, o que pode ser percebido pela frequência e duração dos contatos pessoais, tendência para iniciar contatos, a direção da influência entre as pessoas, o grau de cooperação, além da expressão mútua dos sentimentos. Outra principal dimensão da organização social é a cultura, ou seja, um sistema de crenças e orientações compartilhadas, que serve como padrão para a conduta humana.

Quando seres humanos vivem juntos compondo uma organização social, surgem interesses diversos, necessidades, contradições, problemas, dúvidas, objetivos comuns que, para serem solucionados, resolvidos, alcançados, requerem um esforço coletivo. A partir daí, formam-



se grupos determinados de pessoas que visam alcançar um objetivo comum. Como a característica distinta dessas organizações está no fato de terem sido estabelecidas com o propósito explícito de se obter certas finalidades, poderia-se classificá-las como “organizações formais”.

Os conceitos existentes procuram abarcar ou explicitar os diferentes tipos de organizações que se desenvolvem na sociedade, contudo frequentemente são limitados pelo tipo e pela qualidade da abordagem empírica, fornecendo de alguma forma, alguns elementos básicos para a compreensão destas organizações. Stavenhagen, citado por Sandoval (1982), define organização simplesmente como uma forma racional de realizar coletivamente uma atividade determinada ou a ação coletiva racional para alcançar um objetivo comum.

Encontra-se ainda conceitos mais complexos, que procuram determinar todos os limites da organização tratada como uma estrutura racional. Hall (1984), por exemplo, define organização como uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de filiação; esta coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.

Dentro de toda organização formal aparecem organizações informais, ou seja, os grupos que desenvolvem seus próprios hábitos, valores, normas e relações sociais, conforme seus membros vão trabalhando juntos. De acordo com Blau e Scott (1979), complexas redes de relações sociais e estruturas de posição informais aparecem dentro de grupos e entre eles, sendo influenciadas por muitos fatores além do esquema organizacional têm-se, por exemplo, as características individuais de formação de seus membros, ou seja, capacidade, boa vontade em ajudar os outros e conformidade às normas do grupo.

As organizações formais poderiam ainda ser reagrupadas segundo uma série de características específicas relativas a seus objetivos, suas formas de atuação, estruturas internas, relacionamento com o ambiente, entre tantas outras classificações. Entretanto, uma abordagem centrada neste conceito limita a análise de outras estruturas organizacionais que não se enquadram exatamente nesta perspectiva, as quais muitas vezes não são formalizadas e, embora pouco estudadas, possuem grande importância no contexto atual.

Segundo Fensterseifer (1995), ao investigar a configuração estrutural das organizações, a maioria dos estudiosos reporta-se a dimensões formais como a distribuição de funções, os níveis hierárquicos ou a disposição das normas e procedimentos. Autores como Ranson,

Hinings e Greenwood, citados por Fensterseifer (1995), dentre outros, têm chamado a atenção para a necessidade de se efetuar uma análise mais completa da estrutura, de forma que contemple não somente os atributos formais, como também os significados que legitimam a sua conformação. Eles advogam a elaboração de uma análise interdependente, que ressalte a influência da percepção individual na construção e avaliação dos recursos reguladores da rotina organizacional.

Sob o ponto de vista dos ciclos de vida da organização (Fensterseifer, 1995; Adizes, 1993), não seriam analisadas organizações formais, mas sim o processo de formalização correspondente a uma etapa posterior à formação de um compromisso que permitiria o nascimento da organização. Segundo Adizes (1993), firmar um compromisso interno e inabalável é a chave do sucesso, pois, quando a organização nascer, esse compromisso - ou a sua ausência - é que a manterá ou a matará. Se não houver um compromisso substancial, a organização se esfacelará aos primeiros indícios de dificuldades.

Também aqueles profissionais que possuem experiência com organizações populares, como Rech (1989), fazem questão de frisar que a formalização é uma das etapas mais simples do processo. A discussão que precede a formalização e cujo resultado deve representar uma base sólida para o enfrentamento de problemas subsequentes a esta etapa é que se constitui num ponto crítico e essencial no processo de organização. Ao considerar-se a organização apenas sob o âmbito formal, como um processo racional e técnico, tende-se a desvalorizar o seu aspecto mais importante - o aspecto humano -, bem como a ver superficialmente o fato de que as tarefas enfrentadas pelas organizações são, muito freqüentemente, mais complexas e difíceis do que podem ser previstas ou controladas.

De um modo geral, entretanto, o conceito de organização abrange sempre elementos semelhantes que designam um espaço associado, uma ação que ocorre somente depois da reflexão.

*“Organização refere-se a toda forma de associação humana, cuja atividade destina-se a facilitar a realização dos objetivos institucionais e pessoais dos indivíduos que compõem essa instituição, levando em conta o ambiente onde está inserida e com o qual mantém mútuo relacionamento de influências” (Mattos, 1980:7).*

Uma das características mais importantes das organizações diz respeito ao dinamismo, ou seja, a percepção das mudanças no ambiente e a capacidade da organização de adaptar-se a novas situações. De acordo com Habermas (1993), as sociedades teriam a capacidade

de “aprendizado” superando princípios de organização mais simples e menos eficazes em favor de princípios novos, mais universais, mediante sucessivas descentrações. O que se constata em consequência dessas permanentes descentrações é o aprendizado coletivo, que se traduz em uma capacidade de manejo e direcionamento maior das formações societárias, em maior diferenciação e na autonomização de certas “esferas” ou subsistemas.

O desenvolvimento da habilidade de auto-organização da sociedade seria um fenômeno resultante da necessidade de fazer face às perturbações aleatórias do ambiente, por desorganizações seguidas de reorganizações internas, absorvendo, tolerando, integrando o erro /ou o *ruido*<sup>1</sup> causadores de perturbações.

Verifica-se hoje uma reestruturação das grandes organizações na tentativa de adaptarem-se às exigências da sociedade, destacando-se alianças e acordos com as concorrentes, além de internamente também promovem uma reavaliação de sua estrutura em função das novas situações e necessidades individuais e coletivas. Paralelamente, novos tipos de organização, pequenos grupos, ganham espaço, procuram resolver problemas cotidianos e melhorar suas condições de vida. A concentração nos aspectos técnicos e formais da organização não permitiu o desenvolvimento de um aporte adequado para a análise daquelas organizações que não se enquadram exatamente no conceito de organização formal.

Segundo Serva (1992), há um conjunto volumoso de organizações que vêm sendo sistematicamente marginalizadas pela teoria organizacional, seja em função de determinados pressupostos ideológicos, seja pela ausência de uma fundamentação teórica adequada à sua natureza. São as organizações vagamente caracterizadas como não burocratizadas, substantivas, coletivistas ou ainda alternativas. Surgidas principalmente a partir da década de 70, essas organizações já são observadas em todo o mundo, atuando nos mais variados ramos de atividade.

Nesse tipo de organização, desperta curiosidade o fato de que, em geral, seus princípios, formas organizativas e sobretudo as práticas desenvolvidas por seus membros são substancialmente diferentes, por vezes até opostos daqueles empregados pelas organizações burocráticas, glorificados e recomendados pelas teorias e metodologias administrativas. Segundo

---

<sup>1</sup> Chama-se ruído toda perturbação aleatória que intervém na comunicação da informação e que, por isso, degrada a mensagem, que se torna errônea. O ruído é, portanto, desordem que, desorganizando a mensagem, torna-se uma fonte de erros. (MORIN, E. Ciência com consciência. Lisboa, Europa-América, 1982, p. 167, in SERVA, 1992)

Serva (1992), as organizações coletivistas continuam a existir e proliferar, desenvolvendo soluções próprias não previstas nos manuais de administração, parecendo animadas por um outro tipo de racionalidade, a racionalidade *substantiva*<sup>2</sup>.

No estudo das organizações alternativas, tem sido útil a abordagem oferecida pelo “paradigma da complexidade”, no qual a organização é (Serva, 1992) a produtora de um sistema ou uma unidade complexa, pois se afirma como disposição relacional que liga, transforma, mantém ou produz componentes, indivíduos ou acontecimentos. Garante, assim, a solidariedade e a solidez relativa às ligações, dando ao sistema possibilidades de duração em face de perturbações aleatórias. A grande contribuição do paradigma da complexidade para a compreensão de organizações “alternativas” está nos conceitos de auto-organização, autonomia, evento, acaso, ordem-desordem, a lógica pluralista e paradoxal que poderiam compor um pano de fundo ideal para análise destas organizações cuja espontaneidade subjacente à sua criação, e principalmente funcionamento, conduz a procedimentos algumas vezes contraditórios aos padrões consagrados pela teoria organizacional.

De fato, a complexidade que marca o contexto da modernidade, envolve também as instituições que atuam neste contexto. Serva (1992:31) cita um estudo de Chanlat e Séguin-Bernard em que reafirmam: “... *as noções de complexidade, de incerteza e de ambigüidade se impõem cada vez mais como parâmetros associados a todo fenômeno organizacional. [...] Nos é necessário doravante imaginar a complexidade. [...] Nós cremos que é necessário desenvolver meios de pensar as novas realidades que são a complexidade, a ambigüidade, o paradoxo e a incerteza organizacionais. É fazendo apelo a esse imaginário social e organizacional que nós vamos participar desta edificação por sua vez intelectual e social*”.

A multiplicidade das organizações alternativas em todo o mundo já se constitui num fenômeno de tal magnitude que a análise organizacional não pode mais se dar ao luxo de ignorá-la. No contexto atual, diante das limitadas possibilidades de ação do indivíduo, dos graves problemas que permanecem sem solução e dos que surgem a cada dia, uma forma de organização alternativa que vem ganhando espaço é a associação. Baseada em uma forte coordenação e na ausência de hierarquia (Prestes Motta, 1992), a associação procura resgatar a participação e a

---

<sup>2</sup> Racionalidade que habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente na direção do aumento da satisfação pessoal/social e da auto-organização (SERVA, 1992).

importância do indivíduo dentro da sociedade e na solução de seus problemas através da cooperação. A ausência total de hierarquia neste tipo de organização nem sempre é real; embora nem sempre desapareça da estrutura, é tratada de maneira diferente das organizações burocráticas. Sua importância freqüentemente é minimizada comparativamente a aspectos como cooperação e solidariedade, mas continua existindo, ainda que informalmente e de maneira muito sutil.

No campo, onde as precárias condições de vida dos produtores familiares<sup>3</sup> são bem conhecidas e onde, durante muito tempo, acreditou-se não ser possível a organização, grupos que poderiam ser classificados como organizações alternativas, mais comumente chamados de associações, têm proliferado e despertado a atenção de pesquisadores, exigindo um novo esforço e uma nova abordagem para sua compreensão.

### 3.2 Associações de produtores rurais

Diante das dificuldades enfrentadas pelas populações rurais, a constituição de associações de produtores passou a ser defendida e estimulada como alternativa na busca de solução de problemas comuns e melhoria das condições de vida. Além de muitos defensores e entusiastas, experiências positivas somam-se para o fortalecimento das propostas de organização. Cabe uma diferenciação a respeito de iniciativas coletivistas de realização do trabalho experimentadas na ação humana. Historicamente, as formas coletivas de trabalho no campo já existiam entre os primitivos povos indígenas da América e demais continentes. As grandes culturas pré-colombianas desconheciam o conceito individual de posse da terra, como exemplo os povos Astecas e Incas praticavam também formas de trabalho e produção coletivas. Na metade do século XIX, configurou-se um modelo de cooperação próprio do meio rural que veio se espalhando de forma generalizada também pela América Latina: o cooperativismo, com o objetivo central de promover os interesses econômicos comuns dos produtores familiares rurais. Porém, esse modelo

(Alencar, 1989, p. 25)

<sup>3</sup> No intuito de padronizar os conceitos utilizados neste trabalho e não constituindo-se objetivo deste a discussão sobre a classificação das unidades de produção, optou-se por empregar os conceitos de produtor familiar rural e produção familiar rural. Autores como Alencar e Moura Filho (1989) e Porto e Siqueira (1994) destacam a necessidade de maiores investigações sobre as características das unidades de produção que compõem o cenário rural brasileiro. As dificuldades neste âmbito e as características distintas das unidades de produção que compõem o universo estudado levaram à definição das unidades produtivas pesquisadas, em função de sua característica mais marcante: a utilização predominante de mão-de-obra familiar.

de cooperação não conseguiu dar respostas satisfatórias aos complexos problemas da massa de produtores pobres, resultando no surgimento de novas formas associativas de produção.

O surgimento das organizações no setor rural está ligado ao próprio desenvolvimento da agricultura, porém, a articulação das forças sociais no setor, segundo Santos (1995), ganhou nova dimensão com o processo de modernização das atividades agropecuárias que transformou o processo de trabalho agrícola, mecanizando tarefas, industrializando insumos, redefinindo os padrões de comercialização e de industrialização da produção agropecuária.

Dentro desses novos padrões, as associações de agricultores conquistaram espaço a partir de três movimentos históricos importantes apresentados resumidamente a seguir:

1) o primeiro movimento, ocorrido nas décadas de 50 e 60, foi o das Ligas Camponesas compostas de agricultores que se organizaram em associações como forma de contraposição ao processo de expropriação da terra e de exploração do trabalho;

2) na segunda metade da década de 60 e ao longo da década de 70, um segundo movimento historicamente importante contribuiu para a grande expansão das associações de agricultores, através de programas de desenvolvimento patrocinados pelo Estado em cooperação com organismos internacionais: Programa de Desenvolvimento Comunitário (PDC) e Programa de Desenvolvimento Rural Integrado (PDRI). Tais programas caracterizavam-se pela visão expressa de que a organização de produtores deveria concretizar-se pela constituição de associações comunitárias, através das quais os recursos financeiros seriam canalizados para os agricultores. O apoio substancial que o governo oferecia às organizações de agricultores na década de 70 não era no sentido de uma organização autônoma, mas como uma forma de cooptar a participação dos produtores e evitar oposição ao regime autoritário;

3) o terceiro movimento, considerado terreno fértil para o aparecimento de associações de agricultores, são os movimentos sociais, principalmente aqueles ligados à questão da terra, que se desenvolveram partir da década de 80.

Silveira (1992) destaca, a partir das décadas de 1970 e 1980 o surgimento no país, principalmente no Rio Grande do Sul, de muitas associações de produtores com as mais diversas finalidades, enfatizando aspectos como cooperação e coletivização de meios de produção, gerando melhoria nas condições de vida dos produtores. De um modo geral, as associações têm se constituído, para os agricultores, em uma forma de resistência às dificuldades econômicas e sociais dentro do processo de produção cada vez mais competitivo e seletivo. Basso (1993) afirma que

elas têm uma importância elevada na agricultura brasileira e que, dentro delas, os laços de solidariedade estão se fortalecendo entre os agricultores.)

Mutter (1995) defende as associações, afirmando que dentre as múltiplas estratégias de permanência na terra utilizadas pelos produtores familiares, sem dúvida as associações de caráter econômico têm sido uma das principais formas de atenuar e responder aos sucessivos problemas causados por um conjunto de políticas que tendem a marginalizá-los dentro do circuito produtivo e econômico e a desqualificá-los como produtores e cidadãos. As associações de produtores rurais no Brasil apresentam-se diversificadas quanto aos objetivos, que vão da cooperação na produção coletiva; comercialização dos produtos agrícolas; compra conjunta de insumos, máquinas, implementos e seu uso; gestão de campos de produção de sementes até as mais embrionárias formas de construção de espaços democráticos de ajuda mútua e de procura de alternativas. Heterogêneas do ponto de vista de sua constituição, revelam a complexidade da constituição do universo dos camponeses do Brasil.

(Silveira (1992) define associações de agricultores familiares como entidades que agrupam um certo número de agricultores com interesses comuns, tendo como finalidade resolver seus problemas coletivos através de práticas solidárias. Estes problemas podem ser de ordem econômica, política e social.)

Apesar de todas as vantagens que caracterizam as associações no meio rural, estas iniciativas nem sempre alcançam resultados positivos. Caracteristicamente, quando as tentativas de organização feitas por órgãos de desenvolvimento falhavam, as justificativas aludiam à posição subordinada da agricultura familiar dentro da sociedade, considerando os produtores como tradicionais, desinteressados, sem condições para se organizarem. Contudo não existe tradicionalismo, imobilismo entre os produtores familiares e sim, um processo constante de mudança, renovação, recriação das condições físicas em função de mantê-los na atividade agrícola. Sabe-se que os agricultores possuem grande percepção sobre seus problemas e sua condição não sendo por falta de racionalidade ou capacidade que a organização deixa de concretizar-se.

Max Weber analisa este processo como o de constituição de clareza necessária para ser reconhecida como uma situação de classe, *“pois somente então o contraste das oportunidades de vida poderá ser considerado não como um dado absoluto a ser aceito, mas como resultante(...). Só então que as pessoas podem reagir contra a estrutura de classes, não apenas*

*através de atos de protesto intermitente e irracionais, mas sob forma de uma associação racional” (1967:215).*

De acordo com Martins (1992), as lutas camponesas em vários lugares do mundo e a revisão histórica procedida nos últimos anos por historiadores como E. Thompson (citado por Martins, 1992) acabaram revelando que o pressuposto do tradicionalismo não se confirma quando o pesquisador indaga em maior profundidade, quando se livra de preconceitos etnocêntricos de culturas política e economicamente dominantes. As lutas camponesas atuais, examinadas mais de perto, mostram que os camponeses somente lutam porque elaboram uma visão bastante completa do mundo de seus adversários e inimigos e, conseqüentemente, de si mesmos. A mudança, a aceitação de novos modelos e padrões de comportamento, produção e relacionamento são definidos pelos agricultores em função de seu próprio saber, de acordo com a sua realidade, atendendo às imposições de uma realidade própria, o que não significa que a recusa de mudança seja um sintoma de tradicionalismo, mas do resultado da análise crítica do que está sendo oferecido em função dos seus valores e da sua liberdade de escolha e ação.

Ainda considerando-se que as associações baseiam-se em práticas solidárias, haveria um pano de fundo ideal para o seu surgimento no campo; freqüentemente encontram-se referências sobre a presença de sentimentos de solidariedade e cordialidade presentes entre os agricultores. Holanda (1984) destaca a cordialidade como um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, formados no meio rural e patriarcal. )

{Autores como Santos (1984) e Aguiar (1992) destacam a solidariedade que caracteriza as relações sociais no campo, refletindo em formas espontâneas de ajuda mútua entre os membros da comunidade<sup>4</sup>, algumas conhecidas desde o período colonial. Estas manifestações são denominadas de associativismo informal que, representado por atividades como mutirão, troca de dias, entre outras, justifica-se em vista das limitações de mão-de-obra familiar para as

---

<sup>4</sup> Para Tönnies (citado por Galliano, 1981) comunidade é uma coletividade de pessoas que se encontram unidas por laços naturais e espontâneos, bem como por objetivos comuns que transcenderiam os interesses particulares de cada um. Para Lakatos (1985) comunidade é um conceito essencialmente ligado ao solo, em virtude de seus componentes viverem de maneira permanente em determinada área, além, da consciência de pertencerem ao mesmo tempo, ao grupo e ao lugar, e que funcionam em conjunto, no que tange aos principais assuntos de suas vidas.



atividades agrícolas. No entanto, a solidariedade não aparece apenas em atividades ligadas à produção; no dia-a-dia, as dificuldades e os problemas são compartilhados e a ajuda entre as famílias, entre os membros de uma comunidade é certa.)

Da mesma forma que a organização informal deve ser entendida como parte da organização formal, as práticas informais são importantes para o fortalecimento das associações e devem ser entendidas como parte da estrutura. ]

A compreensão das causas do insucesso de tentativas de organização em determinadas comunidades já não passa simplesmente pela alegação de incapacidade e desinteresse dos agricultores, nem pela inexistência de condições básicas. Exige-se agora um esforço maior para compreender esta situação e para isso é necessário partir dos atores mais importantes neste processo, os agricultores.

### 3.3 O aspecto humano da organização

Dos elementos que compõem uma organização, as pessoas são fundamentais. São, ao mesmo tempo, o elemento mais dinâmico e instável, capaz de manter a organização ou desarticulá-la rapidamente. Como afirmam Katz e Kahn (1978), as estruturas sociais são sistemas essencialmente inventados, ou seja, são sistemas feitos pelo homem e imperfeitos. De um momento para o outro podem romper-se ou podem durar séculos. O “cimento” que mantém essas pessoas em conjunto é essencialmente psicológico. Os sistemas sociais firmam-se em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos e, embora a organização possua uma identidade própria, distinta, esta é formada a partir do relacionamento entre seus membros.

[ A organização baseia-se primordialmente no relacionamento entre indivíduos que compartilham anseios, idéias, expectativas, num processo de reflexão que pode levar à ação coletiva. ] Os relacionamentos, por sua vez, desenvolvem-se no dia-a-dia, na vida comum.

[ Num trabalho de Likert (1979), destacou a importância do estabelecimento de relacionamentos abertos, baseados em confiança e comunicação adequada para o funcionamento de uma organização: *“Para funcionar bem, uma organização completamente nova tem de estabilizar-se numa entidade bem urdida, de funcionamento normal. É mister estabelecer o que chamaremos de relações cooperativas de trabalho. Independentemente do nível*

*de sensibilidades interpessoais e das aptidões grupais de seus membros, cada grupo de trabalho dentro da organização, tem que cultivar a fé e a confiança, as lealdades e as atitudes favoráveis que caracterizam um grupo altamente eficiente. Os membros devem chegar a conhecer-se suficientemente a fim de compreender as comunicações que de outros lhes advêm. Precisam saber o que os outros pretendem com seus comentários e com seu comportamento cotidiano” (p. 217).*

[A vida cotidiana adquire assim uma importância fundamental. De acordo com Patto (1993), a vida cotidiana é a vida de todo homem, pois não há quem esteja fora dela, e do homem todo, na medida em que nela são postos em funcionamento todos os seus sentidos, as capacidades intelectuais e manipulativas, sentimentos e paixões, idéias e ideologias. A partir da convivência, dos relacionamentos, ocorre a constituição de pequenos grupos, nos quais as pessoas passam a se indagar “como?” e “por que?”, a partir do que se desenvolve a reflexão e de onde surge a ação. A linguagem, considerada por Azcona (1993) a base dos relacionamentos sociais, o primeiro e mais importante mecanismo de socialização, quando utilizada na vida cotidiana, no sentido do entendimento, possibilita ação coletiva. Habermas (1993) afirma que a prática cotidiana orientada pelo entendimento está permeada de idealizações inevitáveis, as quais simplesmente pertencem ao médium da linguagem coloquial comum, através da qual se realiza a reprodução de nossa vida.

Partindo desta colocação, Habermas apresenta a teoria do “agir comunicativo”, com a qual procura reconstruir as condições universais para a produção de enunciados, isto é, não unidades lingüísticas, mas ações lingüísticas. Assim, toda comunicação lingüística implicaria na transmissão de conteúdos proposicionais e na especificação das condições pragmáticas de aplicação dessas proposições.

A premissa básica é, de acordo com Habermas (1993), de que os indivíduos socializados, quando no seu dia-a-dia se comunicam entre si através da linguagem comum, não têm como evitar que se empregue essa linguagem também num sentido voltado ao entendimento. E ao fazerem isso, precisam tomar como ponto de partida determinadas pressuposições pragmáticas, nas quais faz valer algo parecido com uma razão comunicativa. Dito de outra forma, sempre que nós pensamos no que estamos dizendo, levantamos com relação ao que é dito a idéia de que é verdadeiro, correto ou sincero e, através disso, irrompe em nosso cotidiano um fragmento de idealidade. Pois essa pretensão à validade só pode ser resgatada, no final das contas,

através de argumentos; ao mesmo tempo, sabe-se que certos argumentos que hoje nos parecem consistentes poderão revelar-se falsos no futuro, à luz de novas experiências e informação.

Segundo Freitag e Rouanet (1980) na teoria do agir comunicativo, em cada situação de fala existem quatro “expectativas de validade”: a de que os conteúdos transmitidos são compreensíveis, a de que os interlocutores são verazes, a de que os conteúdos proposicionais são verdadeiros e a de que o locutor, ao praticar o ato lingüístico em questão (afirmando, prometendo, ordenando), tinha razões válidas para fazê-lo, isto é, agia de acordo com normas que lhe pareciam justificadas. A interação espontânea é estável quando existe um consenso com relação a essas quatro expectativas de validade e este consenso é perturbado quando qualquer delas é contestada de forma fundamental.

A teoria do agir comunicativo fornece uma base para a análise de processos de organização e da ação coletiva, mas se as expectativas não forem satisfeitas, a comunicação será perturbada e surgirão barreiras impedindo o consenso. Ainda que a ação coletiva seja iniciada com base no processo de um “agir estratégico”, a partir da coação ou de uma comunicação perturbada, poderão surgir conflitos, desconfiança, uma série de fatores que inviabilizam o alcance dos objetivos determinados, provocando isolamento em lugar de organização.

Para Forester (1983), quando o discurso é bloqueado, a real intersubjetividade e sociabilidade das vidas humanas é ameaçada: cooperação é comprometida, confiança pode ser rapidamente destruída, consenso não pode ser justificado e atenção é distraída. Como o discurso é negado aos participantes, eles são submetidos à condição de dependentes, sem poderes e ignorantes. Numa situação destas, o desenvolvimento de uma organização voluntária é praticamente impossível e mesmo que tal processo seja induzido, não serão obtidos resultados desejados, pois sem consenso não há condição de coordenar esforços para alcançar um objetivo.

Atingir o consenso é uma etapa fundamental para a tomada de decisão em uma organização. Quando pessoas convivem e se relacionam, são freqüentes os conflitos em função das diferenças naturais de opinião, idéias, sentimentos, o que nem sempre é prejudicial, desde que se possa chegar a um acordo. Segundo Adizes (1995), o segredo para tornar o conflito construtivo é focalizar as pessoas, desenvolvendo confiança e respeito mútuos, e com isso obter relações ao mesmo tempo sinérgicas e simbióticas. Para este autor, o conflito, no sentido “destrutivo”, existe por problemas de comunicação. “... *algumas pessoas podem ouvir sem*

*escutar, e outras escutam mas não sentem aquilo que você diz. Elas podem repetir palavra por palavra, até mesmo analisá-las, mas não sentem o que você diz”*(p.164).

{ A confiança pessoal apresenta-se como uma condição para uma comunicação perfeita, um projeto a ser “trabalhado” e que requer a abertura de um indivíduo para o outro. Para Giddens (1991) relacionamentos são laços baseados em confiança, onde esta não é pré-dada, mas trabalhada e cujo trabalho significa um processo mútuo de auto-revelação. Por outro lado, a comunicação perfeita é também fundamental para a manutenção da confiança e dos relacionamentos sociais. } Experiências têm demonstrado que aspectos aparentemente inconseqüentes da fala comum podem provocar a suspensão da confiança no outro enquanto agente fidedigno e competente, além do surgimento de sentimentos de mágoa, perplexidade, traição e comportamentos de suspeita e hostilidade.

Habermas (1984) admite um domínio da ação estratégica na sociedade atual, num contexto em que as decisões práticas que afetam a coletividade são agora transformadas em problemas técnicos resolvidos por uma minoria de *experts*, que têm o *know-how* necessário. Impõe-se uma despolitização das massas que passa a ser conseqüência e requisito da nova forma de dominação legitimada pelo poder de coação da racionalidade técnica. A redução das decisões políticas a uma minoria (a nova elite dos tecnocratas) significa, ao mesmo tempo, um esvaziamento da atividade prática em todas as instâncias da sociedade (política, social e mesmo econômica) e a penetração do Estado nas instâncias social e econômica, submetidas a uma crescente administração (Freitag e Rouanet, 1980).

O agir estratégico caracteriza-se, segundo Brandão (1994), pela verticalidade do domínio utilitário regido apenas por uma racionalidade, ela própria submetida aos princípios do “agir-racional-com-respeito-a-fins”. De fato, nada impede que as pessoas decidam-se a manipular os outros ou a agir abertamente de modo estratégico. Contudo, nem todos conseguem portar-se continuamente dessa maneira. Mesmo com o domínio da ação estratégica na sociedade, as pessoas seriam obrigadas a agir comunicativamente. *“Quando os pais querem educar os seus filhos, quando as gerações que vivem hoje querem se apropriar do saber transmitido pelas gerações passadas, quando os indivíduos e os grupos querem cooperar entre si, isto é, viver pacificamente com o mínimo de emprego de força, são obrigados a agir comunicativamente”* (Habermas, 1993:105).

Existem, para este autor, funções elementares que para serem preenchidas, implicam necessariamente o agir comunicativo. Em nossos “mundos da vida”, compartilhados intersubjetivamente e que se sobrepõem uns aos outros, está instalado um amplo pano de fundo consensual, sem o qual a prática cotidiana não poderia funcionar de forma nenhuma. Dentro da teoria do agir comunicativo, há uma situação lingüística ideal, que representa o modelo ideal de organização, ou seja, é aquela na qual a comunicação não é perturbada nem por efeitos externos contingentes, nem por coações resultantes da própria estrutura da comunicação, excluindo suas deformações sistemáticas. Para ser atingida, de acordo com Freitag e Rouanet (1980), supõe, em princípio, que todos os interessados possam participar do discurso e que todos eles tenham oportunidades idênticas de argumentar, seja dentro dos sistemas conceituais existentes ou transcendendo-os, e chances simétricas de fazer e refutar afirmações, interpretações e recomendações. Mas supõe também que só são admitidos no discurso aqueles participantes que, como atores, agem de acordo com normas que lhes parecem justificáveis e não movidos pela coação, satisfazendo o pressuposto da veracidade, não mentindo nem intencional, nem inconscientemente. Estas duas condições configuram o modelo da ação comunicativa pura, ou seja, uma forma de interação social (de organização social) caracterizada pela eliminação de todas as formas de coação externa e interna.

O modelo da ação comunicativa pura e a situação lingüística ideal são duas pressuposições mutuamente vinculadas e contrafatuais. São situações utópicas que têm que ser pressupostas como reais, proporcionando paradigmas que permitem criticar formas existentes de interação e discurso. Ao analisar uma situação real com base na teoria do agir comunicativo, deve-se considerar que as relações sociais e, conseqüentemente, as organizações desenvolvem-se em um ambiente que não é ideal ou controlado, não podendo ser excluídas da análise variáveis que interferem nas idéias, na comunicação e na ação dos indivíduos.

Por trás das idéias, atitudes e comportamentos dos indivíduos existe toda uma história de acontecimentos e fatores que se acumulam, se articulam e influenciam significativamente situações práticas do cotidiano. Nas ações, tanto individuais como coletivas, passam a ser fundamentais os processos de socialização do indivíduo, as influências do contexto político e econômico, e as próprias remodelações da sociedade que afetam o indivíduo e a comunicação entre os membros de um grupo. Por mais que uma organização procure se “fechar”, criando uma realidade à parte, não existe autonomia absoluta em relação ao ambiente e os rumos

da organização, assim como as atitudes daqueles que fazem parte deste grupo são influenciadas pelo contexto maior no qual estão inseridos.

De acordo com Morgan (1996), a interação de um sistema com seu ambiente é um reflexo e uma parte de sua própria organização, o que leva a compreender que seu ambiente é, em verdade, uma parte dele mesmo. Os comportamentos próprios contêm facetas essenciais do ambiente, já que na base de seu surgimento estão as interações sistema-ambiente. Os conhecimentos, experiências, situações vividas pelos indivíduos ao longo de sua história trazem em si uma série de explicitações, de motivos e motivações que explicam ou justificam os processos nos quais estão envolvidos e que se refletem na postura ou ação dos indivíduos num determinado momento ou numa determinada situação.)

Azcona (1993) afirma que a realidade do homem em sociedade se manifesta de forma complexa - talvez fosse melhor dizer dialética - e que toda concentração unilateral de qualquer dos elementos em jogo resulta em distorção desta mesma realidade. O homem em sociedade não só pensa e seu pensamento se traduz em relações sociais que, por sua vez, se convertem em idéias, mas é a partir das relações que vive e de seus pensamentos que constrói sua realidade social não circunscrita apenas à lógica de seu pensamento - quer provenha do intelecto ou das relações sociais - mas que também abarca determinadas práticas sociais.)

Para compreender os acontecimentos de hoje é importante considerar as experiências e acontecimentos passados. Na prática, sabe-se que uma experiência fracassada é capaz de limitar nova tentativa semelhante e futura, tanto quanto uma experiência bem sucedida pode induzir uma revisão de idéias e conceitos preexistentes e uma mudança de postura.

Scheler (citado por Azcona, 1993) defende que a memória associativa tem um dos papéis mais importantes no reforço e, inclusive, na criação de novas realidades e evidências sociais. Na opinião dele, a memória se move de acordo com o princípio do êxito e do fracasso sendo que cada nova prova reforça a conduta que vai se transformando em hábitos cada vez mais fixos e automáticos. Seja como for, a evidência e a realidade da cultura de uma coletividade se mantêm e se reforçam através das experiências práticas de seus membros presentes e das de seus antepassados.

Quando se pretende compreender como ocorre o processo de organização ou mesmo por que não ocorre, é necessário procurar os fatores que influenciaram a visão de mundo

dos indivíduos, interferindo na comunicação entre eles a ponto de impedir o comprometimento deles na formação de um grupo.

Mendonça (1987) destaca estudos transculturais indicando que as características sociais e organizacionais representam uma construção social da realidade, as quais necessitam ser entendidas em termos de raízes históricas dos conflitos e contradições entre essas características. Para se interpretar os fatores que influenciam a organização em uma localidade específica é necessário buscar uma abordagem que permita compreender as condições sociais, a constelação de interesses<sup>5</sup> e os processos culturais que possibilitam, controlam e até inviabilizam as ações dos indivíduos, mas cujas influências potenciais, de acordo com Kast e Rosenzweig (1970), filtram-se através de atitudes pessoais pela percepção, pela cognição e pela motivação.

---

<sup>5</sup> Interesses desenvolvem-se quando o indivíduo tem conhecimento de algo, sente algo ou deseja algo. Para Lakatos (1985), encarados subjetivamente, os interesses são desejos. São fatores importantes para o surgimento e manutenção de grupos específicos de pessoas, que agem motivadas, em grande parte, por interesses, sejam eles econômicos, sociais etc. Por constelação de interesses procura-se caracterizar o campo amplo da construção simbólica em movimento na sociedade que impulsiona a ação. Segundo Weber (1982), não são apenas idéias, mas os interesses materiais e ideais que governam diretamente a conduta do homem. Esta construção simbólica, por exemplo, da necessidade de uma associação, está vinculada às condições sociais de camadas específicas, à dinâmica dos interesses e a estrutura histórica que permite ou bloqueia.

## 4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

### 4.1 Área de pesquisa

A determinação do local para execução de parte fundamental deste trabalho, a pesquisa de campo, foi uma difícil tarefa. A primeira motivação para a escolha da área do estudo surgiu a partir de pesquisas realizadas nas comunidades rurais do município de Lavras-MG pela Universidade Federal de Lavras (Trombeta, 1989; UFLA, 1996) durante as quais foram detectados, entre outros, problemas relacionados à organização local. Estes dados, aliados à preocupação manifesta pelos técnicos do escritório da EMATER-MG daquela cidade sobre as dificuldades de organização de comunidades localizadas nesta mesma região, indicaram a existência de um campo propício para a realização de investigações mais profundas sobre organização no meio rural do município de Lavras.

A seguir, veio a necessidade de verificar se as comunidades rurais da região se enquadravam nos seguintes critérios estabelecidos no projeto de pesquisa para seleção da área de estudo: 1) presença significativa de produtores familiares morando e desenvolvendo atividade produtiva na área; 2) comunidades com semelhantes atividades e produção agropecuária; 3) registro de tentativa frustrada de organização no passado; 4) ausência, no momento da pesquisa, de qualquer forma de ação de órgãos externos, no sentido de modificar a situação.

Buscando informações foi possível, numa investigação preliminar, selecionar cinco comunidades rurais localizadas no município Lavras, que atendiam a esses critérios. Em visita às comunidades previamente escolhidas e na aplicação do pré-teste dos instrumentos utilizados para levantamento de informações, apenas uma entre as cinco apresentou condições adequadas para a pesquisa. A segunda comunidade em que realizou-se a pesquisa de campo foi selecionada durante a realização do pré-teste, quando se descobriu que possuía as características necessárias para a realização do trabalho.



Desta forma, as pesquisas acabaram ocorrerem na zona rural no município de Lavras, sul de Minas Gerais, região caracterizada pela heterogeneidade de aspectos sócio-econômicos, pela exploração de pecuária semi-extensiva com produção leiteira em pequena escala, cultivos de subsistência e cafeicultura. Nesta região, o leite e o café são os responsáveis pela geração de capital para a implementação das atividades e reposição dos meios de produção. Nas duas comunidades selecionadas, denominadas Cachoeirinha e Rosas respectivamente, predomina a produção familiar voltada para atividades agrícolas mais ou menos semelhantes e, embora tenham passado por tentativas de organização, não conseguiram concretizá-las.

Paralelamente à definição da área de estudo foram relacionados e adaptados os procedimentos e técnicas de pesquisa mais adequados à atuação junto aos moradores da região e alcançar os objetivos propostos por este trabalho.

## **4.2 Técnicas de pesquisa**

A escolha hábil de técnicas adequadas de pesquisa representa um importante passo para o alcance dos objetivos propostos em qualquer trabalho. As técnicas, via de regra, variam de acordo com o assunto tratado podendo alterar-se rapidamente em função da profundidade que se pretenda atingir no trato do objeto de pesquisa, ou mesmo devido às circunstâncias e fatos que surjam no desenrolar do trabalho de campo.

O caráter do trabalho e a definição do problema de pesquisa indicam, à priori, os procedimentos de investigação a serem desenvolvidos. Neste estudo, a pesquisa qualitativa apresenta-se como imprescindível para a compreensão do objeto e para que se obtenha respostas às perguntas que norteiam essa investigação. Originada em pesquisas antropológicas realizadas no século XIX, a pesquisa qualitativa atende a perspectiva deste trabalho na medida em que permite a estruturação do fenômeno analisado a partir da visão dos entrevistados. A análise é feita a partir do relato de suas histórias de vida e suas experiências relacionadas ao problema estudado.

De acordo com Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde à questões muito particulares, preocupando-se nas ciências sociais, com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, trabalhando com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. O propósito

fundamental da pesquisa qualitativa, segundo Santos Filho (1995), é a compreensão, explanação e especificação do fenômeno.

Dentro da abordagem qualitativa, o estudo de caso mostra-se adequado para o trabalho, já que este método tem tido um uso extensivo na pesquisa social, seja nas disciplinas tradicionais, como a Psicologia, seja nas disciplinas que possuem uma forte orientação para a prática como a Administração. De acordo com Bressan (1995), o estudo de caso é indicado para responder às perguntas “como” e “por que”, que são questões explicativas, nos estudos que tratam de relações operacionais ao longo do tempo, mais do que frequências ou incidências de eventos contemporâneos em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer-se observações diretas e entrevistas sistemáticas. Neves (1985) considera a importância do estudo de caso para a análise de situações concretas, capazes de fornecer referenciais das relações sociais, das práticas de diferentes agentes, da interferência de fatores políticos, ideológicos, culturais, do jogo de forças e das representações sociais existentes, possibilitando uma análise profunda.

Entre as diversas modalidades de estudo de caso existentes, a presente pesquisa enquadra-se na categoria denominada estudo multicase que permite, de acordo com Triviños (1987), estudar dois ou mais sujeitos, organizações, e outros elementos sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa.

A construção do que se pode chamar de instrumental de pesquisa e a preocupação com o mesmo, justifica-se pela necessidade de obter dados e informações processados sob o ponto de vista dos agricultores, ou seja, colocando no centro da análise a visão, as idéias e as experiências desses indivíduos. Desta forma, pretende-se tirar o homem da condição de objeto, levando-o à condição de sujeito, o que significa, para Heller (citado por Martins, 1989), a transformação de sua posição subalterna em uma condição emancipada no horizonte da pesquisa científica, o que se faz tomando como premissa o pensamento dos grupos populares, meio e instrumento (ao invés de instrumentalizá-la) para desvendar o lado oculto das relações sociais com os olhos deles, revelando-lhes aquilo que enxergam mas não vêem.

Para uma aproximação inicial com o meio e às pessoas com os quais se pretende interagir na busca de dados que respondam as questões motivadoras do estudo, as fontes secundárias de pesquisa são muito importantes, à medida em que possibilitam os primeiros contatos com as características da realidade em questão. Neste sentido, contribuíram

significativamente documentos e trabalhos realizados sobre as características dos produtores e das comunidades visitadas.

Entretanto, para aprofundar a compreensão das atitudes e comportamentos do indivíduo em relação à organização, é necessário relacioná-los em função da sua percepção sobre a própria interação com o ambiente. Os significados atribuídos à realidade são os meios pelos quais os indivíduos orientam suas atitudes e ações, ambos objetos deste trabalho.

Atitude é, segundo Oppenheim (1992), um estado de prontidão, uma tendência a responder de uma determinada maneira quando confrontado com certo estímulo. Segundo este autor, seria possível afirmar que todas as situações da vida dependem de atitudes de pessoas. Para Mattar (1993), atitude é uma predisposição subliminar da pessoa, resultante de experiências anteriores, na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação. Os três principais componentes da atitude são: componente cognitivo (crenças em relação a determinado objeto); componente afetivo (sentimento em relação a determinado objeto) e componente comportamental (predisposição para uma reação comportamental). Assim, a formação de uma atitude é resultante de crenças, reflexos condicionados, fixações, julgamentos, estereótipos, experiências, exposições a comunicações persuasivas, trocas de informações e experiências com outros indivíduos.

A compreensão ampla da atitude deve abranger igualmente seu conteúdo e sua intensidade. Persistentes no tempo, as atitudes podem ser expressas de forma direcional através da coleta da manifestação de sentimentos a favor, contra ou neutros. Para medir atitudes existe uma técnica específica, de uso comum, denominada escala somatória ou escala Likert cuja utilização, em conjunto com técnicas de pesquisa qualitativa sob uma perspectiva complementar, permite a obtenção de maiores, mais completas e confiáveis informações sobre o assunto pesquisado. A utilidade e a importância do emprego da escala Likert que, no presente caso, foi construída e adaptada para as condições específicas do público alvo, seria questionável, se não estivesse diretamente relacionada e com função complementar às técnicas qualitativas de pesquisa. A obtenção dos dados e informações necessários para este trabalho só foi possível graças a esta “parceria” entre dados qualitativos e quantitativos.

Durante a aplicação do questionário escalar, cada questão era acompanhada de outras, de fundo qualitativo, que permitiam ao respondente justificar a escolha daquela alternativa de resposta ou ilustrá-la com casos e situações passadas, enriquecendo ainda mais este trabalho,

levando à construção do cenário no qual as atitudes e ações tinham lugar. Embora as técnicas quantitativas sejam consideradas importantes instrumentos de coleta de dados, nesta pesquisa desempenham apenas um papel auxiliar e não o cerne do trabalho de campo.

A compreensão do significado das ações, segundo Santos Filho (1995), requer a adoção, pelo pesquisador, de uma abordagem hermenêutica. Obtém-se uma interpretação significativa mediante um processo de movimento constante entre as partes e o todo; assim, a compreensão de uma ação particular requer a compreensão do significado, do contexto no qual ela se dá e esta compreensão depende, por sua vez, de uma ação particular. É por isso que, numa segunda fase do trabalho, foram selecionados intencionalmente alguns dos informantes que haviam respondido aos questionários, bem como alguns antigos moradores da região que vivem hoje na cidade, para uma entrevista semi-estruturada, buscando obter mais detalhes sobre as histórias e o cotidiano dessas comunidades. As questões semi-estruturadas são consideradas adequadas para a obtenção de informações que visam averiguar planos atuais e passados, identificar reações e motivos, sentimentos e atitudes.

George Duby, citado por Iglesias (1984), recorda que *“os movimentos contidos na evolução dos comportamentos e das atitudes mentais são mais ou menos rápidos, às vezes superficiais,; enriquecidos de lembranças da vida quotidiana... Este espaço de curta duração é o de acontecimentos bruscos, emoções populares de origem política e religiosa... É sobretudo ao nível da micro história que se estabelecem as relações entre os grupos de pessoas: reação do meio coletivo à ação do indivíduo e reação do indivíduo às pressões exteriores”* (p.63).

Neste sentido, as entrevistas semi-estruturadas têm por função resgatar um pouco da história destes indivíduos, captar as diferentes trajetórias sociais vivenciadas pelos agricultores, observar a maneira como falam e descrevem as mudanças nos processos sociais, como interpretam fatos passados e como percebem as mudanças do seu espaço social.

De acordo com Thompson (1992), somente seguindo ponto a ponto as histórias de vida individuais é que se pode documentar as conexões existentes entre o sistema geral de estrutura econômica, de classe, de sexo e de idade de um lado e, de outro, o desenvolvimento do caráter pessoal através das influências mediadoras dos pais, irmãos e da família num sentido mais amplo, dos grupos de pares e de vizinhos, da escola e da religião, dos jornais e meios de comunicação de massa, da arte e da cultura.

Na tentativa de apreender o que não aparece no depoimento dos produtores, a observação direta desenvolvida nas visitas realizadas à área de estudo foi de grande importância para o confronto entre o discurso e a ação no dia-a-dia. Ao considerar-se os projetos, aspirações e visão de mundo dos agentes sociais, bem como seus reflexos sobre práticas sociais, pode-se compreender as alternativas criadas e adotadas, e a influência dos interesses de outros grupos sociais, muitas vezes, incorporada pelos agentes como sua.

Para Martins (1989), as relações e concepções do passado ganham sentido e coerência no desencontro do presente. O saber acumulado ao longo de uma história de relações sociais e de uma história de conhecimento - que classificou e separou o justo do injusto, o certo do errado, o bem do mal, o oprimido do opressor - se renova e se aprofunda no desencontro da sociedade moderna.

### **4.3 A adaptação de uma técnica**

A escala utilizada nesta pesquisa consiste, resumidamente, numa série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado e sobre as quais os respondentes são solicitados a concordarem ou discordarem, informando também qual o grau de concordância/discordância. A cada alternativa de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

Seguindo um esquema básico proposto por autores como Mattar (1993), Veiga e Deister (1993) e Oppenheim (1992), a elaboração da escala começa com a geração de uma série de questões, afirmações ou declarações relacionadas a atitudes com respeito ao objeto em estudo (neste caso, organização). As afirmações, em número elevado, foram geradas a partir das experiências do pesquisador, de conversas e entrevistas com especialistas, de pesquisas exploratórias, de visitas às comunidades estudadas e discussões com moradores das comunidades rurais. Obtido um número significativo de afirmações, é necessário processá-las e elas foram, assim, ordenadas e editadas de forma a eliminar ambigüidades, duplicidades, irrelevâncias. Foram também eliminadas aquelas afirmações que se referissem a fatos ao invés de opiniões. Embora não haja um consenso quanto a importância da ordem em que são dispostas as afirmações para o resultado de pesquisas, nem tampouco haja critérios que orientem para a melhor ordenação das questões, é aconselhável um certo cuidado. O primeiro questionário geral contou com 9 questões

de identificação (do tipo nome, sexo, idade etc), 67 questões escalares e outras 3 que solicitavam ao respondente que atribuisse notas a algumas afirmações, num total de 80 questões.

A seguir, cada afirmação das questões escalares foi classificada como favorável ou desfavorável e às alternativas de resposta foram atribuídos valores relacionados com a favorabilidade ou desfavorabilidade a uma resposta. Assim, as alternativas Concorda Totalmente, Concorda, Não Sabe, Discorda, Discorda Totalmente, receberam, respectivamente, valores variando de 1 a 5 se a afirmação fosse desfavorável à questão central do estudo e valores de 5 a 1, respectivamente, se fosse favorável à organização. Tanto na elaboração do questionário quanto na tabulação de parte dos resultados das entrevistas utilizou-se um software denominado *Le Sphinx Plus*. Os cálculos para validação da escala foram efetuados com o apoio do programa *Excel*.

Elaboradas as questões após uma primeira análise a escala foi aplicada a uma amostra do público alvo. Os dados obtidos neste pré-teste foram tabulados e, a partir dos resultados, feita a redução do número de afirmações mantendo-se apenas aquelas que se mostraram discriminadoras da atitude em questão.

No início do trabalho, ainda durante o pré-teste, foi possível identificar seis questões inadequadas para a obtenção de informações junto aos agricultores. Destas, três questões escalares foram eliminadas imediatamente, e as outras três, que solicitavam ao respondente que atribuisse notas de acordo com a importância de certas afirmações, mostraram-se inaplicáveis devido às condições do público alvo. Os respondentes não têm por hábito atribuir notas ou determinar uma escala de valores comparativa como a que lhes foi proposta, o que dificultou a compreensão da questão e provocou respostas pouco coerentes e sem confiabilidade. A alternativa encontrada foi transformá-las em 8 questões de múltipla escolha. Para a seleção dos itens escalares para o questionário definitivo havia duas opções: a aplicação do critério de coerência interna ou o cálculo do poder de discriminação do item. Neste caso, optou-se pelo cálculo do poder de discriminação (PD), como proposto por Veiga e Deister (1993), para determinação das questões discriminadoras.

O cálculo do poder de discriminação (PD) foi feito da seguinte maneira: a partir da ordenação dos escores dos respondentes em ordem decrescente, identificou-se os 25% que obtiveram os escores mais altos e os 25% que obtiveram os escores mais baixos. Calculou-se, para cada grupo e para cada questão, a média ponderada das notas e finalmente subtraiu-se as médias ponderadas dos 25% com escores mais baixos dos 25% com escores mais altos, obtendo-se o

poder de discriminação de cada afirmativa. Foram mantidas as afirmações com PD superior a 1 e algumas com PD superior a 0.5, eliminando-se as afirmações com PD inferior a 0.5 e negativo. A seleção de itens possibilitou a redução da escala de 64 para 30 questões que, somadas às de identificação e múltipla escolha, geraram um questionário final composto de 47 questões.

O pré-teste também possibilitou a correção de falhas na formulação das afirmativas, de termos e palavras que não se mostravam suficientemente claras. Obtida a escala final com 30 itens, aplicou-se novamente o teste de poder de discriminação para confirmar a escolha adequada das questões.

Tomando cuidado para a validação da escala, realizou-se o teste de fidedignidade, através do método das duas partes proposto por Veiga e Deister (1993). O teste consiste em dividir aleatoriamente a escala em duas escalas distintas, correlacionando os resultados obtidos pelos indivíduos em ambas. No final, aplicando a fórmula do coeficiente de correlação de Spearman obteve-se um índice de correlação positivo de 0.73, concluindo-se que a escala é fidedigna. O coeficiente de correlação de Spearman é representado, segundo Levin (1987), pela seguinte fórmula:

$$RS = \frac{1 - 6 * \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

onde: RS = coeficiente de correlação de postos

D = diferença entre postos

N = número de respondentes (tamanho da amostra)

As técnicas recomendadas para a validação da escala apresentam uma série de dificuldades e limitações que, na prática, não atinge o objetivo de garantir a sua validade. Segundo Goode e Hatt (1972), uma escala é válida quando mede realmente o que diz medir, ressaltando ainda que técnicas como validade lógica, opinião de júri e “grupos conhecidos” fornecem medidas de validade “somente plausíveis e nunca seguras”. A própria utilização de critério independente tem suas limitações, pois se houver algum deles para validar a escala, dificilmente ele será um bom índice do continuum medido pela escala. Dawes (citado por Veiga e Deister, 1993) argumenta que a validade de uma escala pode ser deduzida de sua utilidade. Por exemplo, se os resultados obtidos servem para prevermos o comportamento das pessoas, então a

escala é útil e, portanto, válida. Neste caso específico a escala atende ao fim que se propôs e, portanto, pode ser considerada válida.

Efetuados os testes, o questionário definitivo contendo 47 questões foi aplicado a uma amostra significativa da população em estudo. Uma amostra, segundo Good e Hatt (1972), precisa ser não somente representativa, mas também proporcional e pode ser considerada adequada quando tem um tamanho suficiente para permitir confiança na estabilidade de suas características.

A amostra foi determinada com base no método casual probabilístico não intencional. Segundo informações coletadas junto a EMATER-MG e aos próprios moradores, a primeira comunidade estudada possui cerca de 40 famílias de produtores familiares e a segunda comunidade possui cerca de 25 famílias. Na determinação da amostra, procurou-se identificar apenas a população de produtores familiares rurais. As amostras representam cerca de 60% das famílias que residem nas comunidades, tendo sido entrevistadas 25 pessoas na primeira e 15 na segunda.

As dificuldades de interpretação de algumas afirmações e da escolha de apenas uma alternativa de resposta pelos respondentes foram claramente percebidas, dificultando, mas não inviabilizando, a utilização deste instrumento. A idéia da escala Likert previa que sua aplicação seria feita pelo próprio respondente, ou seja, o questionário seria entregue ao entrevistado que se encarregaria da leitura, interpretação e escolha de uma alternativa que seria assinalada. Entretanto, considerando as características da área de estudo, esta forma de aplicação seria praticamente impossível pois a maioria absoluta dos entrevistados apresenta grande dificuldade de leitura, escrita e interpretação, pelo baixo nível de instrução formal, o que exigiu a adaptação na forma de aplicação do questionário.

Cada questionário foi preenchido pelo pesquisador que leu as questões e alternativas em voz alta, pausadamente e repetidas vezes até que o entrevistado fizesse sua escolha. Este processo tornou o trabalho mais demorado e cansativo, exigindo do pesquisador maior atenção e uma certa habilidade para apreender, no discurso do entrevistado, qual o seu grau de concordância ou discordância em relação às questões propostas, já que as respostas nem sempre correspondiam ao formato solicitado, mas vinham, implícitas em observações, explicações, casos e exemplos. Por outro lado, o que se caracterizava como dificuldade acabou transformando-se numa importante fonte de informações, uma abertura para o diálogo e para a realidade do



entrevistado. Cada questão, cada afirmativa, suscitava um comentário, uma história, um exemplo, uma lembrança, que eram a declaração do grau de concordância ou discordância do indivíduo e, ao mesmo tempo, uma forma de aprofundar a compreensão dos fatores que influenciavam suas atitudes e comportamentos.

Essa experiência de trabalho, tanto pelos resultados positivos alcançados quanto pelas dificuldades enfrentadas em campo, permite salientar a importância da utilização de técnicas integradas de pesquisa que atuem de forma complementar na obtenção de informações, minimizando as deficiências da utilização de técnicas isoladas. O que se propõe é a utilização do processo de triangulação descrito por Triviños (1987) como alternativa para abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo, através de três diferentes perspectivas de análise caracterizadas resumidamente por: 1) processos e produtos centrados no sujeito; 2) elementos produzidos pelo meio do sujeito e 3) processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural do macro-organismo social no qual está inserido o sujeito. Na medida em que se considera impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas com uma macrorealidade social, a triangulação permite acompanhar melhor a dinâmica do objeto de estudo.

A adoção desta perspectiva leva o pesquisador a uma compreensão e reflexão mais profundas sobre a realidade em estudo, permitindo a obtenção de informações mais completas e complexas sobre o objeto de pesquisa. Sugere-se, portanto, para aqueles que pretendem enveredar por caminhos de pesquisa semelhantes, a avaliação das possibilidades de utilização desta técnica na definição da abordagem metodológica a ser adotada.

## 5 OS CAMINHOS DE CONSTRUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 5.1 História, construção do espaço e socialização

As comunidades selecionadas para esta pesquisa, são vizinhas, bastante próximas, de maneira tal que uma pessoa “de fora” não consegue determinar imediatamente os limites de cada uma. Só após muita conversa, algumas visitas e muitas perguntas foi possível começar a conhecer os domínios e as características de cada uma, estas, por sinal, bastante distintas.

Para compreender os fatores que influenciam a organização nessas comunidades é preciso compreender a dinâmica que envolve o cotidiano das pessoas que nelas vivem. Mais do que isso, é preciso um mergulho na história da comunidade, entender como formou-se a estrutura que existe hoje dentro deste espaço, como a organização se entrelaça e o que significa na vida das pessoas e das comunidades. O que se propõe ao leitor é começar pela história, procurando visualizar as realidades compreendidas neste espaço e neste tempo, de forma que se possa acompanhar melhor os passos desta pesquisa.

De fato, não se pode começar uma história abrindo-se o livro nas páginas finais. Toda história tem um começo, uma origem, um “Era uma vez...” que remonta ao início e traz uma série de justificativas para os acontecimentos que se seguem. Chegar em uma comunidade e conversar com pessoas, perguntar, ouvir, ver é como abrir um livro nas páginas finais; é possível apreender o hoje, o momento, mas responder como e por que aquela estrutura existe ou o que leva as pessoas a agirem de determinada maneira são questões que ficam sem resposta. Para entender este processo é preciso buscar um pouco da história, resgatar um pouco do passado, voltar nas páginas e no tempo através das narrativas dos próprios personagens.

Como as demais comunidades do município de Lavras, Cachoeirinha e Rosas têm a origem de seus nomes nas grandes fazendas que ocupavam essas áreas no passado e que foram se fragmentando, dando origem a propriedades menores até formarem uma comunidade. As

atividades produtivas predominantes na região foram o café e o leite, produtos que, numa época em que pouco se utilizava tecnologia, empregavam mão-de-obra contratada, além da indispensável força de trabalho familiar.

A família é o primeiro espaço de socialização em que o indivíduo vive. É na família que começam a se desenvolver seus valores, suas idéias, seus sentimentos e suas atitudes e é a partir da família que tem início o processo de organização social das comunidades. Há cerca de 40 ou 50 anos atrás, as famílias que ocupavam as grandes fazendas da região eram numerosas, representando uma alternativa para a manutenção do nome e do patrimônio construído ao longo dos anos. Os filhos eram mão-de-obra necessária e indispensável para o trabalho na roça, complementado por empregados que freqüentemente viviam na propriedade e que, muitas vezes, desenvolviam com o proprietário das terras relações muito mais que trabalhistas, pessoais, quase de dependência.

De uma forma geral, todo esse sistema familiar se baseava em forte centralização e laços de dependência. As decisões eram sempre tomadas pelo patriarca da família, o detentor do poder, que delegava apenas deveres e obrigações e exigia o cumprimento de suas ordens à risca. Mesmo os filhos, herdeiros naturais, pouco sabiam sobre os negócios da família como um todo; podiam plantar, cultivar a terra, colher, cuidar dos animais, mas não tinham conhecimento sobre como negociar, como administrar o patrimônio familiar. Praticamente, apenas obedeciam ordens e, mesmo que tivessem dúvidas ou idéias para melhorar o trabalho, raramente as declaravam.

De acordo com Holanda (1984), nos domínios rurais é o tipo de família organizada segundo as normas clássicas do velho direito romano-canônico, mantidas na Península Ibérica através de inúmeras gerações, que prevalece como base e centro de toda a organização. Os escravos das plantações e das casas e os agregados dilatam o círculo familiar e, com ele, a autoridade imersa comporta-se como seu modelo da antigüidade em que a própria palavra “família”, derivada da “*famulus*”, se acha estritamente vinculada à idéia de escravidão e em que mesmo os filhos são apenas membros do vasto corpo, inteiramente subordinado ao patriarca.

Nas décadas de 1940 e 1950 havia um conjunto de normas de comportamento implícitas na educação dos filhos que muitos ainda classificam como “respeito”, que imperava nas relações intra e extra familiares, determinando que a comunicação com os mais velhos fosse um ato quase sagrado, exigindo tom de voz e palavras selecionados. As conversas entre os homens mais velhos normalmente eram privadas, envoltas em mistério e das quais não participavam nem

crianças, nem jovens, nem mulheres. Alguns se lembram dessa fase com uma certa mágoa pela falta de independência, outros com saudade por um tempo de fartura e união.

*“Antigamente tinha mais respeito. O povo de hoje não respeita nada. Se os mais velho tava conversando na sala e queria falá um assunto diferente, não precisava nem fala; só com uma olhada do pai os filho já saía. Hoje discute, briga, não tem mais respeito.”* (SBC, 62)

*“A mãe sempre falava assim: ‘escuta o que eu te digo e guarda o que você sabe’. A gente não podia nem fazê uma pergunta, falá a opinião.”* (MA, 45)

*“Os mais antigo era muito sistemático, num era muito de conversa não.”* (NMSB, 33)

*“A gente não tinha dinheiro não, nem pra compra um sapato. Passava aperto mas tinha uma fartura do de comê... e era mais unido também...”* (EPR, 58)

Tanto a fartura como a união que muitos afirmam ter existido no passado aparecem diretamente nos depoimentos relacionadas com as formas de trabalho. Havia preocupação com a produção em grande quantidade, tanto para o auto-consumo das famílias (destino da maior parte) quanto para venda ou troca pelos poucos produtos que não se podia produzir na roça, como tecidos, querosene, sapatos, ferramentas e remédios.

O trabalho era pesado e, sem as facilidades tecnológicas de hoje, exigia muito esforço humano e conjunto para se obter algum resultado. O tamanho das áreas e a diversificação da produção muitas vezes eram incompatíveis com a mão-de-obra familiar e contratada, exigindo uma ajuda extra, principalmente nas fases de colheita e armazenamento. Essas eram situações comuns a todos os produtores, a todas as famílias da região que contribuíram para o desenvolvimento de um mecanismo de cooperação e solidariedade entre as famílias próximas, viabilizando a execução do trabalho no tempo certo. Tal forma de cooperação materializava-se, principalmente, na prática conhecida por ronda ou mutirão que consistia na reunião de produtores que se deslocavam de propriedade em propriedade e executavam as tarefas que exigiam maior número de pessoas.

*“A gente fazia muita ronda. Juntava os vizinho tudo, os camarada e fazia o serviço de um, dava a volta ia no outro fazia lá, até fazê de todo mundo.”* (TG, 74)

*“Eu lembro um tempo que o vizinho ali da frente, tinha uma baixada onde num plantava nada e ele emprestava pros outros plantá. Dai juntava aquele monte de gente, plantava arroz, que ficava aquela beleza e depois colhia e dividia com quem trabalhou. Mas era uma festa.... Hoje não vê mais dessas coisa não.” (CGC, 45)*

A solidariedade e ajuda mútua permeavam todas as práticas e ações cotidianas das famílias que viviam na região, indo muito além do trabalho, presente principalmente em situações emergenciais, em caso de doenças, falta de alimento, morte, entre outras. Além da necessidade de cooperação, o exercício de práticas solidárias contribuíam para a elevação do nome, do status e do valor que seus praticantes adquiriam dentro da comunidade. Mesmo as disputas políticas ou pela terra que eram freqüentes, eram esquecidas em momentos de necessidade e tristeza, quando todos se uniam para proporcionar ajuda e conforto aos mais próximos.

Princípios como estes que valorizavam o trabalho, a ajuda mútua, a cooperação, a solidariedade e, fundamentalmente, a união da família, faziam parte das tradições culturais desses grupos, sendo transmitidos oralmente de geração em geração e determinando, em grande parte, as atitudes dos indivíduos que viviam sob esse sistema. Uma série de histórias e lendas contadas desde a infância, serviam para ilustrar a trajetória das famílias, as dificuldades passadas, o trabalho e os costumes, na esperança de perpetuar estas tradições.

As mudanças no sistema e na estrutura da comunidade começaram a ocorrer tanto em função de fatores internos quanto externos. No nível micro, a fragmentação das propriedades e, conseqüentemente, das famílias nos processos de partilha é o detonador da mudança; com a morte do patriarca faz-se a partilha dos bens entre os herdeiros que seguem destinos diferentes. Como, adaptando a expressão de Lodi (1978), todo proprietário e pai é autocrata por definição, e durante toda a sua trajetória centralizou o poder e controlou os negócios, sem se preocupar em preparar os herdeiros para gerir seu legado, com sua morte os filhos enfrentaram situações muito distintas. Há casos, e muitos, em que os herdeiros, desinteressados da terra e por aquele tipo de trabalho acabam vendendo sua parte, seja para um irmão (caso tenha dinheiro para comprar) ou outro interessado, e mudam-se para a cidade. Não são raros os casos de partilha nesta região em que os herdeiros, após muita disputa, vendem sua parte para estranhos e acabam sem nada. Como no dito popular, “os pais plantam, os filhos comem, os netos morrem de fome”. Outros, com maior vocação para trabalhar a terra ou por falta de outra habilidade especial, permanecem na atividade, se possível adquirindo a parte dos irmãos. Raramente os herdeiros continuam

trabalhando coletivamente; há um desejo nessas pessoas de possuir algo a que chame de seu, sua terra, sua produção e, finalmente, poder tomar, independentemente, suas próprias decisões.

A conquista do próprio espaço, dos próprios domínios, representa uma importante mudança tanto no nível pessoal e interior (porque tem um certo “sabor” de liberdade) quanto no nível de trabalho e produção. Entretanto, esse ganho de “autonomia” não impede que entre os agricultores permaneça o ideal de cooperação e solidariedade.

*“Nós somos cinco irmão na roça, tem mais três que vendeu a parte deles pra nós e foi embora. Até três ano atrás a gente trabalhava junto, tudo coletivo. Ai a produção era só aquilo, num aumentava; um queria fazê dum jeito, o outro de outro e acabava tendo que fazê dum jeito só... A gente trabalhava junto, não era ruim, mas às vezes era meio contrariado, né...” (JACB, 43)*

*“Tê amizade é bão, nós os irmão se damo bem mas a gente tem que tê o da gente. Oh, quando nós trabalhava junto, nós produzia 150 litro de leite, hoje, cada um trabalhando no seu, juntando tudo dá mais de 1000 litro. Melhor muito, uai.” (HDBC, 40)*

No aspecto macro, as transformações na sociedade como um todo também influenciam a vida e as mudanças nestas comunidades. As lembranças dos agricultores, de 30 ou 40 anos atrás, retratam um período marcado pelo início do desenvolvimento industrial e tecnológico e pelo crescimento dos atrativos do meio urbano. Novas formas de produção começam a ganhar espaço, novos agentes, modificando, ainda que em parte, a relação do agricultor com a terra e com outros agricultores. Foi um período em que a mão de obra, sempre tão abundante, diminuir consideravelmente. É neste cenário de transição que aquelas famílias que permaneceram trabalhando no campo vão enfrentar os novos desafios.

A época da fartura vai chegando ao fim, com a produção voltada praticamente toda para a comercialização, restando pequena parcela para a subsistência. A maioria do que é consumido em casa passa a vir de fora, de supermercados, mesmo os alimentos básicos, como arroz e feijão. Em áreas produtivas menores, com escassez de mão-de-obra e recursos, a preocupação do agricultor é a produtividade que, segundo o novo padrão vigente, só se obtém com emprego de tecnologia.

O avanço da tecnologia sobre o campo e seus efeitos são percebidos pelos produtores, porém, de maneira diferenciada. Quando a tecnologia chega, vem substituir em parte a mão-de-obra contratada e facilitar a vida e o trabalho na lavoura. Porém, as máquinas e

implementos mostram-se inadequados para desempenhar muitas tarefas que o homem vinha executando até o momento e além disso, a relação custo-benefício nem sempre favorece sua utilização. Como não há mão-de-obra disponível e o trabalho ainda demanda este recurso, o produtor se vê obrigado a dedicar muito mais tempo e esforço para alcançar os resultados planejados. Mesmo com as vantagens da tecnologia, a dedicação dos agricultores em busca de produtividade faz com que o tempo destinado ao trabalho seja ainda maior, diminuindo os momentos disponíveis para contato com vizinhos, parentes, lazer e diversão.

*“De primeiro era no braço; hoje é mais maquinário e hoje o povo acha que não precisa mais do outro. Acho que o povo não tem tempo mais de sair, ajudar os outros.” (PLR, 34)*

Muitos esperavam que a tecnologia diminuísse o trabalho, mas ela apenas o facilitou. Há sempre um objetivo maior, uma nova meta ou uma exigência que faz com que o produtor tenha que se esforçar ainda mais para produzir e alcançar os resultados desejados, uma preocupação não muito comum no passado. São exigências da inserção no mercado, um elemento novo que vem modificar as antigas relações do homem com a terra e com outras pessoas. Mas não basta a tecnologia para promover totalmente tais mudanças; onde a mão humana é necessária, o produtor tem que buscar ajuda. Como não há empregados e como a mão-de-obra familiar é insuficiente, é preciso resgatar e manter um pouco da cooperação, da ajuda mútua que existia no passado como única forma de viabilizar a produção. Embora as famílias tornem-se mais fechadas e tendam a buscar a auto-suficiência, é preciso contar com a colaboração e solidariedade de parentes e vizinho, o que leva à formação de grupos mais ou menos determinados por parentesco ou interesses e atividades comuns.

Administrativamente, a cooperação revela-se uma alternativa extremamente racional: o emprego de práticas de trabalho conjunto semelhantes ao mutirão, ainda que por grupos determinados, possibilita a diminuição dos custos com mão-de-obra, além de permitir uma economia de tempo e esforço na execução do trabalho. Nas comunidades onde os laços de parentesco ainda são fortes e onde ainda encontra-se muitas pessoas da mesma família e originárias da região, essa é uma questão aparentemente fácil de resolver porque a solidariedade ainda está presente. Nos locais em que, ao contrário, as famílias não mantêm vínculos, encontra-se muita mão-de-obra contratada e pouca cooperação entre os moradores do local. Não se trata de traçar uma linha determinante entre o parentesco e a formação óbvia de comunidades afetivas.

Neste caso, a correlação entre o sentir pertencente à família e a prestação solidária entre si apresentou correspondência positiva.

Este trabalho contempla duas comunidades, Rosas e Cachoeirinha que, apesar das origens e processos de formação semelhantes ao longo do tempo, seguiram caminhos distintos que permitem analisar sob diferentes ângulos os fatores que influenciam sua organização.

## **5.2 As especificidades do cotidiano na Comunidade Rural da Cachoeirinha**

As primeiras informações obtidas junto à EMATER-MG, classificaram a Cachoeirinha como uma comunidade cujos moradores têm um bom nível de vida e apresentam boa resposta técnica, isto é, efetuam mudanças nas lavouras e no modo de produção com maior rapidez e efetividade, de acordo, pelo menos em parte, com as instruções dos extensionistas. De fato, chama a atenção à primeira vista a qualidade de vida das pessoas que vivem ali, principalmente em comparação com outras comunidades próximas visitadas durante o pré-teste deste trabalho. As propriedades ali localizadas possuem áreas que variam de 20 ha a 60 ha e uma produção concentrada no que os próprios produtores chamam de “o principal da agricultura”: leite e café. Há também produção de hortaliças (comercializadas na feira-livre de Lavras), batata fiúza (comercializada em Ribeirão Preto, São Paulo) e cultivos de subsistência como milho, feijão, arroz, entre outros. Muitos agricultores da região estão envolvidos no projeto de fruticultura desenvolvido em parceria com a Universidade Federal de Lavras, EMATER-MG e EPAMIG que incentiva a implantação da cultura do figo na região. Os produtores que participam do projeto estão entusiasmados com o trabalho e com a perspectiva de produção.

A maior parte dos produtores da comunidade é associada à Cooperativa Agrícola Alto Rio Grande e, embora tenham algumas reclamações quanto às exigências na qualidade do leite, afirmam que a cooperativa oferece muitos benefícios para os cooperados (principalmente para quem entrega também café). Os moradores da região freqüentam as reuniões da cooperativa e afirmam que esta prática é muito vantajosa.

Relativamente ao Sindicato dos Produtores Rurais, a maioria dos entrevistados não enxerga nele muita utilidade, exceto a prestação de assistência médico-odontológica e o registro de empregados.



QUADRO 1. Opinião dos entrevistados da Cachoeirinha sobre a cooperativa.

Cooperativa é um lugar onde os produtores se organizam	Quantidade de Citações	Frequência (%)
Discorda totalmente	2	8
Discorda	2	8
Não sabe	3	12
Concorda	1	4
Concorda totalmente	17	68
TOTAL OBS.	25	100

FONTE: Dados da pesquisa

Enquanto a atuação dos órgãos ligados à prefeitura é pouco significativa, a EMATER-MG, possui um antigo e amistoso relacionamento com a comunidade. Os técnicos são todos conhecidos e o trabalho desenvolvido por eles é avaliado criticamente pelos produtores.

*“A EMATER não é ruim não. Nunca teve problema não. Só não pode seguir o que eles fala tudo senão a gente toma prejuízo.” (JACB, 43)*

Na comunidade vivem cerca de 40 famílias de agricultores familiares, todos ou a grande maioria com renda proveniente unicamente da atividade agrícola. O grau de parentesco entre os moradores é bastante estreito, havendo basicamente três ou quatro famílias que casaram-se entre si, mantendo as origens da região.

*“Oh, você pode andar da cidade até quarenta quilômetro pra frente aqui que é tudo parente.” (HDBC, 40)*

Os moradores contam com uma escola que funciona paralelamente a um Centro Comunitário e proporciona ensino até a quarta série do primeiro grau. Atualmente estão empenhados na construção de uma igreja em regime de mutirão, com recursos da própria comunidade. As obras estão rápidas e este trabalho que conseguiu mobilizar os moradores é motivo de orgulho para todos. A coordenação da construção está a cargo de um morador mais ligado à Igreja Católica e a doação do terreno para a construção foi feita por outro agricultor. Ocorreram muitas discussões para a definição da localização mais adequada para a construção e algumas reclamações quanto ao trabalho do coordenador, mas as obras estão seguindo sem grandes problemas. Além das contribuições mensais dos moradores, também há arrecadação de fundos para a construção da igreja durante uma festa anual religiosa beneficente, organizada com a participação de todos os membros da comunidade. A Igreja Católica tem um trabalho antigo com

a população da Cachoeirinha, incluindo a formação de catequistas que trabalham com crianças e organizam as missas realizadas mensalmente no Centro Comunitário ou nas casas dos moradores.

As pessoas entrevistadas demonstraram grande apego e orgulho da comunidade. Mesmo os poucos que vivem na cidade e apenas trabalham na roça, fazem questão de expressar como é boa a vida na Cachoeirinha.

*“Na cidade tem muita gente estranha que você não tem muito conhecimento. Aqui não, aqui é tudo praticamente da família, então é mais fácil, né?”* (MJL, 29)

*“Aqui sempre foi assim, todo mundo se dava bem. A vida na comunidade tá boa, não tá precisando mudar nada não.”* (JACB, 43)

Todo esse orgulho de viver na Cachoeirinha acaba incentivando as pessoas a permanecerem no campo. É possível encontrar, inclusive, famílias que ainda trabalham num sistema coletivo, o que ocorre geralmente quando o pai é proprietário, devido a idade avançada ou a problemas de saúde, não tem mais condições de gerir a propriedade, mas não faz a partilha dos bens e os filhos permanecem trabalhando em conjunto, numa espécie de co-gestão ou gestão participativa da propriedade.

*“Nós trabalha tudo junto, não tem nada separado. Cada um cuida de uma parte e é tudo dividido. Num tem desconfiança, nem nada.”* (MJL, 29)

Em outros casos, o trabalho coletivo fundamenta-se na manutenção de um sistema familiar altamente centralizado como descrito anteriormente, no qual as decisões são tomadas pelo pai-proprietário que delega para filhos e genros a parte operacional da gestão da propriedade.

*“Aqui, sou só eu. Meus filho não sabe quanto custa um nada, um saco de adubo, nem as compra do mês que sou eu que faço, que pago tudo. É tudo por minha conta, não sabe como tocá o negócio. As terra é tudo no meu nome. Agora é que eu tô pensando em dividi, ensiná o filho mais velho como é que é as coisa. Sabe como é, a gente tá ficano velho, doente, já fiz 3 operação...”* (VBC, 71)

Além dessas formas de trabalho coletivo, ainda é possível encontrar na comunidade alguns exemplos de grupos de trabalho esporádicos e informais que confirmam o depoimento dos entrevistados de que, entre os produtores da região, há muita união para o trabalho.

QUADRO 2. Opinião dos entrevistados da Cachoeirinha sobre a união para o trabalho.

Os produtores têm muita união para o trabalho	Quantidade de Citações	Frequência (%)
Discorda totalmente	0	0
Discorda	1	4
Não sabe	0	02
Concorda	3	12
Concorda totalmente	21	84
TOTAL OBS.	25	100

FONTE: Dados da pesquisa

As atividades produtivas, quando exigem maior número de pessoas, são desenvolvidas num sistema de troca de dias, havendo grupos mais ou menos determinados, compostos de pessoas entre as quais existe maior afinidade e confiança. Tudo se resolve, de um modo geral, em família; os grupos são formados de irmãos, primos, tios, cunhados. É um compromisso certo, dos poucos que ainda existem entre os agricultores e que garante a quem está participando, ajudando, a certeza da cooperação dos outros, caso ele também precise.

Uma tentativa mais ampla de organização da comunidade ocorreu há cerca de 10 anos como parte do programa de desenvolvimento de microbacias mas não chegou a se concretizar. O programa não abrangia toda a comunidade, mas apenas a parte onde localizam-se as nascentes, o que levou a mobilização apenas parcial dos moradores. Entretanto, a parte relativa ao bem estar social, prevista no projeto e desenvolvida por uma extensionista da EMATER-MG, obteve apoio de praticamente toda a população, principalmente da parcela feminina. O projeto de desenvolvimento da microbacia neste local foi paralisado logo após a construção do Centro Comunitário, pois o dinheiro necessário para a continuidade do trabalho, de fato, não foi repassado aos agricultores da região. O trabalho de bem estar social continuou por algum tempo, mas problemas de desconfiança (além da falta de recursos) levaram à dissolução do grupo, sem que se conseguisse organizar efetivamente a comunidade.

As pessoas que na época estavam a frente desta iniciativa demonstram muita mágoa, evitam tocar no assunto e mantêm um certo pessimismo sobre a possibilidade da formação de uma associação. Apesar disso, os agricultores da comunidade ainda demonstram uma predisposição para o trabalho em grupo.

QUADRO 3. Representação dos entrevistados da Cachoeirinha que preferem resolver problemas em grupo

Quando aparece alguma problema você prefere resolver em grupo	Quantidade de Citações	Frequência (%)
Discorda totalmente	1	4
Discorda	1	4
Não sabe	0	02
Concorda	10	40
Concorda totalmente	13	52
TOTAL OBS.	25	100

FONTE: Dados da pesquisa

Mesmo existindo ainda alguns mecanismos bastante tradicionais que no passado restringiram a participação feminina, é interessante observar que as mulheres desempenham um papel muito importante na Cachoeirinha, ajudando na roça, cuidando dos filhos e das tarefas domésticas, participando de reuniões e, principalmente, organizando grupos. Além da participação na época da construção do Centro Comunitário, as iniciativas mais recentes de organização e desenvolvimento da comunidade têm partido de mulheres como, por exemplo, a coordenação do trabalho de catequese, a organização de missas e festas, e ainda no projeto de qualidade no ensino que estava sendo implantado na escola local à época das pesquisas de campo e que obteve grande participação feminina.

Além disso, nos relacionamentos domésticos, no interior das famílias, é perceptível a constante intervenção das mulheres opinando, discutindo, argumentando. Elas participaram das entrevistas juntamente com os maridos, colocaram suas opiniões e mostraram-se bastante à vontade para responder às questões propostas por este trabalho. Todos, homens e mulheres, demonstram grande otimismo quanto à situação da agricultura, quanto ao desenvolvimento e organização da comunidade. Dos entrevistados, cerca de 90% garantem que participariam de uma associação.

*“Tá, não tá ruim não (agricultura). Como diz o ditado, bão, bão mesmo não tá não, mas desgramado de ruindade também não tá não, porque melhorô muito; as coisa era pior que hoje.” (DBC, 48)*

Apesar do otimismo e do interesse demonstrado pela maioria dos entrevistados em relação à organização, da importância que atribuem ao trabalho conjunto além das reuniões convocadas pela EMATER-MG e pela Cooperativa, das festas e cerimônias religiosas, os

agricultores praticamente não se encontram, não discutem nada em grupo, não possuem o hábito e um espaço para se articularem e discutirem formas de organização.

### 5.3 As especificidades do cotidiano na Comunidade Rural dos Rosas

Rosas é uma comunidade ou bairro rural de proporções bem menores que a Cachoeirinha, tanto em relação ao número de produtores familiares, quanto ao tamanho das propriedades. Moram e trabalham na comunidade, hoje, cerca de 25 famílias de agricultores que possuem áreas que variam entre 6 ha a 30 ha. Nestas propriedades utiliza-se principalmente mão-de-obra familiar e, com frequência, empregados contratados. Localizam-se ali também sítios, chácaras de “final de semana” e grandes fazendas.

Os principais produtos agrícolas cultivados são café, leite (vendidos para a Cooperativa), milho (silagem), alguns produtos de subsistência como feijão e arroz, além de hortaliças como abóbora, inhame, batata doce, alface, mandioca, estes vendidos a uma pessoa da comunidade que entrega os produtos para um supermercado.

A assistência técnica é bastante precária e os produtores afirmam que raramente podem contar com algum técnico da EMATER-MG para resolver problemas da lavoura.

*“Em 37 ano que eu vivo aqui a EMATER veio uma vez. Só em junho ou julho do ano passado (1996).” (ACR, 71)*

*“A EMATER teve por aqui. Veio um homem e uma mulher. Só que falou de fazê reunião, de ensiná umas coisa pra nós. Ia fazê na casa dos outro mas esse negócio aqui não dá certo não. Então ficou na escola, mas no dia choveu, eu não fui e não teve mais.” (MECR, 25)*

Além de não desenvolver um trabalho contínuo na comunidade são atribuídas à EMATER-MG uma série de características como autoritarismo e incapacidade de resolver questões técnicas, o que contribui para a falta de credibilidade desta instituição junto a comunidade, sem mencionar, ainda, a existência de ciúmes em relação ao trabalho de longa data desenvolvido na Cachoeirinha.

*“Pode até ajudar, mas tem muita coisa que nem ela (EMATER) tá preparada.” (GLCR, 35)*

*“Eu num gosto de trabalhar pra EMATER porque tem gente que trabalhou e só levou prejuízo.” (BPR, 59)*

O contato e a participação junto a outros órgãos externos à comunidade não é melhor. O relacionamento com a Cooperativa da qual a maioria dos produtores é associada tem se tornado cada vez mais tenso. Os produtores mostram-se revoltados com as novas normas que estariam, segundo eles, acabando com a rentabilidade e a viabilidade da pecuária de leite; muitos produtores estão pensando, inclusive, em mudar de atividade. Embora as reuniões convocadas pela Cooperativa sejam as de maior interesse para os produtores, mesmo aqueles que têm por hábito participar já estão ficando frustrados.

Quanto ao Sindicato dos Produtores Rurais, a maioria não utiliza seus serviços, exceto para o registro de empregados e, no caso daqueles que não são filiados à cooperativa, também para assistência médica e odontológica.

A comunidade não encontra muito apoio em órgãos externos como prefeitura, EMATER-MG, cooperativa ou sindicato, não havendo identificação com nenhuma dessas instituições, embora a primeira seja a mais procurada.

Nem mesmo a Igreja possui grande influência na comunidade, ou pelo menos não mais. Rosas, segundo depoimentos, já foi um local de encontro de grupos de jovens ligados às pastorais, de muitas celebrações e de mobilização de moradores para reflexão e execução de trabalhos de melhoria da comunidade com o auxílio de pessoas ligadas à Igreja Católica. Toda esta movimentação acabou, mas a população sente falta dela e gostaria de ver essas atividades continuadas. Ao contrário da Cachoeirinha, nos Rosas há uma antiga igreja, na qual se construiu, recentemente, um salão para reuniões. Lá acontece também, todos os anos, uma festa em homenagem à padroeira da comunidade, com a participação de todos os moradores e cujo dinheiro arrecadado vai para as atividades da igreja. A comunidade também possui uma escola, de primeira à quarta série do primeiro grau, na qual a participação dos pais têm sido muito pequena.

QUADRO 4. Opinião dos entrevistados dos Rosas sobre a cooperativa.

A cooperativa é um lugar onde os produtores se organizam	Quantidade de Citações	Frequência (%)
Discorda totalmente	8	53
Discorda	1	7
Não sabe	1	7
Concorda	1	7
Concorda totalmente	4	27
TOTAL OBS.	15	100

FONTE: Dados da pesquisa

Ao contrário da alegria, entusiasmo e orgulho que demonstram os moradores da Cachoeirinha, nos Rosas as pessoas olham com tristeza e sem muita esperança para a comunidade.

*“De primeiro tinha mais gente e gente nova aqui. (...) Aqui já foi mais movimentado, o povo de hoje não tem mais amor na terra. A comunidade tá acabando...”* (CGC,45)

*“As coisa mudou pra pior; a gente nem vê os vizinho mais.”* (ACR, 71)

Mesmo as pessoas mais jovens falam com saudade do passado e acreditam que a situação da comunidade está piorando, percebendo-se nelas, inclusive, uma predisposição para buscarem outras atividades, inclusive fora do campo. Mesmo existindo laços de parentesco entre as famílias de agricultores, isto não contribui para uma aproximação entre as pessoas e nem se configura um estímulo para a permanência na comunidade. Muitos sequer se lembram do nome dos vizinhos ou o grau de parentesco entre eles. O próprio comportamento, a maneira como as pessoas conversam entre si ou falam umas sobre as outras, indicam o distanciamento e até mesmo um conflito latente entre os agricultores.

*“Tem fofoca demais. Entre família mesmo tem muito despeito.”*  
(CGC, 45)

*“O relacionamento aqui é mais ou menos, tanto com família quanto com outros.”* (PLR, 34)

A solidariedade e a cooperação são praticamente imperceptíveis e mesmo no trabalho, quando é necessária ajuda complementar, seja para fazer silagem ou na colheita, os produtores dos Rosas preferem pedir ajuda para gente de fora, de outra comunidade (Serrinha, Maranhão) ou mesmo contratar mão-de-obra; só mesmo em último caso pede-se ajuda aos parentes. A pratica da troca de dias existe, mas é muito rara e acontece em grupos ainda mais

restritos do que na Cachoeirinha. Os produtores dos Rosas adotam ainda o plantio “de meia”, com pessoas escolhidas a partir de experiências anteriores de trabalho conjunto, mas sempre com muito receio.

*“Meia, até no pé tem hora que não dá certo.” (EPR, 58)*

QUADRO 5. Opinião dos produtores dos Rosas sobre o trabalho individual.

Quando aparece algum problema você acha melhor resolver sozinho	Quantidade de Citações	Frequência (%)
Discorda totalmente	7	47
Discorda	5	33
Não sabe	0	0
Concorda	0	0
Concorda totalmente	3	20
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

FONTE: Dados da pesquisa

As mulheres, com poucas exceções, desempenham um papel limitado na rotina familiar e comunitária, cuidando dos filhos, da casa, de pequenos animais, quase não contribuindo diretamente no trabalho da roça. Raramente manifestam suas opiniões, seja por timidez ou por pressão dos maridos que não aprovam a participação das mulheres em assuntos que não digam respeito às tarefas por elas desempenhadas. Por mais de uma vez foi possível presenciar os maridos impedindo as mulheres de participarem das entrevistas o que chegou a dificultar a realização de algumas entrevistas, sem contudo prejudicar o trabalho.

### 5.3.1 Tentativa frustrada

Mesmo com todos os problemas, quando se tentou pela primeira vez organizar a comunidade de forma ampla, envolvendo os moradores com um assunto do interesse de todos, a participação foi grande. A iniciativa surgiu como uma tentativa de resolver um problema relativo ao transporte do leite. Considerando que praticamente todos na comunidade produzem leite e são filiados à Cooperativa, esse assunto levou muita gente para as reuniões.

A idéia era mobilizar a comunidade para resolver o problema dos atrasos do caminhão da cooperativa no recolhimento do leite, o que estava provocando muita perda do produto de diversos produtores. Paralelamente, a SUDECOP (Superintendência de



Desenvolvimento de Cooperativas) pretendia, aproveitando a mobilização da comunidade, montar, formalizar uma associação ou “grupo”, como preferem chamar os produtores da região. Nas primeiras reuniões havia muitas pessoas e muita discussão e escolheu-se uma comissão composta de dois produtores para tentar negociar uma nova trajetória para o caminhão, de forma que pudesse atender a todos e recolher o leite mais cedo. A pessoa escolhida para negociar o acordo era um produtor que não tem suas origens na comunidade, que classifica a renda gerada pela sua propriedade rural como insignificante e desenvolve sua atividade produtiva principal na Cooperativa. Os produtores, que dependem economicamente da produção do leite e que estavam sendo atingidos pelo problema, nem sequer faziam parte da comissão.

Esta iniciativa de organização que não surgiu da população local, caracteriza-se como uma ação estratégica, na medida em que foi idealizada por órgãos externos à comunidade, sem que os agricultores soubessem realmente desta intenção. A ação destes órgãos não se fez no sentido de buscar um entendimento com os agricultores, de abrir a discussão sobre a formação de uma associação, mas de alcançar este fim, utilizando o argumento da resolução de um sério problema local. Fica clara a distinção entre os objetivos que levaram os agricultores a se mobilizarem e aquele que norteava a ação dos agentes externos. Enquanto os agricultores preocupavam-se em conseguir uma alternativa para um problema comum (o trajeto do caminhão de leite), os agentes externos utilizavam a oportunidade para tentar “coagir” os agricultores a formarem uma associação. Embora a ação destes agentes externos tenha sido muito sutil, não deixou de ser manipulativa, pois eles oportunisticamente promoveram uma mobilização popular para tentar implementar uma idéia que não fazia parte dos planos dos agricultores. Quebrou-se, de certa forma, a confiança que os produtores depositavam neles como interessados e capazes de ajudar na solução do problema em questão. O caráter estratégico desta ação fica claro pela orientação do trabalho voltada muito mais para a realização de planos individuais de ação (agentes externos) do que por aquilo que Habermas (1990) denomina “força racionalmente motivadora de atos de entendimento”, neste caso, a solução de um problema comunitário.

O resultado foi que, nas primeiras conversas para resolver o problema do trajeto do caminhão de leite, esbarrou-se na inflexibilidade de alguns fazendeiros que não concordaram com a mudança do trajeto do caminhão e o assunto acabou aí; sem outra alternativa, sem outra tentativa, sem solução. Houve algumas tentativas de continuar as reuniões para oficializar a associação, no entanto, o fracasso na resolução do problema, que constituía a motivação real para

a participação nas reuniões, trouxe desânimo e os produtores não quiseram mais participar. Esta foi uma experiência frustrante para os moradores da comunidade; a maioria dos entrevistados nem sequer se lembra deste fato.

Os produtores, hoje, têm uma perspectiva pessimista em relação ao futuro da comunidade e da agricultura. Para eles, a união é algo que não pode ser recuperado, a organização não é capaz de efetuar mudanças em suas vidas ou na comunidade, mesmo porque eles não acreditam terem muitas alternativas. De qualquer forma, ainda que a organização pudesse trazer algum benefício, o difícil seria unir as pessoas e convencê-las disso. Na opinião dos produtores, “o povo não une de jeito nenhum”.

QUADRO 6. Opinião dos produtores dos Rosas sobre união.

Os produtores têm muita união para o trabalho	Quantidade de Citações	Frequência (%)
Discorda totalmente	8	53
Discorda	2	13
Não sabe	0	0
Concorda	1	7
Concorda totalmente	4	27
TOTAL OBS.	15	100

FONTE: Dados da pesquisa

#### 5.4 Entre “o sistema dos antigos” e a modernidade

Quando se tratava de organização de pequenos produtores familiares rurais, havia a idéia que, devido às precárias condições de vida e trabalho deste grupo, a percepção das dificuldades enfrentadas e da necessidade de mudança seriam estímulos suficientes para a prática organizativa, ou seja, quando as pessoas se percebessem em situação difícil, de risco, imediatamente tentariam se organizar, no sentido de superar os obstáculos e adversidades. Sob este ângulo, aqueles que possuem uma situação mais estável, social e economicamente, não se voltariam espontaneamente para a organização. Nas palavras de um técnico da EMATER-MG sobre a comunidade da Cachoeirinha: *“Eles não se organizam porque têm um nível de vida bom, não precisam. Todo mundo tem carro na garagem.”*

Entretanto, esta justificativa cai por terra quando se conhece de perto a rotina dos moradores de comunidades como Cachoeirinha e Rosas. A primeira, onde as pessoas têm um

padrão de vida melhor e não precisariam, de acordo com este pensamento, se organizar, é o local onde existe uma maior tendência para organização, com a existência de praticas cooperativas e de ajuda mútua. Nos Rosas, onde as propriedades são menores, os produtores têm carência de recursos e as condições de vida são mais difíceis, as pessoas deveriam, segundo esta hipótese, desenvolver formas de organização que lhes permitissem superar os problemas. Entretanto, foi a comunidade que apresentou menor tendência à organização e onde se pôde perceber a ausência de vínculos de cooperação e solidariedade.

Essa comparação alerta para o fato de que a necessidade não é, por si só, suficiente para promover uma mudança no comportamento e nas atitudes dos indivíduos em relação à organização. Da mesma forma, as características e fatos que saltam aos olhos não são também suficientes para explicar a tendência ou as dificuldades de organização em uma comunidade. É preciso fazer uma análise sob o ponto de vista de quem faz parte da realidade em questão.

A tentativa de explicação das motivações para a organização através da existência de interesses homogêneos, não encontra respaldo na realidade. Por mais que os membros de um grupo possuam interesses semelhantes, uma série de fatores internos e externos influenciam o modo de ver, processar e escolher os rumos de ação a serem adotados, de maneira tal que há sempre uma grande diversidade de posturas e formas de se tratar uma situação ou um problema, ainda que comum a diversas pessoas. Além disso há uma grande distância entre a existência e manutenção de interesses comuns entre aqueles que buscam seus próprios rumos, e a determinação de um caminho único, compartilhado por esses indivíduos para o alcance dos objetivos comuns. Mesmo diante da necessidade, muitas vezes as pessoas preferem manter-se isoladas e não demonstrarem aos outros a precariedade de sua situação. Uma proposta de organização pode ser mais assustadora do que as dificuldades enfrentadas isoladamente, afinal, organizar significa trabalhar em conjunto, compartilhar, mas as pessoas nem sempre estão dispostas a isso e encaram a organização como um processo que pode levar à perda do pouco que possuem, materialmente ou sob outros aspectos. Na dúvida, muitos preferem seguir o dito popular: *“antes pingar do que faltar”*.

Mesmo vivendo uma situação semelhante, nem sempre as pessoas percebem da mesma maneira o que está acontecendo à sua volta.

*“Se você quiser constituir uma associação que tente resolver um mínimo de problemas relacionados a esta questão da produção ou sobrevivência, etc. Não adianta pensar que você simplesmente reúne um grupo de pessoas e vai constituir a associação, porque esse grupo de pessoas, mesmo que eles sejam todos necessitados de uma iniciativa coletiva, não necessariamente entre eles existe algum laço que possa dar solidez a iniciativa associativa.”* (Entrevista com Daniel Rech - dados da pesquisa)

Sabe-se, entretanto, que a diversidade de idéias e informações em um grupo é de grande importância para que se tome uma decisão adequada. Segundo Adizes (1995), há necessidade de diferenças unidas e de diferenças sincronizadas, e de harmonia - não a despeito das diferenças, mas por causa delas.

A organização ocorre, essencialmente, a partir de relacionamentos entre pessoas que podem ou não possuir referenciais semelhantes, viver ou não situações distintas, mas que, a partir da comunicação e do entendimento, descobrem interesses comuns e se percebem capazes de agir conjuntamente sobre um determinado contexto. Através de relacionamentos que se desenvolvem abertamente entre indivíduos, é possível alcançar a “verdade”, o consenso e criar um novo espaço onde se permita a coexistência harmônica do individual, das posições particulares de cada membro do grupo e do coletivo. A interação de contextos que são obrigatoriamente compartilhados e que se sobrepõem leva à necessidade de coordenarem esforços. De acordo com Habermas (1990), o problema da coordenação surge no momento em que o ator só pode executar o seu plano de ação de modo interativo, isto é, com o auxílio (ou mediante a omissão de auxílio) de pelo menos um outro ator. A coordenação, por sua vez, só pode ser definida a partir da comunicação, do momento em que os participantes tenham a oportunidade de ouvir, argumentar e, apesar de suas diferenças, estabelecer rumos de ação comuns.

As atitudes das pessoas em relação a determinadas situações, bem como a comunicação entre elas, se desenvolvem a partir da influência de fatos que se dão ao longo da trajetória de cada indivíduo, pressões do ambiente externo e das tradições culturais do grupo ao qual pertencem. De acordo com Azcona (1992), tais tradições decidem previamente qualquer ação do indivíduo, impossibilitando-lhe tornar explícitas as razões de uma decisão pessoal. Quanto mais forte é a tradição cultural, mais tudo se acha previsto de antemão.

Por outro lado, apesar de tradições que podem durar décadas e até séculos, a cultura é algo que está constantemente em movimento e sendo recriada a partir do encontro com o

novo, com situações diferentes, com motivos e razões advindos do meio externo, capazes de modificar a estruturação social como um todo.

É no cotidiano das relações sociais, entretanto, que os indivíduos e grupos constroem sua realidade num processo dinâmico e dialético, como lembra Azcona (1993), num conflito entre os padrões já existentes e as novas circunstâncias/contingências que se impõem ao indivíduo. A partir dos relacionamentos entre indivíduos que possuem diferentes histórias, idéias, pontos de vista mas que em algum momento compartilham situações e experiências do cotidiano, configuram-se as possibilidades e dificuldades de organização. Existem, entretanto, fatores ligados à própria cultura dos grupos que são fundamentais num processo de organização, principalmente para os que se caracterizam pela adesão voluntária e pelo benefício mútuo dos participantes. Mesmo as empresas capitalistas industriais já começam a buscar na cooperação e solidariedade entre os membros de suas equipes, alternativas para a revitalização de sua estrutura organizacional.

#### **5.4.1 Solidariedade**

A solidariedade, um dos traços marcantes atribuídos às populações rurais, enraizada na própria cultura dos diferentes grupos é também um importante fator no processo de organização. Embora não seja suficiente, a solidariedade pode ser trabalhada para a realização dos objetivos da organização e, ampliada a outros grupos, pode originar a articulação para aumento do poder de contraposição e barganha.

Solidariedade de acordo com Lakatos (1985) é condição do grupo que resulta da comunhão de atitudes e de sentimentos, de modo a constituir o grupo uma unidade sólida, capaz de resistir às forças exteriores e mesmo de tornar-se ainda mais firme em face de oposição vinda de fora. Durkheim buscando compreender a formação do consenso como elemento fundamental para a existência social, distingue duas formas de solidariedade: a solidariedade mecânica e a orgânica. A primeira, segundo Aron (1982), é uma solidariedade por semelhança. Quando esta forma de solidariedade domina uma sociedade, os indivíduos diferem pouco uns dos outros, fazendo parte da mesma coletividade, com sentimentos e valores semelhantes. A solidariedade orgânica, é aquela em que o consenso, isto é, a unidade coerente da coletividade, resulta de uma diferenciação, ou se exprime por seu intermédio. Uma das idéias essenciais de Durkheim é que o

indivíduo não vem, historicamente, em primeiro lugar sendo que a tomada de consciência da individualidade decorre do próprio desenvolvimento histórico. Assim nas sociedades primitivas, cada indivíduo é o que são os outros; na consciência de cada um predominam, em número e intensidade, os sentimentos comuns a todos, os sentimentos coletivos.

A oposição destas formas de solidariedade se combina com a oposição entre sociedades segmentárias e aquelas em que aparece a moderna divisão de trabalho. Por definição, a organização segmentária contradiz os fenômenos gerais de diferenciação designados pela expressão de solidariedade orgânica. Entretanto, Aron (1982), comentando o trabalho de Durkheim, afirma que em certas sociedades onde ocorrem formas já muito desenvolvidas da divisão econômica do trabalho pode manter-se parcialmente uma estrutura segmentária, marcada pela solidariedade mecânica.

De acordo com Santos (1991), no meio rural se formou uma população em cujo repertório cultural prevalece a solidariedade calcada nos grupos de relações primárias, o que é visível nas comunidades visitadas. Este sentimento comum entre os agricultores tem suas origens nas tradicionais estruturas familiares da região, servindo de base para a cooperação e ações conjuntas que viabilizam a reprodução das famílias e beneficiam a comunidade como um todo.

Embora a solidariedade seja uma “estratégia” racional sob o ponto de vista econômico e administrativo, não é esta a motivação que mantém vivas as práticas oriundas deste princípio. Muitas famílias com terras e recursos escassos utilizam a solidariedade como base de um trabalho coletivo na gestão da propriedade, obtendo resultados muito positivos. O conhecimento e a análise racional das vantagens desta forma de produção não são suficientes para mantê-la, ou estimulá-la; a solidariedade está fundamentada em bases afetivas muito mais que racionais.

*“Sozinho você não faz nada. Família tem que ser unida. Nós aqui é tudo junto, não tem nada separado não.” (MJL, 29)*

Comprovam-se as motivações das práticas solidárias em situações semelhantes, em outra comunidade, onde os irmãos preferem administrar separadamente e com dificuldades as suas propriedades a se unirem, mesmo sabendo das vantagens racionais da atitude associativa.

A motivação para práticas de trabalho conjunto cooperativo origina-se das tradições culturais que valorizavam a família acima de tudo e incutiam no indivíduo uma certa responsabilidade para com os outros membros deste grupo. Onde valoriza-se a tradição familiar e a existência de vínculos mais fortes entre parentes, como no caso da Cachoeirinha, é possível

presenciar demonstrações de solidariedade e cooperação, no trabalho ou fora dele, caracterizando o que os moradores preferem chamar de “amizade”. É comum, nesta comunidade encontrar o produtor conversando ou ajudando na propriedade do seu vizinho e descobrir, logo depois, que entre eles existe algum parentesco.

Nos Rosas, onde existe um desgaste da solidariedade, da amizade, de vínculos familiares mais estreitos, não se encontra trabalho conjunto, nem mesmo em família. Em lugar disso, desenvolve-se uma tendência ao isolamento e uma atitude quase “defensiva” em relação aos outros moradores da comunidade.

*“Eles (a família) já ensina a trabalhar desde cedo, mas não a fazer as coisas unidos não. Às vezes tem alguma divergência, então o pessoal aqui é meio estourado, então cai numa discussão, numa briga, então cada um tem um probleminha, cada um vai pro seu lado.” (GLCR, 30)*

A solidariedade apresenta-se limitada praticamente ao âmbito familiar ou, como no caso dos Rosas, a situações emergenciais onde o componente afetivo prevalece. Justamente por estar limitada a situações e grupos específicos, a solidariedade não pode garantir o bom relacionamento e o fortalecimento da articulação entre todos os membros da comunidade. Por sua vez, a existência de conflitos, ainda que quase imperceptíveis, é suficiente para impedir que o comportamento solidário se desenvolva em toda a comunidade.

#### **5.4.2 O ritmo sutil do conflito**

Por mais que os agricultores se esforcem para garantir que não existem conflitos entre eles, sempre que surge uma iniciativa de modificar alguma coisa ou mobilizar a população, imediatamente cria-se um clima de disputa entre alguns grupos ou pessoas que normalmente assumem a coordenação de atividades conjuntas na comunidade. Tais disputas nunca ocorrem na forma de discussões abertas, explícitas; realizam-se freqüentemente como uma espécie de “sabotagem”, utilizando canais informais de comunicação para fazer circular comentários e críticas sobre pessoas ou acontecimentos que podem inviabilizar a ação. Seja por inveja, por medo do domínio do outro ou por desconfiança, esse tipo de atitude acaba por dificultar ainda mais o estabelecimento de relacionamentos abertos e frutíferos. Primeiro, o poder e o status que um agente coordenador de algum trabalho adquire dentro da comunidade, e muitas vezes fora dela, é alvo do desejo de todos, enquanto uma situação de “subordinação” diante das orientações desse

indivíduo não é muito bem aceita por alguns. Existe sempre aquela dúvida incômoda, diretamente relacionada ao conceito que o agricultor faz do povo brasileiro, sobre as vantagens que o idealizador de um trabalho irá obter em detrimento dele próprio. As idéias novas que surgem trazem consigo uma grande dose de incerteza, risco e desconfiança, ainda que tenham o intuito de solucionar um problema comum. A desconfiança se desloca, freqüentemente, da idéia para seu idealizador, o que justifica o conflito entre essas pessoas e os agrupamentos dos quais fazem parte.

Como o conflito não ocorre na forma de debate, propiciando a todos os envolvidos e interessados a participação efetiva na defesa de suas idéias, é impossível que todos os argumentos sejam conhecidos por todos. A fragmentação do discurso e do quadro de referência que se constrói a partir das informações distintas que são transmitidas, impede que se chegue a um consenso e a uma decisão adequada. Muitas vezes, boas oportunidades deixam de ser aproveitadas em função da falta de diálogo e da ação desencadeada a partir de informações parciais e incompletas. Com isso, nunca se sabe a “verdade” e aumenta o clima de desconfiança entre os membros da comunidade, impedindo a união.

Expressões desconfiadas e frases inacabadas deixam claro que nem sempre existe harmonia entre os membros da comunidade, embora, aparentemente, estes comentários não cheguem a provocar grandes abalos no cotidiano das pessoas. “Cuidado com o fulano” ou “não diz pra beltrano que cê falou comigo...” ou “já foi na casa de fulano? Não? Aquilo ali...” foram frases expressas algumas vezes durante as entrevistas, nas duas comunidades visitadas, configurando a existência de um conflito muito sutil, principalmente entre algumas famílias. Também entre as comunidades existe uma enorme rivalidade que, ao contrário dos problemas internos, os moradores não fazem questão de esconder.



*“A comunidade, se fizesse isso aí e trabalhasse em conjunto, era bem melhor, né? Já pensou, todo mundo? Mas uma coisa organizada, um trem... sem safadeza, só pensar numa coisa boa, né? Um exemplo: eu tô apertado aqui, vinha um pessoal, juntava todo mundo, vinha e fazia o meu serviço depois nós ia e fazia o do outro e funcionava. Não, não dá certo... só a família... Não, tem vizinho aqui que dá, mas a maioria pensa diferente. O povo fica aí, egoísmo, né? O povo quer é tirar do outro, não ajudar o outro. Então tem gente aí que é doido até pra te tomar seu pedaço de terra, fica doido pra você fracassar, pra poder comprar barato, pra você ir embora, ir passar fome na cidade.”*  
(JC, 34)

Apesar dos conflitos, princípios de reciprocidade e solidariedade ainda representam a base das poucas práticas de trabalho conjunto não formalizadas desenvolvidas nas comunidades. Da mesma forma que na família, este tipo de relacionamento permite a conciliação dos interesses pessoais dos participantes que só podem ser efetivamente alcançados através da união que se concretiza pela existência de confiança.

### 5.4.3 O fio condutor do organizar-se

Parte da tradição cultural local, tais práticas já estão validadas pela experiência e pelo cotidiano, nas quais os indivíduos envolvidos já sabem o que devem fazer e o que devem esperar, sem necessidade de muitas discussões, existindo regras de comportamento implícitas. Segundo Adizes (1995), o segredo do trabalho conjunto é a existência de regras que fomentem respeito e confiança, entendendo-se respeito como a aceitação da soberania da outra parte. Entretanto, ainda que validadas culturalmente, as práticas solidárias se concretizam apenas em grupos específicos, onde as pessoas possuem laços de amizade e, principalmente, confiança bastante estritos.

*“A união mais tá assim, tem... como se diz, sem ter o grupo formado mas estamos unidos.”* (MJL, 29)

A solidariedade não se caracteriza como elemento suficientemente forte para promover a organização da comunidade em um nível mais amplo, mesmo sendo a base principal das ações conjuntas que se desenvolvem na região. As práticas solidárias em família abrem espaço para a compreensão das possibilidades de organização mas não oferecem garantias quanto aos resultados da ação conjunta em nível mais amplo, principalmente quando confrontadas com fatos e

dúvidas que focalizam os riscos e desvantagens deste processo e estando a confiança limitada cada vez mais a grupos e situações muito específicos.

Na ausência de confiança e garantias do sucesso das iniciativas de organização, o comprometimento torna-se uma atitude rara e difícil de se alcançar; sem o comprometimento inicial dos prováveis participantes, torna-se mais difícil o estabelecimento ou formalização do grupo. Formalizar é uma ação que só pode ser concretizada após a existência de um compromisso forte entre os membros do grupo, que permita superar problemas como a burocracia, que traz consigo a necessidade de lidar com uma série de símbolos com os quais, normalmente, o agricultor familiar não está habituado e a necessidade de um envolvimento com a justiça que, pelo menos em causas trabalhistas, não tem sido favorável aos agricultores.

Entretanto, estes problemas não justificam, isoladamente, as dificuldades de organização nas comunidades estudadas. Apesar do baixo nível de instrução formal, os moradores das áreas estudadas possuem habilidade, interesse e capacidade para aprender a lidar com quaisquer mecanismos burocráticos ou formais que possam ser necessários, desde que sintam que realmente vale a pena o esforço.

Outro problema que vem à tona quando se fala em formalizar refere-se ao dinheiro, ou melhor à necessidade de gastá-lo, já que 83% dos entrevistados concordam que sobre esse assunto é melhor cada um resolver sozinho. Não existe entre os agricultores confiança suficiente de que todos irão cumprir o que foi definido pelo grupo, no momento certo, e isto gera o medo de acabar arcando com perdas e prejuízos.

*“Dinheiro, é a gente que vai gastá, que vai fazê, tem que resolvê.”*  
(LCC, 60)

A formalização da organização muitas vezes é apresentada aos produtores precocemente, antes que outras questões mais importantes sejam discutidas e resolvidas entre eles. Quando este assunto toma conta das discussões muito cedo, antes que haja realmente a certeza de que esse é o desejo de todos, provoca desânimo e desconfiança, podendo levar ao fim da iniciativa. Embora possa levar tempo, a discussão é muito importante para fortalecer os vínculos entre os membros da organização e sem esta etapa não há possibilidade de sucesso. Ao contrário do que muitos pensam, não é possível levar os agricultores a agirem contra a sua vontade. Pelo contrário, é preciso argumentar muito para convencê-los da viabilidade de uma proposta. A formalização é uma fase posterior do trabalho de organização e talvez a menos problemática, que

não precisa obrigatoriamente ocorrer, já que a existência e a eficiência da organização dependerão dos interesses e do entendimento entre os participantes e da missão para a qual foi constituída e não do seu caráter formal.

O problema é definir exatamente o que significa organização, os limites e a efetividade da ação individual e conjunta. A decisão, ou melhor, o compromisso de trabalho, de negociação em conjunto, a definição de metas e objetivos comuns desperta nas pessoas o medo de perder aquilo que possuem de mais precioso e que se pode chamar de autonomia. Palavras como organização e conjunto remetem a uma forma de trabalho e de vida semelhante àquela no interior das tradicionais estruturas familiares que, embora tivessem suas vantagens e se justificassem na época por uma situação de dependência, não correspondem ao ideal de vida dos agricultores. A idéia que os produtores fazem de organização, de trabalho conjunto é a participação de um grupo que impede a liberdade de escolha de cada um sobre o que fazer de sua propriedade e sua produção. Estes conceitos, para os produtores, estão muito mais relacionados à divisão e perda do que lucratividade e rendimento. Em uma frase: muito trabalho e pouco retorno. Além disso, as experiências já vistas por eles que mais se assemelham à organização e raramente vividas (além da família) não contribuem no sentido de desfazer esta imagem.

*“Separado é bom. Se junta atrapalha... um quer ficar mais esperto que o outro.” (JMR, 25)*

*“Esse negócio de organização às vezes pra algum dá certo e pra outro não. Só pra algum que tá mais por dentro.” (JCB, 35)*

#### **5.4.4 Organização como fonte de legitimação de interesses privados**

A vivência dos agricultores junto a outros órgãos nos quais teoricamente deveriam estar organizados, como cooperativa e Sindicato dos Produtores Rurais, não funciona no sentido de estimular a união, nem de construir uma imagem positiva do processo de organização. Quando muito possibilita uma aproximação dos mecanismos burocráticos com os quais devem aprender a lidar e propicia o espaço de convivência com outros agricultores.

Faz-se necessário, para compreender um pouco mais as estruturas e formas de atuação das cooperativas hoje, uma rápida contextualização histórica e recente desta forma associativa que tem seu papel ampliado no Brasil principalmente após 1964. Nas décadas de 1950

e 1960 a participação em associações rurais aumentou significativamente. Para Martins (1979) a expansão do associativismo agrário, neste período, evidencia a adesão não só a uma organização formal, mas, acima de tudo, a um movimento social cujos objetivos adquirem uma conotação política que se desenvolveria na crise de 1964. A forma associativa que mais se desenvolveu foi a de atuação predominantemente econômica: o cooperativismo.

O cooperativismo constituiu-se numa estratégia econômica capaz de permitir ao produtor ampliar a retenção da sua parcela de ganho no preço final do produto ou, ao menos, atenuar a descapitalização no nível do estabelecimento rural. Por isso mesmo, o cooperativismo, enquanto dimensão dos movimentos associativos agrários, tem também as suas implicações políticas, uma vez que se revestiu da condição de instrumento de defesa de interesses de um setor econômico. O Estado por sua vez apoiou e incentivou, neste período, o desenvolvimento de cooperativas como instrumento fundamental do desenvolvimentismo, ao mesmo tempo em que acionou aparatos coercitivos com o propósito de controlar e desarticular outras organizações que atuavam no cenário nacional antes de 1964, como associações, sindicatos e movimentos de educação popular, considerados ameaças ao poder da classe dominante, ao equilíbrio e à ordem do sistema capitalista. Dentro das cooperativas viriam a prevalecer interesses específicos das camadas de grandes e médios produtores em nome de todos os cooperados e do próprio setor que, por sua vez, vinha progressivamente se subordinando aos outros setores econômicos.

Segundo Loureiro (1981), do outro lado, sentido histórico da utilização da cooperativa pelo Estado pode ser identificado a partir da percepção da necessidade de promover a expansão da produção agrícola, especialmente de alimentos destinados ao abastecimento das populações urbanas em acelerado processo de crescimento desde a década de 30. Mais recentemente, o Estado tem estimulado as cooperativas serem um instrumento de modernização da agricultura, isto é, da expansão do capitalismo no campo.

As cooperativas, aos poucos, tornaram-se responsáveis, em parte, pelo descrédito das formas associativas como mecanismo favorável aos agricultores, principalmente aos pequenos. Isso se verifica na prática, nas comunidades estudadas onde a maioria dos produtores é filiada a esta instituição, sem que este vínculo signifique, entretanto, a satisfação dos produtores, a existência de um sentimento de “ser parte do grupo”. Dentro da cooperativa não existem condições para uma comunicação adequada, nem para participação dos cooperados, ainda que, teoricamente, todos possuam direitos e oportunidades iguais de manifestar suas opiniões e serem

respeitados pelos outros. Na prática, entretanto, os pequenos produtores familiares têm sua opinião e sua participação muito menos valorizada que outros grupos de interesse que compõem a cooperativa. Existem mecanismos que impedem e dificultam essa participação igualitária dos cooperados (eliminando as condições para uma situação “lingüística ideal”). Nem sempre as discussões possibilitam a comprovação da veracidade do discurso e das propostas que estão sendo colocadas pelos participantes e, apesar disso, há um limitado questionamento sobre elas, o que leva a crer que uma decisão ali tomada não é consensual, tampouco a mais favorável para o grupo como um todo. Muitas vezes, os agricultores sentem-se confusos ao participar de debate sobre um assunto do seu interesse, devido à utilização de uma linguagem que não dominam.

*“... às vezes a pessoa fala: ‘ah, mais num sei fala não porque eles lá é tudo doutor’. Eu não. Eu falo e eles me entende. Eles fala palavra difícil eu não sei, eu não entendo, mas eles entende.” (JCL, 34)*

Nesse sentido, depreende-se que a atuação dos diversos grupos que compõem a cooperativa procura alcançar interesses de certos grupos e não promover o entendimento. A linguagem é utilizada como um instrumento de intimidação pelos falantes que não permitem a compreensão total da mensagem pelos ouvintes, inviabilizando críticas e a participação de todos na discussão. A linguagem debilitada, de acordo com Habermas (1990), passa a preencher apenas as funções de informação que restam quando se retira do entendimento lingüístico a formação do consenso, o que faz com que a validade do proferimento, deixada em suspenso na própria comunicação, não possa mais ser apreendida diretamente.

Nestas circunstâncias os agricultores são obrigados a aceitar as determinações dos grupos de maior poder dentro da cooperativa e agir segundo condições que freqüentemente favorecem apenas a estes grupos. As forças que levam os agricultores a aceitarem decisões com as quais não concordam e se omitirem, muitas vezes, provêm da situação de mercado que não oferece outras oportunidades ao agricultor para a comercialização da produção, desvaloriza seu produto e, ao mesmo tempo, exige cada vez mais investimentos em tecnologia. Também sobressaem-se os elementos estruturais que levam o agricultor a se conformar com uma situação de subordinação e que negam a ele o conhecimento que outros grupos possuem, ao mesmo tempo que desvalorizam seu saber. A situação de subordinação na qual os pequenos agricultores familiares se encontram dentro da cooperativa simplesmente reproduz a posição precária que eles ocupam na sociedade, fortalecendo sentimentos de inferioridade e isolamento.

*“O agricultor é o último que fala e o primeiro que apanha.” (EPR, 58)*

Dentro desta estrutura, percebe-se uma rede de armadilhas nas quais a linguagem e o discurso são usados de maneira distorcida, gerando situações de “manipulação interpessoal”. Já não há espaço para a discussão dos interesses do grupo, mas apenas dos interesses da cooperativa que adquire identidade própria de “empresa”, mas que não consegue atender aos interesses das diversas categorias de sócios que congrega. A força do discurso é tão grande que, mesmo prejudicados com as mudanças promovidas pela entidade, muitos agricultores defendem a idéia de “cooperativa-empresa”.

De acordo com Forester (1983), as distorções na comunicação ou “distorções socialmente desnecessárias” criam limitações para cooperação social e discurso democrático, se autoperpetuando através da supressão sistemática do discurso no qual interesses gerais deveriam ser livremente representados e discutidos. A cooperativa já não depende da livre cooperação dos agricultores pois mecanismos de indução garantem a manutenção do vínculo destes com a instituição, ainda que sem a espontaneidade desejada.

O que a experiência de trabalho junto à cooperativa tem proporcionado aos agricultores é a certeza de que não estão trabalhando todos por um mesmo objetivo, mas todos querem tirar alguma vantagem pessoal desta “cooperação”. A heterogeneidade dos associados provoca a formação de grupos de interesse e, na disputa pelo poder entre esses, os pequenos produtores familiares acabam presos a uma estrutura que inibe a manifestação de suas idéias.

*“Depende do ‘cobre’. Quando o pequeno (produtor) falava eles viajava; quando os grande falava eles batia palma.” (JDR,37)*

Esse tipo de comportamento por si só representa a falta de respeito mútuo entre os cooperados, contribuindo para impedir a livre participação no discurso e no debate, sem os quais o trabalho conjunto torna-se inviável. Toda essa disputa e a desigualdade de poder econômico e político entre os cooperados, faz com que os pequenos agricultores familiares desistam aos poucos de tentar expor suas idéias, de participar de reuniões.

De acordo com Loureiro (1981), as representações dos cooperados são significativas para reforçar ainda mais a situação de expropriação, havendo distanciamento e subordinação do cooperado frente à cooperativa. A participação na cooperativa não estimula em nada a tendência à organização nos produtores, ao contrário, faz com que a palavra organização seja entendida como sinônimo de desigualdade e submissão à normas e conceitos com os quais

eles não concordam, não entendem, mas são obrigados a aceitar. A cooperativa passa a ser vista como um “atravessador”, uma empresa para a qual eles vendem seu produto, por um preço insatisfatório, sendo ainda obrigados a atender uma série de exigências que nem sempre compreendem, porque não têm outra opção. Some-se também o papel que ela cumpre no sentido de desencorajar a participação em grupos dos quais os produtores já fazem parte e inibir outras iniciativas de organização.

*“Tinha que chamar ‘explorativa’ e não cooperativa.” (JOB, 42)*

Quanto ao Sindicato dos Produtores Rurais, o vínculo que ele possui com os agricultores é ainda mais tênue. O valor desta instituição está diretamente relacionado a utilização dos serviços médico-odontológicos e à assistência jurídica na resolução de problemas trabalhistas. Normalmente, quando a cooperativa oferece serviços semelhantes, o sindicato nem é utilizado já que a maioria dos agricultores não possui uma noção exata da função do sindicato e vai se desligando aos poucos. Os poucos que defendem a atuação e a utilidade desta instituição o fazem em função de gratidão.

Torna-se importante tecer algumas observações sobre a importância do aspecto afetivo e emocional no relacionamento dos agricultores com outros agricultores ou com instituições, devido a importância que esses elementos podem ter num processo de organização. Quando, através da ação do sindicato, um produtor consegue resolver um problema delicado de atendimento médico ou relativo à aposentadoria, ele estabelece um forte laço de gratidão com aquele órgão. Como o agricultor não pode retribuir a “ajuda” recebida, ao menos permanece associado e defendendo sua atuação em qualquer circunstância. Caracteriza-se também por esta atitude a importância do princípio de reciprocidade no meio rural pelo qual o recebimento de uma “ajuda” por parte de outro gera um compromisso de retribuição daquele gesto, seja para com uma pessoa ou uma instituição.

Segundo Azcona (1993), o que anima toda trama social das coletividades é a obrigação de dar, a obrigação de receber e a obrigação de devolver. Em outras palavras, a vida social destas coletividades está entrelaçada por vínculos em cuja raiz os sentimentos e a afetividade desempenham um importante papel. Esses elementos, portanto, devem ser respeitados e levados em consideração quando se pretende tratar de organização, na medida em que ela deve adaptar-se aos interesses e à cultura local, não podendo restringir-se apenas a relações comerciais e econômicas como foco de ação.

Em outras regiões, o sindicato costuma desenvolver um papel importante na vida dos agricultores, em parceria com associações, incentivando, inclusive, a organização. Como mostra a pesquisa de Ribeiro (1994), o sindicato tem uma participação destacada na prestação de assessoria inicial a muitas associações e uma função complementar da maior importância no trabalho associativo. No entanto, tanto nos Rosas como na Cachoeirinha, os produtores não se identificam com este órgão e não fazem qualquer ligação entre ele e o processo associativo. Quando fazem esta ligação, leva a crer que organização, da mesma forma que o Sindicato dos Produtores Rurais, só serve para tirar dinheiro dos agricultores. Em ambos os casos, a filiação à cooperativa ou ao Sindicato dos Produtores Rurais não significa organização dos participantes, nem um estímulo a esta atividade. São estruturas às quais o produtor cria dependência e que lhes garante, simbolicamente, um apoio ou serve como um ponto de referência.

Os acontecimentos do dia-a-dia vivenciados pelos agricultores contribuem para o fortalecimento do dilema entre privatismo e organização. De um lado, a tendência seria buscar o isolamento e a ação autônoma para escapar das armadilhas dos grupos e manter a autonomia e identidade. De outro, entretanto, existe uma necessidade cada vez maior de buscar a organização, espaços para discussão que proporcionem algum apoio e algum tipo de segurança, ainda que não seja real.

Este impasse gera uma insegurança crescente que acaba limitando as poucas práticas conjuntas desenvolvidas na comunidade a atividades como a troca de dias, que tem por norma a preservação da liberdade e autonomia de cada participante. A desconfiança é minimizada pela existência de grupos mais ou menos estáveis, nos quais o longo tempo de convivência serve como ponto de referência das condutas individuais.

*“Por aqui é a troca de dia que aí, estando no meu serviço, eu é que mando. No do outro ele é que manda.” (BPR, 59)*

Dessa forma, cada um mantém a soberania sobre a sua propriedade, o seu espaço, sem perder de vista importantes laços de cooperação dos quais dependem fundamentalmente para a manutenção na atividade agrícola. O trabalho é cooperativo, mas está subordinado às regras do “dono do serviço” que, por mais ajuda que receba, continua mantendo inalterada a sua condição de proprietário. No estabelecimento de relações de reciprocidade, o compromisso assumido não está calcado no retorno calculado comercialmente; o tempo, a qualidade ou o preço do trabalho



que é prestado em forma de ajuda, não têm tanta importância, o que importa é o compromisso da reciprocidade que garante a quem presta ajuda, a mesma ajuda quando precisar.

Existe até mesmo uma espécie de mecanismo de controle social que estabelece e vigia a participação de cada um dentro da estrutura da comunidade. Quando alguém não cumpre as normas de ajuda mútua e reciprocidade, ou tenta enganar um vizinho ou outro agricultor, rapidamente a notícia se espalha e ele passa a ser excluído de certos grupos de trabalho ou de lazer, podendo, inclusive, ficar sem a ajuda e colaboração dos outros produtores caso venha a precisar. Apesar da aparente elasticidade nas práticas cooperativas das comunidades rurais, existem regras de “exclusão” para aqueles que não se comportam da maneira adequada.

*“Um chega aqui, quer passar eu pra trás. Também, hoje num existe ninguém bobo mais. Ai uma pessoa dessas, ele é descartado na comunidade. Ele faz comigo. Ai uma pessoa pergunta assim: ‘Ah, e fulano? - fulano fez isso comigo e eu achei que não fez certo’. Quer dizer que aquele que for com aquela pessoa já vai com ela na má fé. É o caso que acontece aqui.” (HDBC, 40)*

Assim, mesmo não formalizados, os grupos de trabalho cooperativo destas comunidades funcionam através da existência de um conjunto de normas implícitas de comportamento, além do respeito e confiança mútuos que desenvolveram. Por mais que as pessoas envolvidas numa proposta de organização não tenham atitudes contrárias às normas de conduta validadas pelos agricultores, existe sempre uma desconfiança pairando sobre toda e qualquer nova proposta de trabalho conjunto que surja. É exatamente esta desconfiança que inibe as iniciativas de mudança nas comunidades em estudo. O iniciador, o coordenador de um grupo assume uma posição muito delicada diante dos outros participantes, o qual, segundo mostram as experiências dos agricultores, corresponde a um elevado grau de risco, na medida em que faz dele alvo de críticas, inveja, reclamações que nunca são manifestadas abertamente mas que criam muitas dificuldades de trabalho. De acordo com Adizes (1993), as pessoas permitem que ocorram mudanças que tenham impacto sobre elas - e pode-se chegar até a promovê-las - se acreditar que elas favorecerão seus interesses pessoais. Como isto não é possível assegurar, é preciso haver confiança para que as mudanças sejam eficientes. Em função da ausência de confiança e de identificação dos objetivos da organização com objetivos próprios (que são, na verdade, problemas de comunicação que impedem a interação entre os indivíduos), algumas pessoas que já

tentaram mobilizar a comunidade para atividades conjuntas na região acabaram magoadas, tornando-se pessimistas, descrentes diante das possibilidades e benefícios da organização.

*“É difícil trabalhar junto. Um não apóia o outro nem vê... num concorda.”* (JMR, 25)

As limitações na solidariedade, o fechamento das pessoas em grupos cada vez menores, a dificuldade de articulação entre os agricultores, de mobilização e de comunicação dentro e fora da comunidade, estão diretamente relacionados a um elemento fundamental no processo de organização que é a confiança tanto em pessoas que fazem parte da comunidade ou de um grupo como nas próprias propostas de trabalho conjunto. Os próprios agricultores concordam com isso, uma vez que do total de entrevistados nas duas comunidades, 70% confirmam que falta confiança para trabalharem em grupo.

#### 5.4.5 “Confiar ou não confiar...”

A confiança é definida por Giddens (1991) como a crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico).

Conquistar a confiança é uma tarefa difícil que se dá através do inter-relacionamento entre as pessoas. Mesmo depois de muita convivência, de muito diálogo, as pessoas ainda preferem (ou são levadas a) adotar uma postura de “confiar desconfiando”.

*“É muito difícil você confiar em alguém. Agora mesmo, aqui na comunidade, tem umas 200 pessoas, se tiver umas 80 que confia... um procura destruir os outros, como já aconteceu comigo o ano passado.”* (HDBC, 40)

*“O povo evita de trabalhar junto. O povo é desconfiado. Nessa crise tem sempre um ‘sabichinho’ que que passar o povo pra trás.”* (JBR, 54)

Para Adizes (1993), a única coisa que permitirá o nascimento de uma organização é a confiança, a crença de que os idealizadores apresentarão algo que, no futuro, beneficiará quem hoje se associar ao seu empreendimento. Segundo este autor, para haver confiança mútua é preciso uma atmosfera de interesses comuns nascidos de interesses pessoais interdependentes.

Mais do que convivência, a confiança, para se desenvolver, exige diálogo aberto entre as pessoas. Do outro lado, observa-se que a desconfiança dificulta e inviabiliza a comunicação adequada, impedindo o conhecimento recíproco dos membros de um grupo e, conseqüentemente, um trabalho conjunto.

QUADRO 7. Opinião dos entrevistados da Cachoeirinha e Rosas sobre a importância da confiança para o trabalho conjunto.

É fácil trabalhar em conjunto porque existe confiança	Quantidade de Citações	Frequência (%)
Discorda totalmente	14	35
Discorda	10	25
Não sabe	1	3
Concorda	5	13
Concorda totalmente	10	25
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

FONTE: Dados da pesquisa

A comunicação caracteriza-se como um dos maiores problemas das comunidades estudadas, bem como tende a constituir-se na solução para problemas de organização local. Apesar das diferenças, Cachoeirinha e Rosas possuem formas de comunicação precárias e insuficientes, que dificultam o cultivo dos relacionamentos humanos, e a busca do entendimento, único caminho possível para se concretizar alguma forma de organização.

Os distúrbios na comunicação entre os indivíduos que vivem nesta região começam na família, naquela estrutura familiar já descrita, hierarquizada e centralizada, onde a participação do indivíduo na comunicação era determinada pelo seu papel no grupo. Como o pai-proprietário era o único detentor do poder e da decisão, cabia a ele, sempre, a palavra final; aos outros, na maioria dos casos, restava a obediência sem manifestações ou argumentações. Esta estrutura de comunicação numa época determinada, num meio específico, era considerada válida, principalmente, em função da dependência que existia entre os membros da família. Porém, o desejo de falar, de manifestar uma opinião sempre esteve presente, mas se transforma em uma oportunidade real apenas quando cada membro da família passa a ter a sua “liberdade”, sua própria família, assumindo, ele mesmo, a posição de pai-proprietário. Só que neste momento, ele passa a ter que conviver, relacionar-se e comunicar-se com outros grupos com os quais não

possui laços íntimos e nos quais não deposita total confiança criando, portanto, barreiras a uma comunicação aberta.

*“Confiança é convivendo, vendo as atitudes. A gente só convive com pessoa da família, aí...”* (MHOC, 44)

Todas as dificuldades de relacionamento e comunicação ficam claras quando se conhece de perto uma família que ainda vive nos moldes mais tradicionais da região. À primeira vista, parece uma comunidade separada, quase uma vila. Mesmo as pessoas que vivem na região costumam referir-se a esta propriedade como se fosse uma parte separada da Cachoeirinha. Vivem na mesma propriedade cerca de 10 famílias, todas parentes (pai, filhos, primos, tios), em casas próximas, produzindo na mesma terra. São desconfiados quando se trata de estranhos, demonstram grande dificuldade de expressar idéias e uma certa resistência a colaborar com pessoas “de fora”. Quando solicitados a colaborar com a entrevista, procuraram esquivar-se ou recorrer à outros membros da família, normalmente mais velhos. Quando não tinham outra opção acabavam participando e respondendo às perguntas, porém impacientes e inseguros. Se aparecia no meio da entrevista o pai, este não permitia mais que o filho respondesse sozinho às questões. A cada pergunta ele fazia um comentário, sempre contrariando a opinião do entrevistado que, por sua vez, passava a emendar todas as respostas e corrigi-las de acordo com a opinião do pai.

*“É, muda aí. Num é isso mesmo não.”* (MABV, 32)

#### **5.4.6 Ação comunicativa e socialização**

Situações como a descrita anteriormente, repetiram-se algumas vezes nesta propriedade, onde as pessoas se mostraram e se declararam menos propensas a qualquer tipo de organização, sem nenhuma experiência de trabalho conjunto com pessoas que não pertencessem à família.

Segundo Habermas (1990), a prática comunicativa cotidiana, na qual o mundo da vida está centrado, alimenta-se de um *jogo conjunto*, resultante da reprodução cultural, da integração social e da socialização, e esse jogo está, por sua vez, enraizado nessa prática.

O processo de socialização, nas bases tradicionais da região, não permite que o indivíduo desenvolva o potencial de diálogo necessário para que haja um entendimento em contextos distintos. Como dentro da família as decisões são centralizadas, dependem unicamente

de uma pessoa e não existe lugar para a argumentação, o indivíduo se acostuma a aceitar tudo, mesmo quando não concorda, até porque existe a confiança no locutor-agente (o pai) e sabe-se que tudo está sendo feito em benefício da família, sendo portanto uma ação válida. A identidade do grupo familiar pode e deve ser preservada, suplantando interesses pessoais e garantindo a realização de atividades que tenham por objetivo beneficiar o grupo. Quando o indivíduo finalmente assume ele próprio os rumos de sua vida, a comunicação já não pode ocorrer livremente, tanto pela falta do hábito, como pelo novo contexto que se impõe, onde há interlocutores desconhecidos, com os quais não se estabeleceu um vínculo de confiança e cujo discurso e a ação decorrente não se encontram previamente justificados. Isso faz com que cada palavra seja pensada, ponderada, mas a opinião pessoal e a decisão tomada em função da mensagem emitida nem sempre são comunicadas. Desde crianças, as pessoas aprendem a importância da amizade e do bom relacionamento, tanto em família como fora dela, por isso, muitas vezes as pessoas preferem fingir que concordaram com uma afirmação ou proposta a dizerem-se contrários a ela.

*“Aqui é tudo amigo, mas o povo não é muito de conversa. Às vezes você vai, fala, aí sai briga. Evito discussão o mais que eu posso.”*  
(LCC, 38)

As pessoas preferem guardar para si mesmas suas idéias, pensamentos e opiniões, desenvolvendo o hábito da conversação aberta e clara apenas com um grupo específico de pessoas mais próximas, normalmente da família, nas quais há maior confiança.

Mais do que uma questão cultural ou o reflexo da socialização, as dificuldades de comunicação e interação entre as pessoas é um fenômeno da vida moderna. Segundo Adizes (1993), a tecnologia treinou os seres humanos a saírem de sincronia, fechando-se; lá fora, as pessoas estão se desagregando emocionalmente, mas cada um se mantém em seu espaço sem lhes dar atenção. Assim, as pessoas aprendem a separar o sentir do ouvir e do escutar. Por outro lado, desenvolvem-se cada vez mais mecanismos e estratégias para manipulação que impedem o desenvolvimento da comunicação como instrumento de consenso, predominando os discursos técnicos, e estratégicos que, aliados às desigualdades econômicas, políticas e sociais, conseguem conduzir ações para alcançar objetivos privados.

A falta de comunicação adequada e de diálogo inviabiliza a estruturação de relacionamentos mais abertos, a compreensão do outro e a possibilidade de união e cooperação

em níveis mais amplos. Para que se desenvolva uma ação com base em princípios de auto-conhecimento e de entendimento, o que Habermas denomina Agir Comunicativo, é fundamental o estabelecimento de uma comunicação livre de interferências. Segundo este autor, as redes de interação de grupos mais ou menos integrados do ponto de vista social, mais ou menos coesos solidariamente, só se formam a partir das ações de coordenação de sujeitos que agem comunicativamente.

*“O agir comunicativo realiza-se normalmente numa linguagem comum e num mundo explorado pela linguagem, pré-interpretado, em formas de vida compartilhadas culturalmente, em contextos normativos, em tradições, rotinas, etc, em resumo: em mundos da vida que são porosos uns em relação aos outros, que se interpenetram e se interligam.”*  
(Habermas, 1993:108)

Mas, como compartilhar ou descobrir coisas comuns se as pessoas não se conhecem, não se mostram, não trocam conhecimentos e percepções? Nessa estratégia de não revelar-se para o outro e manter sigilo sobre idéias e opiniões, muitas pessoas da comunidade deixam de se conhecer, mas criam imagens uns dos outros que nem sempre correspondem à realidade. Nesta perspectiva, muitos ainda acreditam ser possível reconhecer e avaliar uma outra pessoa apenas “batendo o olho”.

O comportamento dos produtores da região estudada nas reuniões de comunidade caracteriza o tipo de comunicação ou os empecilhos a esse processo que vêm ocorrendo, prejudicando inclusive a participação. Geralmente, em uma reunião, quando alguém expõe uma idéia, uma opinião, os outros participantes se perguntam sobre as suas reais intenções e sobre a validade do seu discurso. As dúvidas, normalmente são maiores que as certezas mas, mesmo assim, os questionamentos e perguntas são raros. Isto porque as pessoas não aceitam facilmente perguntas e críticas (principalmente se estiverem defendendo uma idéia), encarando comentários de outros como ofensas pessoais que geram mágoas, constrangimentos e, em alguns locais, até brigas.

Aqueles que têm dúvidas ou opiniões contrárias calam-se, com receio de provocar conflitos, inimizades ou de passarem por uma situação vexatória diante do grupo. Este receio se justifica pela frequência com que tem ocorrido, na comunidade dos Rosas, brincadeiras e piadas desconcertantes, quando um agricultor resolve defender sua opinião numa reunião. A falta do

hábito da participação e da comunicação aberta provoca este tipo de situação, na qual a confiança e o respeito mútuos acabam sendo feridos.

*“Tem muitos que vai (nas reuniões) pra fazê chacota, discuti... muitas vezes um vai falar o outro critica e não deixa.” (MECR, 25)*

Este tipo de atitude inibe completamente a participação dos agricultores e, como resultado desse impasse, não há um entendimento verdadeiro; quando muito, todos fingem que concordam, mas na hora da ação não cumprem o que foi definido na reunião. Apenas no ambiente informal, em família, na roda de amigos, é que os comentários e as verdadeiras opiniões sobre o assunto que se tentou discutir em grupo começam a surgir e acabam se transformando e se espalhando sob a forma de fofocas e intrigas.

Ribeiro (1994), em seu estudo sobre organizações, verificou que os grupos veteranos de caminhada, com três, cinco anos ou mais de discussão sistemática, conseguem realizar debates democráticos e participativos. Neles as diferenças de opinião são expressas com tanto vigor, que chega a parecer uma briga, mas é sempre assim em todas as reuniões.

Ao contrário dessa situação encontrada por Ribeiro em associações já consolidadas, o que se percebe nas comunidades em estudo é um mínimo de conversação e diálogo. É verdade que na Cachoeirinha a participação está num estágio um pouco mais avançado e as pessoas opinam e discutem um pouco mais abertamente as questões de seu interesse. Muito pior é a situação dos Rosas, onde praticamente não há reuniões, a participação é quase nula e as pessoas que comparecem o fazem para tentar manter a imagem da comunidade, mas “entram quietos e saem calados”, mesmo porque os assuntos tratados geralmente não são de interesse da comunidade. De um modo geral, o comportamento dos agricultores nas reuniões se resume a ouvir, apreender, interpretar a mensagem de acordo com seus próprios conceitos, absorver aquilo que estiver de acordo com seus valores e eliminar aquilo que não entendem ou que não se enquadra na perspectiva de vida deles. Não questionam, não criticam, não expressam seu ponto de vista, mesmo sabendo-se certos.

O tempo passado nas reuniões é considerado perdido pelos agricultores que não conseguem aproveitar muito do que é apresentado ao grupo em tais ocasiões. Isso quando podem participar das reuniões, cujos horários são sempre inadequados. Durante as entrevistas, por diversas vezes, ouviu-se reclamações sobre o problema de reuniões marcadas durante o dia, no horário de trabalho, sendo que o produtor, muitas vezes, trabalha sozinho e não pode se ausentar

da propriedade. Quando ele comparece a uma reunião nessas condições, o aproveitamento e a participação já diminuem significativamente, diluindo-se entre a tentativa de entender o que está sendo dito e a preocupação com as tarefas deixadas para trás na roça.

*“Muita reunião, muita coisa e as pessoas não têm assim tanto tempo disponível. Aqui na roça a gente trabalha... o período é desde que amanhece até que anoitece. Tá claro, o pessoal tá aproveitando o tempo. Então, eles acham assim dispendioso. Às vezes vai lá na reunião, eles não acham nada produtivo pra eles, não acham que aproveitam nada e... ai eles vão desanimando.” (GLCR, 30)*

Além disso, falta a discussão, o debate, única maneira de trazer os conhecimentos e questões para dentro do contexto no qual os agricultores vivem e torná-los úteis para a formação de uma consciência crítica. Sem participação, os produtores tornam-se espectadores silenciosos diante das orientações técnicas que nem sempre encontram ressonância nas expectativas destes. O espaço da auto-reflexão é desperdiçado, não havendo troca de experiências e de conhecimentos, condições fundamentais para se planejar e viabilizar a ação conjunta.

*“Na hora da reunião, que precisa falar mesmo, é poucos que fala. No meio rural, o pessoal é meio ‘pé atrás’. Agora, depois que caba, que sai lá fora, ai todo mundo conversa, né? Aquilo que era pra falá lá ninguém fala, ... porque num tem organização nenhuma.” (JCL, 34)*

#### **5.4.7 Como quem participa**

Uma situação como essa não pode ser considerada propícia ao desenvolvimento e fortalecimento da participação cuja fórmula os próprios agricultores desvendam: interesse. Deve haver um forte interesse sobre o assunto a ser discutido para fazer com que as pessoas participem. Da mesma forma, tem que haver um interesse muito forte sobre alguma questão ou assunto para promover a organização. Se, no entanto, numa tentativa de organização ou numa reunião, apesar do interesse comum pelo assunto discutido, existe domínio de um único grupo, o interesse fica soterrado pelo sentimento de impotência do indivíduo diante da desigualdade de condições para manifestar opiniões e dirigir a solução de maneira tal que também o favoreça. Como a maioria das reuniões são propostas por órgãos externos à comunidade, o discurso que impera diz respeito a assuntos que interessam a esses órgãos e não à comunidade. Desequilíbrio de conhecimento, poder e a falta do hábito da argumentação fazem com que o produtor familiar se retraia, perca



espaço, não conseguindo fazer atender suas reivindicações e perdendo a confiança na participação e na organização.

De acordo com Bordenave (1986), a participação tende para a organização e a organização facilita e canaliza a participação. Assim, seria de se esperar que a organização fosse algo mais fácil e possível na Cachoeirinha, já que grande parte dos entrevistados garante sua participação frequente nas reuniões, tanto na comunidade como fora dela. Entretanto, o que eles chamam de participação está muito longe do “ideal”, podendo ser entendido como sinônimo de comparecimento dos agricultores às reuniões, das quais, segundo eles, se aproveita muito pouco.

*“Às vezes vai lá na reunião, eles não acham nada de produtivo pra eles, não acham que aproveitam nada e... aí, eles vão desanimando. E às vezes eles prometem muita coisa, chega de hora não consegue alcançar aquele objetivo, aí já é mais um motivo pra aquela falação: ‘não adianta!’.” (GLCR, 30)*

Um canal de participação apresentado por Demo, citado por Souza (1995) é a cultura. Tomando como referência a comunidade, o autor afirma que a cultura é condição básica para um grupo social sentir-se como comunidade e possuir lastro próprio que o identifique. Este lastro cultural próprio cristaliza a história da comunidade, os valores e símbolos cultivados, o modo de ser, de fazer e produzir. Sem estes traços, a comunidade não se materializa, nem se organiza; esta identidade de grupo possibilita a coesão comunitária e viabiliza o interesse pela participação em projeto comum de vida.

Qualquer tentativa de organização deve buscar, inicialmente, os interesses e problemas cotidianos dos agricultores, sobre os quais eles poderiam se mobilizar. Encontrar esses pontos comuns exige a compreensão da realidade dos produtores (cultura local) pelos técnicos que procuram atuar na organização das comunidades; isso é possível através da comunicação. Deve-se lembrar que a prática dialógica deve continuar durante todo o processo de ação ou intervenção de agentes externos na comunidade e incorporadas ao cotidiano dos moradores locais. Este processo torna-se mais difícil à medida que, entre os próprios membros da comunidade, os encontros, discussões e tradições vão sendo deixados de lado, tornando-se mais difícil reconhecer-se no outro.

À medida em que a comunicação torna-se desajustada, utilizada apenas em relação a fins, estrategicamente, a transmissão das tradições culturais daquela comunidade passa a ocorrer com menor frequência e intensidade, fazendo com que estes elementos que caracterizam o que

existe de comum entre as pessoas que vivem no local deixem de existir ou de ser um importante elo de ligação entre pessoas e gerações. Como afirma Habermas (1990), toda a tradição cultural é simultaneamente um processo de formação para sujeitos capazes de ação e de fala, os quais se formam no interior dela e que, por seu turno, mantêm viva a cultura.

Todas as lendas, as tradições, os costumes, produto do imaginário de um grupo, vão sendo esquecidos. Como não há nada escrito, documentado, as histórias perdem seu espaço e vão morrendo a cada geração.

*“Eu lembro direitinho. A gente se encolhia, aquele monte de criança em volta do braseiro e o pai agachado, fazendo um cigarro de palha, contava as história do tempo do vovô, numa época que tinha uma guerra. Se era quaresma, tinha história de alma, de lobisomem, assombração e nós, tudo criança, ficava com os olho esbugalhado, escutando e depois dava até medo de levantá pra ir dormi.” (MA, 45)*

As estórias das estórias que se contava debaixo das estrelas ou na “rabeira” do fogão de lenha tornaram-se vestígios tênues de uma tradição que não se repete mais. Mais que estórias divertidas, perde-se a identidade, as origens da família, do próprio indivíduo, desgastam-se os elos do imaginário coletivo local. Hoje, o nome, o parentesco ainda representam um cartão de visitas de uma pessoa nas comunidades visitadas, no futuro talvez não signifique nada.

Assim como a cultura se constitui num elemento de união, de coesão do grupo e sua perda pode significar dificuldades para a organização, a falta de união, de organização contribui para o rompimento da comunidade com suas raízes mais profundas.

QUADRO 8. Opinião dos entrevistados da Cachoeirinha e Rosas sobre a união na comunidade hoje.

As pessoas, hoje, são mais unidas	Quantidade de Citações	Frequência (%)
Discorda totalmente	23	58
Discorda	4	10
Não sabe	2	5
Concorda	2	5
Concorda totalmente	9	23
TOTAL OBS.	40	100

FONTE: Dados da pesquisa

#### 5.4.8 “Tempos modernos”

É verdade que a cultura se modifica com a adesão de novos elementos, entretanto, o que está ocorrendo é o desaparecimento dos momentos dedicados ao diálogo, à comunicação e à transmissão de cultura, seja ela qual for. Os agricultores que vivem na região já têm um diagnóstico e um causador para esse problema: a falta de tempo e a tecnologia.

Embora muitas pessoas falem com saudade de uma época passada em que havia mais união entre as pessoas (mais de 60% dos entrevistados concordam que antigamente as pessoas eram mais unidas), os agricultores relatam que, de um modo geral, suas condições de vida estão mais fáceis e há maior conforto e comodidade proporcionados pela tecnologia. A vida no campo está mais próxima e mais semelhante à vida na cidade e as famílias tendem a se fechar cada vez mais em torno da tecnologia, como unidades auto-suficientes (ou quase). As diferenças profundas que separavam campo e cidade já não existem mais; limites muito tênues e sutis separam essas realidades e as caracterizam como portadoras de muitas semelhanças.

O fato é que, seja no meio rural ou urbano, a civilização como um todo sofre os impactos do que hoje chama-se modernidade e que determina condições de vida que impõem um desafio a mais ao cotidiano de cada um, independentemente da atividade que realiza ou do local onde viva. Segundo Touraine (1994), o mundo atual aceita, escolhe a idéia de modernidade. Apenas alguns ideólogos e alguns déspotas apelam para a comunidade encerrada na sua tradição, suas formas de organização social ou de crença religiosa. Quase todas as sociedades são penetradas por novas formas de produção, de consumo e de comunicação.

As mudanças que vêm ocorrendo na sociedade relacionam-se fundamentalmente com o desenvolvimento da tecnologia que se torna uma necessidade e o símbolo de uma vida melhor e mais confortável, se bem que nem sempre mais feliz. Se antes, num passado não muito distante, os bens e as vantagens da vida na roça relacionadas pelos agricultores entrevistados ligavam-se à fartura, à existência de união, hoje as vantagens são todas do “possuir” bens materiais, modernos, que não compensam a nostalgia do passado.

À medida que a tecnologia e a modernidade invadem a vida das pessoas que habitam o meio rural, trazem embutida a necessidade cada vez maior de adquirir bens de consumo, que passam a ser indicadores importantes da qualidade de vida das famílias. Para Habermas (1984), isso ocorre na proporção em que a cultura de integração maciçamente difundida leva o seu

público *per se* à troca de opiniões sobre artigos de consumo, submetendo-o “à doce coação do contínuo treinamento para o consumo”.

*“Há vinte anos atrás, eu não tinha nada. Nós, pra possuir um rádio, nós não tinha condições de comprar um rádio. Hoje a gente tem um tudo dentro de casa. Não vou falar que a gente tem muito não, mas a gente tem um tudo. Tem um carro pra andar. Tem uma televisão, tem tudo enquanto há.”* (HDBC, 40)

*“Quando eu comecei a vida, pequeno assim na família do meu pai, também era aquela dificuldade, né? Não tinha nada, não tinha uma condução, não tinha nada. Agora hoje, não. Hoje eu moro aqui, eu tenho meu carro na garagem, eu tenho essa força da CEMIG, tenho uma televisão... Antigamente nada, agora hoje tem tudo uai. A gente aqui é mesma coisa de tá lá na cidade porque eu tô aqui eu tenho a televisão, tenho minhas coisa aqui, tenho meu carro aí na garagem.”* (DBC, 48)

A principal contribuição na mudança de hábitos e valores na sociedade, de um modo geral, provém do relacionamento e da inserção dos indivíduos no mercado mundial e através dos meios de comunicação de massa. De acordo com Habermas (1993), o mercado mundial e a televisão refazem de modo anônimo o papel representado pelos antigos missionários e senhores coloniais, mesmo que não aconteça a barbárie de uma guerra altamente tecnificada. A dominação imperialista tornou-se amplamente anônima, “conservada” na dominação de coações sistemáticas.

As relações, tanto entre os produtores como na família e na sociedade, passam a ser transformadas e modificadas em razão de novas normas para a produção e o trabalho. As relações de troca, antes mais igualitárias dentro de padrões culturais e tecnológicos desenvolvidos e perpetuados dentro das comunidades, são substituídas por uma situação nova na qual produção e produtividade passam a ser exigências de um mercado que não é mais próximo e conhecido, mas ampliado e estranho, com o qual o produtor não possui o mesmo contato e familiaridade.

A tecnologia que procura levar o homem a dominar a natureza não leva em consideração as relações de troca e interação que existem entre esses mundos. Assim, a mudança que se processa no modo de produção dos produtores familiares estimulada pelas exigências do mercado, não se completa porque muitos dos novos conceitos difundidos não partem da existência do homem, da família e sua relação com o meio natural. Isso não quer dizer que os produtores sejam contrários ou avessos à utilização de tecnologias difundidas. Pelo contrário, a inserção no

mercado os obriga a abrirem mão de sua própria ideologia, esquecer receios e adotar novos procedimentos que lhes permitam a manutenção na atividade agrícola.

A utilização da tecnologia não significa a sua aceitação incondicional como opção correta (embora muitas vezes seja a única), existindo, por parte deles, dúvidas e receio. Entretanto, com a incorporação das novas práticas, vão se modificando também os valores daquele grupo. As regras estabelecidas por este novo mercado nem sempre refletem os desejos e as necessidades da sociedade que irá consumir os produtos; muitas vezes, simbolizam apenas os desejos e padrões criados por grupos de interesse poderosos que controlam até mesmo os anseios desta sociedade, passando a direcionar também o trabalho e a ação dos agricultores.

A influência dos meios de comunicação de massa na vida das pessoas torna-se cada vez maior e, após transformados pela tecnologia, passam a dominar o cenário dos acontecimentos mundiais. Para Giddens (1991), as tecnologias de comunicação formam um elemento essencial da reflexividade da modernidade e das descontinuidades que destacaram o moderno para fora do tradicional. Os meios de comunicação de massa passam a exercer o domínio sobre as atitudes cotidianas do indivíduo e dos grupos, seja no que se refere ao consumo, trabalho, aos modos de ver e agir, trazendo o novo e reprimindo o tradicional.

Em lugar das conversas animadas nas tardes de domingo ou depois da janta, os programas de auditório e novelas ganham espaço na vida das famílias rurais. A televisão chega como uma novidade, um conforto da vida moderna que ocupa o lugar de honra e o horário nobre das famílias, antes dedicados à conversação. O diálogo, apesar de suas limitações no que se refere aos temas discutidos e aos participantes, contribui para a manutenção dos laços de família, a transmissão de conhecimentos e tradições orais fundamentais para a identidade do grupo. Mesmo não sendo aquele o tipo de comunicação ideal, apesar das rígidas regras de convivência, ainda era possível estabelecer o conhecimento mútuo entre os participantes das conversas. Na verdade, os próprios agricultores reclamam a falta desses momentos importantes de lazer e união.

*“A televisão faz o povo desunido. De tarde ia na casa dos outro, agora é só televisão. A não ser em caso de doença. Até pra rezá tem que corrê pra vê a novela.” (MSV, 51)*

Em frente a televisão, as pessoas já não conversam, não pensam, apenas absorvem passivamente o que está sendo transmitido e, muitas vezes, sentem-se motivadas por situações e fatos que ocorrem distantes de seu próprio mundo, de seu cotidiano. Os programas que a mídia

transmite cortam de modo peculiar as reações do receptor. Segundo Habermas (1984), ao mesmo tempo que cativam o público enquanto ouvinte e espectador tiram-lhe a distância da “emancipação”, ou seja, a chance de poder dizer e contradizer.

Mesmo com todas as promessas da evolução tecnológica que apregoa gerar apenas facilidades no trabalho e, conseqüentemente, propiciar maior tempo livre, as pessoas reclamam que não há mais tempo para sair, conversar, passear, manter uma série de atividades que antes, apesar de todas as dificuldades, de todo o “aperto” de trabalho era possível fazer. Hoje, as pessoas vivem em função de objetivos diferentes daqueles do passado. Novos valores, novas metas que modificam o significado e a utilização do tempo que parece mais escasso.

Para Azcona (1993), o tempo e o espaço não estão na relação das coisas entre si, mas na relação dos homens, de sua consciência. O tempo não seria, portanto, um processo real, uma sucessão efetiva que os indivíduos se limitam a registrar; ele nasce da relação das pessoas com as coisas, isto é, a temporalidade e a espacialidade são sempre a temporalidade e a espacialidade de uma determinada sociedade, tal como ela as percebe e as aplica a si, e tal como ela vive nesse tempo e nesse espaço.

Não é uma peculiaridade da área estudada e das pessoas que ali vivem a sensação de que o tempo modificou-se e não é mais o mesmo. Basta sair às ruas, encontrar um amigo e perguntar-lhe “como vai?” para entender que também para ele o tempo tornou-se escasso. Com a modernidade, o tempo adquire uma autonomia muito grande, o suficiente para passar a produzir mudanças e acumular expectativas em si mesmo. Azcona (1993) afirma que, se até épocas bem recentes, presente e futuro estavam ancorados no passado, a partir de agora o futuro cobra tal autonomia que leva a eclipsar o presente e o passado. A tradição cultural, embora ainda desempenhe algum papel, é bem menos significativa no contexto da modernidade. As rápidas mudanças e informações que perpassam todas as ações no mundo atual levam às atitudes a serem coordenadas em função das próprias expectativas de mudança e do novo.

*“Antigamente tinha mais tempo e, também, quanto mais a pessoa tem, mais quer. Hoje tem uma preocupação com limpeza, antes num tinha, isso é melhor. Mas hoje preocupa muito com dinheiro, com serviço e num dá tempo de ir na casa dos outro.” (MAAB, 32)*

*“Antigamente era mais unido porque o povo era mais folgado de vida; hoje tem mais vaidade. Visitava mais na casa dos outro - é o tempo. O povo não contenta com nada mais.” (LCC, 60)*

A palavra vaidade citada pelo entrevistado significa que hoje as pessoas se preocupam muito mais com a aparência, com dinheiro. Ao contrário do passado, quando a preocupação era a fartura e a sobrevivência, cresce, entre as pessoas, a necessidade de adquirir mais coisas de consumo. Os agricultores têm a noção desta mudança e, muitas vezes, demonstram uma certa saudade de tempos antigos, de uma vida diferente. Este sentimento é mais comum entre aqueles que vivem nos Rosas, onde laços familiares tornaram-se muito frágeis e nem sequer a solidariedade existe mais como antes. Lá, as pessoas se apegam aos momentos e situações do passado, com muito mais intensidade e têm sempre uma história muitas vezes repetida para contar.

Onde as condições de vida são melhores e as pessoas podem se integrar um pouco mais aos novos hábitos, a modernidade mostra sua face mais amena. Por outro lado, nos locais em que as pessoas sentem-se privadas de muitas oportunidades os novos tempos são vistos com uma certa amargura. O fato é que não se pode fugir desta realidade; é preciso enfrentá-lo e buscar melhores condições de adaptação. Não se pode esperar simplesmente que as populações rurais permaneçam vivendo dentro nas mesmas condições do passado quando há possibilidades de se obter maior conforto e segurança dentro dos novos padrões de vida que a modernidade oferece. A inserção dentro desta nova ordem não significa, em si, um ponto negativo, mas uma necessidade. O grande desafio é fornecer instrumentos às populações rurais para que possam analisar criticamente esta realidade e controlar melhor suas ações minimizando os impactos da mudança e fortalecendo as tradições culturais já reelaboradas e, conseqüentemente, a identidade do grupo.

Embora as pessoas percebam as mudanças que se processam a sua volta, na maior parte das vezes não conseguem explicá-las. Segundo Freire (1983), sem a capacidade de captar os temas da atualidade, de conhecer para interferir, é o homem levado pelo jogo das próprias mudanças e manipulado pelas prescrições que lhe são impostas ou quase sempre “maciamente” doadas. Percebe apenas que os tempos mudam, mas não percebe a significação da passagem, se bem que a sofra. Está mais emerso nela que imerso. O contexto dessas comunidades é marcado por sentimentos e atitudes distintas que podem se modificar rapidamente em função de oportunidades e restrições. Por um lado, a insegurança e a desconfiança; o movimento rápido das informações provocaram no indivíduo uma grande necessidade de compartilhar, de fazer parte do grupo como forma de buscar apoio e segurança, de superar obstáculos e buscar melhores condições de vida, tanto no nível material como existencial, controlando a ansiedade típica dos

tempos modernos. Surge a necessidade de “engajamento”, de identificação em relação a, pelo menos, um grupo, uma idéia.

De acordo com Giddens (1991), há uma forte necessidade psicológica de achar outros em quem confiar, mas as conexões pessoais institucionalmente organizadas estão faltando em relação às situações sociais pré-modernas. Nestas circunstâncias, a definição das atitudes e ações, do estabelecimento de confiança em outros só pode ser feita adequadamente através da comunicação e do entendimento. Paralelamente, as expectativas de cada um representam um espaço para o discurso manipulativo e para a ação estratégica daqueles que captam necessidades e as utilizam para alcançar objetivos próprios. Uma ação desenvolvida nestas bases não possui consistência para durar por muito tempo, mas pode causar danos às pessoas envolvidas e em sua pré-disposição para a organização.

Ainda segundo o mesmo autor, a mistura de risco e oportunidade é tão complexa em muitas das circunstâncias envolvidas que é extremamente difícil para os indivíduos saberem até onde atribuir confiança e prescrições ou sistemas específicos e em que medida suspendê-la. Onde não é possível manter pelo menos os laços de solidariedade e os relacionamentos primários estáveis (como nos Rosas), a insegurança e o isolamento são ainda maiores. Percebe-se uma grande ansiedade e as pessoas tendem a se apegar ao passado, reclamando do presente e adotando uma postura pessimista em relação ao futuro.

*“Cê conversa com pessoa mais antiga. Todo domingo de tarde juntava as pessoa de tarde pra conversá.” (CGC, 45)*

*“De primeiro, às tarde, saia pra encontrá. Encontrava lá na estação, uns 20 a 30 homens e hoje acabou gente...” (ACR, 71)*

*“Eu gostava mesmo era quando tinha uma venda lá perto da estação, lá perto da Igreja, hoje. Tinha uma estação, umas venda. Ali, de tarde, reunia um tanto de gente, a gente juntava pra conversá, pra contá caso,... ficava cheio, tinha aquela amizade, aquela comunicação.” (EPR, 58)*

*“Hoje parece que cada um... tá difícil assim conviver um com o outro, cada um mais na sua casa. Saía passeando, de tarde, um dia de domingo, pra casa dos outros. Hoje não, hoje,... não sei, parece que desacostumou. Você vê que dum certo tempo pra cá, tem gente da família minha aqui mesmo aqui perto, primo que tem mais de um ano que eu não vejo.” (EPR, 58)*



As mudanças que se processam na sociedade como um todo atingem rapidamente o meio rural. O foco das preocupações, a motivação para o trabalho, o estímulo que movimentam o dia-a-dia dos agricultores já não é mais o mesmo, originando-se em instâncias mais amplas e distantes. As práticas solidárias e cooperativas, antes normas de comportamento indispensáveis no cotidiano dos produtores, passam a ser cada vez mais esporádicas, cada vez mais restritas a pequenos grupos. Com a fragmentação da família que perde grande parte de sua importância, de seu papel no processo de socialização, de formação do indivíduo, as alianças deixam de existir no nível primário e passam a se desenvolver com base em outros interesses e outras regras. A família perde, de acordo com Habermas (1984), além de suas tarefas econômicas também a força para a interiorização pessoal, o que significa uma tendência na qual a família é cada vez menos solicitada como agência primordial da sociedade, passando os membros individuais da família a serem socializados em maior escala por instâncias extra-familiares, pela sociedade de modo imediato.

Esse processo é reafirmado por Holanda (1984), para quem, ao considerar-se as teorias modernas percebe-se a tendência, cada vez maior de separar o indivíduo da comunidade doméstica, a libertá-lo, por assim dizer, das “virtudes” familiares. Para este autor, esta separação e esta libertação representam as condições primárias e obrigatórias de qualquer adaptação à “vida prática”.

Desloca-se, desta forma, o foco da confiança e a base dos relacionamentos; à medida que a família perde sua importância, a cooperação e solidariedade, pilares da estrutura social em muitas comunidades rurais, passam a ser definidas por novos valores adaptados às exigências e demandas do contexto atual. Embora a “escassez” de tempo, as restrições impostas pelo trabalho, o conforto da vida moderna limitem os contatos entre as pessoas provocando a fragilidade dos relacionamentos, mantém-se a necessidade de cooperação e ajuda mútua, tanto para o trabalho diário, como para se obter algum benefício para a comunidade, só que, muitas vezes, motivada por elementos diferentes.

Os novos princípios que passam a nortear as atitudes dos moradores das comunidades visitadas substituem gradativamente valores de solidariedade e igualdade por interesse e troca.

*“Antigamente o povo tinha interesse de servir; não queria nada em troca.” (DCB, 56)*

*“Não tem cooperação não. Mesmo sendo irmão até, sempre tem a troca, nunca é de graça.” (MECR, 25)*

Paralelamente, fortalece-se um outro tipo de confiança em substituição à confiança pessoal. Segundo Giddens (1991), a confiança em princípios impessoais, bem como em outros anônimos, torna-se indispensável à existência social, tornando-se fundamental no contexto da modernidade, a confiança em sistemas peritos, à medida que há cada vez maior necessidade de informações e conhecimentos para o enfrentamento das situações cotidianas.

O domínio e a importância que o conhecimento e auxílio técnicos adquirem na vida das comunidades rurais é perceptível no discurso dos entrevistados. Quando se fala em buscar ajuda, colaboração, o agricultor não olha à sua volta e procura quem está mais próximo, não compreende como sendo colaboração e ajuda a cooperação que se desenvolve entre os membros da comunidade, mas volta-se essencialmente para a procura de ajuda externa, uma orientação técnica profissional. A organização, para os agricultores, está diretamente relacionada à alocação de recursos materiais, com aspectos ligados à produção, produtividade, correção de solos e só pode ser alcançada se houver um apoio técnico durante o processo.

Mesmo que não haja plena confiança na capacidade de trabalho do agente externo, sua presença e sua orientação garantem, na maioria dos casos, maior segurança aos agricultores.

*“Tem que procurá trabaia junto com quem sabe mais que a gente, que pode ajudá, que idéia tem que ser boa.” (PLR, 34)*

Considerando a importância que adquire o interesse técnico e a tendência à organização em torno de fins limitados e específicos (principalmente na Cachoeirinha), poderia-se caracterizar o predomínio do “agir estratégico” nessas comunidades. De fato, no relacionamento com agentes externos isto é perceptível. Entretanto, no relacionamento entre os membros da comunidade ainda prevalece uma comunicação relativamente aberta entre os participantes dos grupos que desenvolvem atividades conjuntas, permitindo o esclarecimento tanto dos fins a serem alcançados e as formas de fazê-lo, como a contrapartida que se poderá receber. Existe, portanto, um consenso, um entendimento entre os agricultores no desenvolvimento de algumas formas de cooperação, a partir da existência de regras de conduta bem definidas e do que se pode classificar como “agir comunicativo”.

As práticas cooperativas, como o mutirão que antes envolviam toda a comunidade, passaram a desenvolver-se apenas na família ou entre alguns membros desta. Começa a

configurar-se uma tendência para que a ajuda mútua se desenvolva apenas em função de interesses e atividades específicas, em pequenos grupos. Pequenos grupos desempenham importante papel no fortalecimento da organização, representando a abertura de um espaço para discussão, para o diálogo, num processo de aprendizado para que se possa desenvolver a organização em bases mais amplas.

Por outro lado, tem-se o surgimento de pequenos grupos, nos quais, muitas vezes, as pessoas passam a se agrupar por interesses muito específicos, muitas vezes técnicos, gerando a fragmentação das comunidades e uma perda na percepção dos problemas gerais e dos espaços para discussão desses.

De acordo com Patto (1993), a formação de um pequeno grupo é um momento importante de passagem da particularidade, onde há alienação e inconsciência dela, para a individualidade, dentro do pequeno grupo; é no pequeno grupo que surgem questionamentos e nos quais se estabelece uma relação libertadora. Para esta autora, é no plano de um trabalho invisível em pequenos grupos que se toma consciência da alienação e de que é agindo que se acaba com ela. Enquanto o pequeno grupo atua dentro da perspectiva de agir comunicativo permitindo aos participantes a auto-reflexão, o conhecimento mútuo e o entendimento, ele se caracteriza como um espaço válido e necessário, como uma instância de aprendizado “preparatória” para um processo de organização mais amplo.

Os riscos que envolvem a formação de pequenos grupos orientados para o alcance de objetivos exclusivamente técnicos está no tipo limitado de relacionamento e comunicação que pode se estabelecer entre seus participantes, impedindo a reflexão, a discussão de questões que ultrapassem este tipo de interesse. Visando apenas fins personalistas, o grupo perde a oportunidade de compreender melhor a realidade, de desenvolver melhores alternativas para os problemas que possam surgir ou de ampliar seu raio de ação. Neste ambiente, os conflitos internos serão, velados ou explícitos, mais cedo ou mais tarde, causadores da ruptura do grupo. Seja devido ao surgimento de tensões pela falta de entendimento, que vão se acumulando até um momento de crise, seja pela superação do aspecto técnico que deu origem ao grupo, as tendências a desarticulação dessa estrutura são fortes. Em alguns casos, esse processo se dá de maneira lenta, com o esvaziamento gradual dos grupos. As possibilidades de fracasso na organização de grupos orientados por estes interesses são muito grandes e trazem consigo o risco de frustração e

isolamento dos participantes, tornando-se o marco e a justificativa para a não organização, no futuro.

Assim, onde se percebe a existência do “domínio utilitário”, de interesses técnicos, a organização e a influência de grupos primários vai desaparecendo em favor de formas de organização voltadas para interesses técnicos. Porém, quando tais formas de organização se mostram frágeis e limitadas, em comparação aos anseios e necessidades dos agricultores, cresce o desânimo pelo trabalho conjunto, embora persista a necessidade de fazer parte, de buscar apoio em algum grupo.

Nada impede que a cooperação e solidariedade desenvolvam-se a partir de grupos formados em função de interesses técnicos. Na impossibilidade de fugir aos efeitos da modernidade, é necessário desenvolver mecanismos que permitam recuperar e manter os elementos que realmente contribuem para a organização, porém, adaptando-os a uma nova realidade, uma nova estrutura de relacionamentos e uma nova hierarquia de valores. Não se pode simplesmente aderir ao processo de valorização do que é novo e moderno e esquecer, desprezar as tradições culturais, sobre as quais na verdade, sabe-se tão pouco. A necessidade de buscar caminhos e alternativas de organização próprios para cada grupo cresce na mesma razão em que se multiplicam os interesses na sociedade. A organização, quando pretende atender aos interesses de toda a comunidade, nem sempre contempla interesses específicos, o que diminui a participação e o compromisso dos envolvidos. Daí uma motivação maior para a formação de pequenos grupos ou grupos orientados por interesses técnicos. Tal tipo de iniciativa poderia ser bem sucedida, desde que toda ação do grupo se desenvolva com base no diálogo. Deve-se lembrar que o “agir comunicativo” também objetiva fins, mas estes se definem sempre através do entendimento.

Na Cachoeirinha é possível perceber a força do interesse técnico no cotidiano dos agricultores, mas, mesmo assim, não há grupos formados exclusivamente em função deste aspecto. Essencialmente, isto se atribui ao predomínio das tradicionais relações familiares de cooperação e ajuda mútua que têm suprido, até o momento, as necessidades dos produtores. Além do mais não existe confiança suficiente entre os agricultores para que estes resolvam deixar uma situação (forma de organização social e de trabalho) bem acordada, relativamente estável e favorável para assumir riscos na formação de um novo grupo mobilizado por interesses que estão sendo atendidos indiretamente pela organização social local. De qualquer forma, mudanças têm ocorrido num processo lento e espontâneo: dentro dos grupos já existentes onde começam a

surgir diferenças técnicas, relativas à produção, produtividade, uso de insumos e técnicas entre os moradores que acabam promovendo o afastamento de alguns membros que passam a não se sentir parte do grupo.

No caso dos Rosas, “nem eira, nem beira”, mais rara que as manifestações de cooperação e ajuda mútua é a união por interesses técnicos entre os agricultores. É muito difícil identificar qualquer forma ou propensão à organização nesta comunidade, mas, com certeza, as causas desta situação são muito mais profundas que a falta de problemas em comum, já que os agricultores listaram uma série de questões preocupantes relativas à produção e à estrutura comunitária, por exemplo.

Existem dúvidas sobre a viabilidade de se estabelecer uma organização cuja base esteja calcada em interesse meramente técnicos ou relativos à produção; tudo depende da formação de uma identidade. Segundo Rech (1989), para quem a existência de uma identidade é fundamental para a formação de uma organização, não há estudos, nem tampouco casos conhecidos em que a produção seja um elo de ligação entre os membros de uma associação; normalmente, o que se tem caracterizado como este elo, esta identidade, são fatores relacionados à descendência e à religião, por exemplo.

Como já foi dito, a maior dificuldade para o estabelecimento de uma organização ocorre antes da estruturação do grupo, no primeiro passo. Muitas vezes, as pessoas demonstram atitudes positivas em relação à organização, acreditam nas suas vantagens mas não sabem por onde começar. Mesmo para descobrir a existência de uma identidade é preciso, antes de mais nada, um processo de diálogo, de conhecimento mútuo, de reflexão. Se elementos como descendência e vínculo religioso têm sido úteis, senão fundamentais no estabelecimento de uma identidade para a organização, talvez o sejam por possibilitarem o desenvolvimento de uma comunicação aberta que permita harmonizar as diferenças de idéias, opiniões e experiências, possibilitando o entendimento e o estabelecimento das bases da organização.

Assim, nos locais em que a experiência de organização, mesmo mal sucedida como no caso da Cachoeirinha, foi discutida com os agricultores, existe uma visão mais positiva sobre o assunto por parte dos moradores. Entretanto nos locais onde, a tentativa de organização caracterizou-se como uma ação estratégica sem que os agricultores soubessem o que estava realmente acontecendo, a visão sobre organização é extremamente negativa e pessimista.

Como argumenta Santos (1991), é no convívio dos moradores, através de suas conversas, que eles conseguem formular ou validar julgamentos acerca das informações recebidas, permitindo-lhes construir um “esquema de referência” que passa a orientar a sua conduta. Na ausência de escola, de participação política, de ação sindical, para elaborar a interpretação do seu universo, as pessoas captam e ordenam os fragmentos de informações através da sociabilidade direta.

Os produtores entrevistados revelam a necessidade e a importância da conversação e do diálogo como alternativa de mudança e como estímulo à união na comunidade.

*“Eu acho que falta mais de conversá será que não (para haver mais união) ? Eu acho que é. Ter interesse em conversá. Que às vezes a pessoa tá lá encostada lá... às vezes é até uma pessoa boa. Falta chegá nele e ...e mostrá pra ele o que é bão. Às vezes a pessoa tá lá, vamo fazer uma comparação, tá lá trabalhando sozinha e trabalhando errado, aí você leva uma coisa boa pra ele, só se ele for muito... cabeça dura. Pra achá que num funciona, né?” (JCL, 34)*

Toda discussão sobre organização local deve ser feita, segundo depoimentos dos entrevistados, sobre uma proposta consistente, viável e possível. É claro que a viabilidade de uma proposta, sob muitos aspectos, será definida na própria discussão com a comunidade; entretanto, cabe aos agentes externos que normalmente agem como mediadores, assumir uma postura o mais realista possível quanto a essas iniciativas. As tentativas oficiais de organização tanto na Cachoeirinha quanto nos Rosas, foram extremamente frustrantes para aqueles que delas participaram. A falta de alguma experiência em processos de organização que propicie resultados concretos e positivos transforma a possibilidade de criação de uma organização ou de uma associação em fantasia. As pessoas buscam algo de útil, que atenda a seus interesses e que possa realmente resolver os seus problemas; elas precisam visualizar a utilidade e a viabilidade de uma proposta de organização, analisando sua coerência em relação ao “mundo da vida” para que o discurso seja considerado válido e elas possam se engajar.

*“Eu acho que tem que ter, que... acho que pra mexer com esse pessoal, assim, eu acho que tem que ter prova. Uma pessoa vai lá, faz a reunião, dá aquela informação, por exemplo, sobre alguma coisa que queira fazer e depois... tem que provar por A mais B que aquilo deu certo, que aquilo é o que falaram, pra poder mudar a opinião do pessoal daqui.” (GLCR, 30)*

O desenvolvimento de trabalhos conjuntos e o alcance das metas definidas pelo grupo, como no caso da Cachoeirinha, possibilitam a valorização da união e da confiança na capacidade de organização. Quando tais iniciativas conseguem mobilizar toda a comunidade e culminam em algo concreto, obviamente resultará no fortalecimento da cooperação e na tendência a outras realizações conjuntas.

Tais colocações reforçam a importância das experiências passadas na formação das atitudes dos agricultores. De acordo com Habermas (1990), experiências quebram a rotina daquilo que é auto-evidente, constituindo uma fonte de contingências. Elas atravessam expectativas, correm contra os modos costumeiros de percepção, desencadeiam surpresas, trazem coisas novas à consciência. Experiências são sempre novas experiências e um contrapeso à confiança.

*“Eu acho que associação até dá certo aqui, é só conversar. Porque eu estava conversando com o cara da EMATER: se juntô todo mundo aí da comunidade e a gente fez a igreja, que diferença faz a igreja com qualquer uma outra coisa?” (JCL, 34)*

Para que as populações de tais comunidades cheguem a acreditar nas vantagens que a organização voluntária pode trazer para suas vidas é fundamental que descubram a própria força e capacidade para realizar atividades e promover mudanças a seu favor. Embora o ideal fosse que a organização surgisse por iniciativa dos próprios agricultores, a presença de um agente externo normalmente é necessária e importante para o desenrolar do processo.

## **5.5 Igreja e Extensão: o poder e os desafios de quem está de fora**

Diversas instituições que visam promover o desenvolvimento têm projetos em áreas rurais, objetivando promover mudanças ou alterar a realidade delas. Estas ações calcam-se freqüentemente na perspectiva de desenvolvimento e procuram incentivar diferentes formas de organização nas comunidades com as quais trabalham. As intervenções que executam, mesmo que não tenham como objetivo direto a organização, afetam a estrutura da comunidade na medida em que levam para aquele grupo novas informações, novos valores e novas técnicas, os quais serão processados e, muitas vezes, incorporados à cultura local.

*“Normalmente a idéia de associação é uma idéia que vem como produto da intervenção de algum agente externo.” (Entrevista com Daniel Rech - dados da pesquisa)*

No contexto da modernidade, em que há cada vez mais e maiores dificuldades na apreensão da realidade, processar as informações e chegar a um consenso, à participação e à ação emancipada tornam-se objetivos longínquos. Solicitar ao indivíduo que abandone de sua postura individual e passe a visar o desenvolvimento de um enfoque coletivo, transitando por interesses distintos e mediando discussões para promover a organização, ao mesmo tempo em que administra sua vida privada, é uma tarefa muito difícil. Significa, além de tudo, que esse indivíduo deve abandonar seus medos, suas dúvidas, suas desconfianças e passe a arriscar-se. As dificuldades para um membro do grupo assumir estas atitudes são óbvias, e é por isso que a atuação de um agente externo, não como o “todo poderoso-dono-do-conhecimento” que assume uma atitude paternalista sobre um grupo ou uma comunidade, mas como um agente, um assessor, que se dispõe a dialogar, a compartilhar e a contribuir para a descoberta da realidade dos agricultores e a definição de rumos de ação por deles mesmos.

Embora sejam conhecidas atuações significativas no sentido de organizar grupos no meio rural, nem sempre tais agentes estão aptos para este tipo de intervenção. Segundo Martins (1989), a crise atual não é dos grupos subalternos, mas dos grupos de mediação, grupos de apoio intelectual às lutas populares. As únicas instituições que têm alguma penetração nas comunidades estudadas, que desenvolvem com os agricultores algum tipo de trabalho e que poderiam atuar, como ocorre em outras áreas, no sentido de estimular a organização, são a Igreja Católica e a EMATER-MG.

A Igreja e a religião têm, historicamente, um papel muito importante na vida das comunidades rurais do município de Lavras. Muitos dos preceitos de solidariedade, relacionamento e ação têm suas bases nos ensinamentos da Igreja Católica.

*“O mais importante na vida da gente é a religião e a amizade.”*  
(JACB, 43)

O presente trabalho constatou que a atuação da Igreja nas comunidades em estudo é bastante diferenciada. Nos Rosas, apesar da existência de uma antiga igreja e de um passado marcado por mobilização da comunidade em obras religiosas, atualmente não se desenvolve mais qualquer tipo de trabalho sob a orientação da Igreja Católica, exceto as missas ali realizadas mensalmente. Na Cachoeirinha existe um trabalho mais intenso, que começou com a celebração de missas mensais nas casas dos agricultores, passando pelas festas religiosas, pela formação de coordenadores de catequese e pela união da comunidade em torno da construção da igreja.



A visão que classifica a Igreja como um local e uma instituição cuja função é, exclusivamente, cuidar do espírito, não existe mais nas comunidades. A maioria dos entrevistados espera dela um compromisso maior com a vida cotidiana, com os problemas do dia-a-dia, um auxílio que vá além de orações. Nos locais onde a Igreja vem atuando como um agente mobilizador, principalmente para o alcance de objetivos práticos como na Cachoeirinha, as possibilidades de organização da comunidade são estimuladas.

QUADRO 9. Opinião dos entrevistados da Cachoeirinha e Rosas sobre o papel da Igreja.

A Igreja só entende de coisas da alma	Quantidade de Citações	Frequência (%)
Concorda totalmente	15	38
Concorda	0	0
Não sabe	2	5
Discorda	3	8
Discorda totalmente	20	50
TOTAL OBS.	40	100

FONTE: Dados da pesquisa

Por outro lado, onde a Igreja abandonou os trabalhos que desenvolvia, como nos Rosas, os moradores reclamam da falta de apoio para a solução de problemas e demonstram sua frustração através da reduzida participação e do pouco entusiasmo que manifestam quando se fala em religião.

Embora as pessoas considerem importante o trabalho da Igreja e classifiquem-na como um lugar onde todos trabalham juntos, as razões que as levam a participar dos trabalhos religiosos e os motivos que a tornam uma instituição poderosa estão relacionados com o aspecto místico da relação entre o mortal e o “Todo Poderoso”, capaz de resolver todos os problemas.

A religião e a Igreja devem ser entendidas como um conjunto de símbolos que expressam idéias, valores, atitudes sociais de grande significado na vida cotidiana. Na definição de Geertz (citado por Azcona, 1993), religião é um sistema cultural, um sistema de símbolos que atua para estabelecer disposições e motivações poderosas, onipresentes e duráveis nos homens, por meio da formação de concepções de uma ordem geral da existência e encobrimento dessas concepções com uma auréola de fatalidade para que as disposições e motivações pareçam especialmente realísticas.

Nesse sistema cultural, os indivíduos se envolvem com símbolos cujo poder é inquestionável, que oferecem segurança e apoio em todos os momentos, e por isso capazes de direcionar certas ações de pessoas e grupos. Num momento em que as dúvidas são maiores que as certezas e há uma busca constante por interlocutores de confiança, a religião vem atender em parte a essas expectativas.

Através da Igreja, todos, simbolicamente, se aproximam do ente supremo (Deus) e este significado é muito forte para a consciência emocional e capaz de estimular no indivíduo atitudes que dificilmente se desenvolveriam sob a pressão ou estímulo de outras instituições. O poder inquestionável do sagrado sobre a vida das pessoas tem sido forte o suficiente em algumas localidades para promover e estimular a organização, tornando-se o elo fundamental dos relacionamentos neste grupo.

Mesmo os conflitos que existem em torno da construção da igreja na Cachoeirinha são minimizados e esquecidos diante do imperioso argumento da religiosidade que determina a execução daquele trabalho. Neste caso, mesmo as dúvidas ou algum prejuízo que o trabalho conjunto possa trazer para algum participante serão insignificantes diante da importância do compromisso assumido perante Deus.

Nas comunidades estudadas, a Igreja não tem atuado diretamente no sentido de estimular a mobilização popular para a solução de problemas e questões práticas do cotidiano. É verdade que os preceitos religiosos, muitos dos quais pregam a união e solidariedade, envolvem e permeiam todas as decisões das pessoas, influenciando suas atitudes e afetando, mesmo que indiretamente, a postura dos agricultores para a organização.

Os próprios rituais católicos procuram sempre mobilizar um certo grupo de pessoas, ressaltando a importância dos laços de fraternidade que as unem. Entretanto, segundo a maioria dos entrevistados, a religiosidade e a participação nas cerimônias da igreja não representam bons motivos para que se estabeleçam laços de confiança entre os agricultores. Tampouco esta participação ou a ligação com a Igreja significa, para os moradores das comunidades, uma preocupação com o bem estar do grupo e com a comunidade mas, sim, uma preocupação individual com a realização de um compromisso assumido diretamente com o Criador.

*“Sabe que nem na Igreja, nem sendo praticante, a gente pode confiar.”*  
(DCB, 56)

*“Eles não acham que é o bem de todos, mas que é o certo pra Deus. Acho que eles não pensam no bem de todos, pensam que é o que Deus espera deles, que tá fazendo o que a Igreja manda e com isso pode conseguir alguma graça, rezar bastante. Eu acho que não pensa no bem de todos não, acho que é em cada um.”* (GLCR, 30)

Mesmo não sendo intenção explícita da Igreja fortalecer os laços de união, cooperação e estimular a organização das comunidades estudadas para ações mais gerais, quando, através da sua orientação, as pessoas conseguem realizar conjuntamente alguma ação concreta, o resultado é a reflexão e a motivação para outras iniciativas de organização, independente do estímulo religioso.

Essa situação reflete a importância das experiências na determinação da atitude dos agricultores e reforça a existência do princípio de reciprocidade. A ação conjunta mediada pela Igreja concretiza-se numa experiência positiva, passando a organização ser vista como uma possibilidade real e uma alternativa para solução de outros problemas. Paralelamente, reforçam-se os vínculos de confiança e reciprocidade entre os fiéis e a Igreja, na medida em que a atuação desta promove algum benefício para a comunidade. As pessoas tendem a participar mais das atividades promovidas pela Igreja, que tem, por sua vez, um papel valorizado dentro da comunidade.

Apesar do poder e influência da religião e da Igreja Católica nas comunidades visitadas, sua postura pouco atuante provoca uma ruptura na confiança e no compromisso de reciprocidade que os fiéis depositam nela. Ainda que a participação da Igreja Católica motivando a população a agir sobre questões práticas e resolver seus próprios problemas seja do interesse da maioria dos entrevistados, este tipo de iniciativa não tem se concretizado. De fato, neste momento a Igreja Católica não se caracteriza como o agente adequado para promover ou estimular o processo de organização local.

Quanto à EMATER-MG sua atuação na região é altamente centralizada na Cachoeirinha, enquanto nos Rosas não há qualquer forma de assistência aos produtores. Na Cachoeirinha, a EMATER-MG desenvolve um trabalho antigo, constante e intensivo. A maioria dos agricultores frequenta as reuniões convocadas pelos técnicos, mas limitam-se a ouvir as idéias e adaptá-las à sua própria realidade. Segundo os depoimentos apurados o padrão das indicações e

orientações fornecidas pelos extensionistas exige tecnologia e dinheiro para investimento, coisas que os produtores muitas vezes não possuem; daí, alguns preferem nem mesmo ouvir as orientações.

*“Eu num gosto de mexer muito com a EMATER não, que eles gosta é de boniteza.” (DBC, 48)*

Ocorre um choque entre os saberes técnico, fruto de uma racionalidade instrumental proposto pelos extensionistas e o prático, presente no cotidiano dos agricultores, proveniente de uma racionalidade comunicativa, passado oralmente de geração em geração. Nesta situação, os agricultores, embora dependentes em parte do saber técnico, preferem seguir sua própria experiência e acreditar em sua capacidade de decisão, em lugar das orientações de outros. O que existe entre os agricultores e os extensionistas é uma relação cordial e não de confiança no aspecto técnico e profissional.

De acordo com Giddens (1991), atitudes de confiança e de falta de confiança para com sistemas abstratos específicos são passíveis de serem fortemente influenciadas por experiências em *pontos de acesso*<sup>6</sup> - bem como, é claro, por atualizações de conhecimentos que, através dos meios de comunicação e de outras fontes, são proporcionadas tanto para leigos como para os peritos técnicos.

No momento em que ocorre o contato entre agricultores e técnicos, o discurso destes passa a ser analisado sob a perspectiva do saber e da experiência do produtor. As informações passadas pelos técnicos nem sempre são aquelas que os produtores precisam receber, não se adequando, freqüentemente, aos recursos disponíveis e às necessidades dos agricultores. Em alguns casos, estimulam atividades que exigem maiores conhecimentos sobre mecanismos de mercado, mas não oferecem condições para que os agricultores possam obtê-los.

*“Tem que tomá cuidado com o que eles diz. O pessoal da EMATER veio aqui e disse que ia ensiná a fazê doce, geléia, licor de fruta (que perde tudo mesmo) pra vendê. Ensinô o pessoal lá das ‘mangueiras’ e o pessoal fez um monte de vidro e levou pra feira, que eles têm banca na feira. Não vendeu nada, trouxe tudo embora pra perdê em casa.” (VLOB, 40)*

---

<sup>6</sup> São pontos de conexão entre indivíduos ou coletividades leigas de vulnerabilidade para os sistemas abstratos, mas também junções nas quais a confiança pode ser mantida ou reforçada. (Giddens, 1993).

O que se percebe é que a mensagem da EMATER-MG está, em grande parte, inadequada às necessidades das comunidades com as quais trabalham, gerando desconfiança dos produtores em relação às orientações técnicas. Em certos casos, experiências infelizes num dado ponto de acesso onde as habilidades técnicas (ou a adequação destas ao contexto) se encontram num nível relativamente baixo, as pessoas envolvidas nesta experiência podem resolver abandonar o relacionamento com o técnico. Isto está acontecendo, por exemplo, com alguns agricultores da comunidade dos Rosas que, precisando de orientações simples sobre a lavoura, não recebem qualquer tipo de assistência. Nas poucas vezes em que os técnicos da EMATER-MG compareceram na comunidade, o problema em questão não foi resolvido, reforçando uma imagem negativa e a desconfiança que os moradores dos Rosas já têm de que os extensionistas agem sempre em favor da Cachoeirinha.

*“Até o pessoal da EMATER fala que a comunidade aqui é boa, até dá bem ciúme, inveja nas outras comunidades.” (JCL, 34 - morador da Cachoeirinha)*

*“Eles (EMATER) mexem mais na Cachoeirinha. Então, talvez, até seja falta de pessoal mesmo... às vezes fala uma coisa, o pessoal já acha que num é aquilo. Eles aparecem, depois somem também... ‘É veio aqui pra amolá, nem quer saber mais’.” (GLCR, 30 - moradora dos Rosas)*

Enquanto na Cachoeirinha a participação da EMATER-MG incentiva, estimula o orgulho da comunidade e a auto-estima dos produtores, a sua ausência nos Rosas contribui para o sentimento de inferioridade e decadência que tomou conta da maioria das pessoas, fortalecendo a idéia de que não se pode contar com ninguém, nem esperar nada dos outros.

A EMATER-MG desenvolve um trabalho técnico voltado para a incorporação de tecnologias de produção, não colocando muita ênfase na questão organizativa. Embora tenha possibilidade de unir pessoas sob o interesse técnico comum, sua mensagem não contém elementos capazes, por si só, de estimular a união e a organização. A metodologia utilizada também não consegue incentivar os encontros e discussões dos problemas entre agricultores.

Isto se deve, em grande parte, à postura deste órgão bem como de tantos outros que atuam no meio rural ou em áreas populares, partindo para a ação com esquemas teóricos já montados, sem levar em consideração o saber daqueles que fazem parte da comunidade rural. O objetivo dos agentes é fazer com que os produtores aprendam aquilo que eles sabem, numa atitude

autoritária, elitista, não importando o quanto esteja disfarçada sob um discurso participativo e que provavelmente não irá conseguir avanço positivo para as pessoas que vivem nestas áreas.

A ação da EMATER-MG nas comunidades estudadas se faz com o intuito de alcançar o sucesso, de atingir um objetivo pré-definido, esquecendo-se do entendimento indispensável entre os participantes do grupo. Uma nova postura é exigida desses agentes, na qual, segundo Habermas (1993), os atores têm de abandonar o enfoque objetivador de um agente orientado pelo sucesso, que deseja produzir algo no mundo, e assumir o enfoque performativo de um falante, o qual procura entender-se com uma segunda pessoa sobre algo no mundo.

A atuação de agentes externos dispostos a falar, ouvir, ensinar e aprender com os agricultores poderia lançar bases para um entendimento capaz de direcionar as ações para o processo de organização. Configura-se uma situação na qual, para conseguir realizar algum projeto, a EMATER-MG precisa “conquistar” a confiança dos moradores dos Rosas e fortalecê-la na Cachoeirinha.

No geral, a participação e influência de órgãos externos no processo de organização da comunidade são muito limitadas. Segundo a visão predominante entre os agricultores, a cooperativa não é um lugar onde se coopera, mas um lugar onde se explora e onde o produtor familiar não tem vez; quanto ao Sindicato dos Produtores Rurais, os agricultores ainda não conseguiram descobrir a utilidade; a EMATER-MG é boa, mas não age e a Igreja é essencial para cada um, mas não atua sobre questões práticas, materiais, do cotidiano das pessoas, embora tenha condições para fazê-lo.

A expectativa de que agentes externos à comunidade possam promover ou, no mínimo, estimular algum tipo de organização formalizada ou não, nestes casos, parece estar bastante distante da realidade. A atuação de tais instituições se dá mais no sentido de obter ou satisfazer algum interesse próprio do que despertar e tratar de algum interesse da comunidade.

Para os agricultores da região, o caminho para a organização passa pela solidariedade, pela cooperação. Mas, segundo eles, só é possível estimular a cooperação e a participação em torno de uma proposta consistente, do interesse de todos (ou pelo menos de alguns) porque eles já estão cansados do discurso vazio, de promessas que nunca se cumprem e de projetos que não possuem o menor significado para a vida na comunidade. Por isso, antes de se pensar em fazer uma proposta de organização, de tentar mobilizar os agricultores, é necessário conhecer a comunidade como ela realmente é, conhecer sua rotina e seus problemas, saber da

cultura e das tradições locais que ainda não estão totalmente integrados à racionalidade urbana e capitalista, e que possui, portanto, uma lógica distinta daquela que determina a vida nas cidades. Valores ligados à família, à ajuda mútua, mesmo apresentando-se tênues, caracterizam-se como elementos importantes no desenvolvimento da organização local e podem ser resgatados através de uma espécie de “reconciliação dialogada”, ou seja, do desenvolvimento de uma estrutura de comunicação adequada que possibilite descobrir, no outro, características, pensamentos, problemas e necessidades, comuns ou não, e, nesse processo, descobrir a si mesmo. Só desta forma é possível fortalecer a confiança, fator fundamental na cultura predominante para qualquer ação conjunta e também para a manutenção da identidade dos grupos que correm o risco de desaparecer, juntamente com as tradições, costumes, histórias próprias do local.

No entanto, esperar que este processo flua de maneira autônoma, por iniciativa dos próprios agricultores, é muito difícil; é importante, e eles têm consciência disso, que haja alguém disposto a ajudá-los, a orientá-los. Esse agente precisa adquirir a confiança dos agricultores, mostrar-se disposto a trabalhar (já que o trabalho é a base da vida e da união entre esses indivíduos) e demonstrar interesse e respeito pelos conhecimentos e histórias das comunidades (sem os quais ele não pode sequer conhecer o local). Além disso, é preciso, segundo os próprios agricultores, que se desenvolva uma proposta com base nos interesses da comunidade, que possa realmente ser concretizada. As pessoas querem “ver para crer”.

Os agricultores não querem mais ouvir discursos vazios, onde, citando Ionesco [19--?:5], “*as pessoas falam sem dizer nada*”. O problema é que os agricultores não conhecem exatamente suas potencialidades e nem os técnicos, que tentam modificar a situação, conhecem os problemas e as razões destes indivíduos. Daí, é preciso que todos se descubram e reconheçam ao outro, para que possam conversar sobre um mesmo objeto, um mesmo interesse, compreender os pontos de vista diferentes e encontrar, nessa troca, um ponto em comum, o consenso.

## 5.6 Retrospectiva

Passando pela história de toda uma geração (ou mais) e chegando a uma caracterização atual das comunidades rurais estudadas foi possível identificar e compreender melhor alguns fatores que influenciam as atitudes dos indivíduos quanto à organização. Um esquema (Figura 1) auxiliou a compreender melhor, ainda que de maneira simplificada, as inter-relações e as influências destes fatores sobre o processo de organização.

Um dos primeiros elementos identificado como importante para o processo de organização é a solidariedade que já foi a base da estrutura social das comunidades e hoje se resume a grupos específicos, formados em função de laços de parentesco ou de confiança. Isto porque a solidariedade não é utilizada (embora entendida por muitos agricultores) como uma estratégia racional, mas como valor cultural adquirido no processo de socialização, que se dilui proporcionalmente à fragmentação material e relacional das comunidades. Enquanto a solidariedade torna-se mais restrita, fortalecem-se conflitos que, embora sutis, mas desenvolvidos sob a forma de intrigas e “sabotagens”, acabam gerando desconfiança e bloqueando iniciativas de organização e a união no local.

Entretanto, à medida que a solidariedade persiste, leva ao fortalecimento da confiança e do respeito, fatores apontados pelos entrevistados como essenciais para o desenvolvimento de uma interação estável entre os moradores das comunidades. Se os fatores até aqui mencionados não são suficientes para estimular diretamente a organização, pelo menos propiciam um ambiente adequado ou favorável para o desenvolvimento do diálogo e da participação. A existência do diálogo, de uma comunicação adequada garantem o fortalecimento da cultura local que congrega valores, crenças e interesses dos moradores das comunidades, permitindo a construção de uma identidade partilhada na qual encontram-se, muitas vezes, motivações para a participação no debate sobre uma realidade que se percebe comum. A participação, por sua vez, só pode desenvolver-se a partir do diálogo aberto entre os agricultores; ambos, fortalecidos, levam ao primeiro passo rumo à organização. Toda proposta de organização deveria ser discutida, participativamente, de maneira e estabelecer-se a forma associativa que atenderá aos anseios dos participantes, definindo-se a necessidade ou não de formalização.



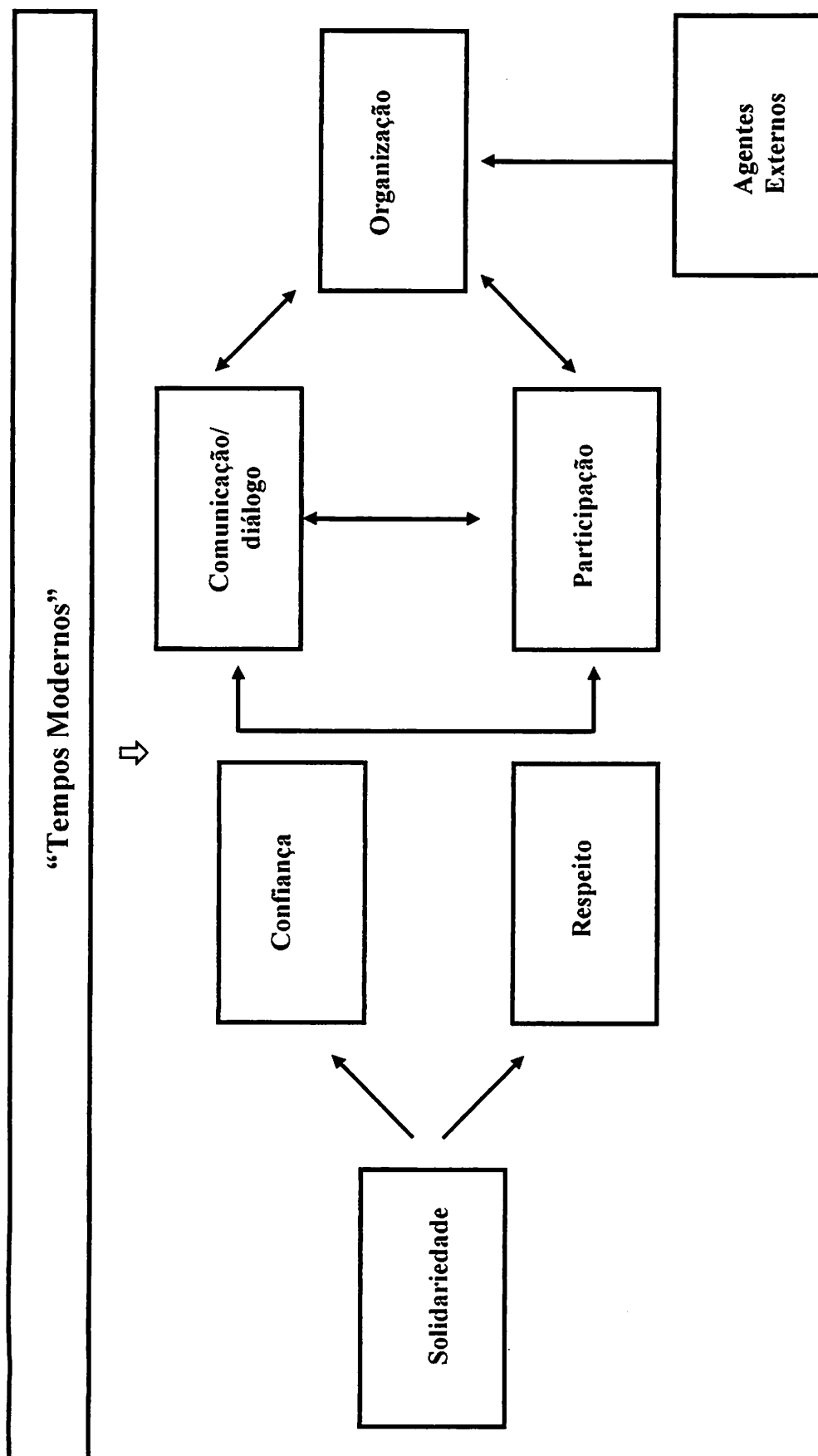


FIGURA 1. Os caminhos de construção social da organização.

FONTE: Dados da pesquisa.

Freqüentemente, o processo de organização tem o auxílio de agentes externos, que os entrevistados consideram importante e positiva, desde que não seja autoritária. As instituições que atuam na comunidade e que poderiam atuar mais diretamente sobre os processos de organização locais são a Igreja e a EMATER, que embora possuam um certo poder de mobilização, não têm agido diretamente no sentido de estimular o entendimento entre os agricultores com vistas a uma possível associação.

Embora esse processo possa parecer bastante simples, a prática cotidiana cria obstáculos sérios ao seu andamento. Um exemplo é a filiação dos agricultores a instituições e grupos nos quais, teoricamente, deveriam estar organizados, como é o caso da cooperativa que não têm contribuído para estimular processos associativos, nem a participação e o diálogo. Nesta instituição a organização é utilizada como fonte de legitimação de interesse privados ou de camadas mais homogêneas de produtores ricos.

Todas as mudanças que se verificam na comunidade seja na cultura, nos relacionamentos, no processo produtivo entre outros aspectos estão diretamente influenciadas e sofrendo os impactos que se chama modernidade. Os agricultores percebem as mudanças acreditam que elas estejam relacionadas a falta de tempo e à tecnologia.

A modernidade traz novos padrões de vida e de consumo através dos quais os bens adquiridos passam a ser símbolos de status das famílias. Devido aos contatos com o mercado mundial e com os meios de comunicação de massa, o agricultor modifica sua interação e relacionamento com outros agricultores, com sua família, com a terra e tudo o que está à sua volta, sendo, muitas vezes, obrigado a se confrontar com sua ideologia, adotando procedimentos com os quais não concorda, mas que são fundamentais para que ele se mantenha na atividade agropecuária. Quanto ao tempo, entendido como o resultado da relação do homem com as coisas, modifica-se à medida que o produtor interage de forma diferente com sua realidade, parecendo cada vez mais escasso. Observa-se ainda neste novo contexto que a família diminui seu papel na socialização do indivíduo que passa a ser mais influenciada por instâncias extra-familiares. A confiança também contribui para modificar o foco de seus princípios pessoais, conjugando-se com outros sistemas abstratos. Peritos que atingem níveis mais próximos no plano relacional fornecem aos agricultores conhecimentos e informações fundamentais para enfrentar os problemas do cotidiano.

As experiências passadas possuem influência significativa sobre as atitudes dos indivíduos em relação à organização. Na Cachoeirinha onde a proposta de organização foi discutida com os agricultores e eles puderam participar um pouco do processo, a experiência e a atuação dos agentes externos são consideradas válidas, abrindo caminhos para novas tentativas de organização. No caso dos Rosas, onde a experiência com organização foi percebida como uma tentativa de manipulação, os agricultores demonstram mágoa, descrença quanto a ação de agentes externos ou quanto a outra tentativa de organização.

Apesar dos problemas e dificuldades, os entrevistados de ambas as comunidades concordam que a comunicação e o diálogo são importantes para qualquer mudança que se pretenda efetuar ou para uma nova tentativa de organização nestes locais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade do processo organizacional que se discute hoje no campo teórico só pode realmente ser compreendida quando se verifica, na prática, a existência de uma série de motivos ocultos por trás das atitudes individuais.

O que se pode chamar de lógica da organização e que justifica a formação de um compromisso entre pessoas para o alcance de um mesmo objetivo é, na verdade, um emaranhado de emoções e experiências contínuas que constroem e reconstróem a cada dia a idéia de grupo, de confiança, de participação, de cooperação. A tentativa de apreender um momento do processo organizacional ou da estrutura que poderia permitir seu desenvolvimento leva à compreensão da dinâmica existente, de um movimento incessante no qual muitos agentes e fatores podem influenciar. Entretanto, contrariando expectativas, não permite a determinação de rumos de ação precisos para se alcançar a formação de um grupo.

Fórmulas prontas e mágicas não existem. Toda esta pesquisa permite desvendar alguns caminhos básicos pelos quais se definem as atitudes dos agricultores em relação à organização. Mostra também claramente, como cada dia é sinônimo de aprendizado que ocorre no contato do homem com sua família, com a comunidade, com o extensionista, com a professora, com o político, com o mercado, com a terra, entre tantos outros agentes.

Deixa patente ainda que a ação intencional de um indivíduo ou instituição que se propõe a mudar alguma coisa na realidade local deve ser ponderada, refletida, elaborada e, principalmente, discutida com aqueles que vivem no local. Significa que as intenções desses agentes serão definidas como boas ou más quando passarem de impostas para dialogadas. Os agentes de mudança encontram-se num caminho de muito trabalho e no qual o sucesso depende, fundamentalmente de reaprender dentro de cada realidade específica, agir, ou melhor, interagir com outras pessoas.

Num momento em que a questão organizativa é altamente polêmica com defensores ferrenhos (muitos dos quais acreditam, inclusive, no uso de coação para garantir a concretização de uma organização) e com críticos severos e pessimistas que defendem a incapacidade de mobilização das populações rurais, este trabalho pretende proporcionar algum equilíbrio às discussões e provocar novas reflexões sobre o tema.

Não bastam atitudes radicais, paternalistas e autoritárias para promover a organização; de nada adiantam instrumentos de manipulação que se pautam pela ignorância das pessoas envolvidas, pois essas se tornam o próprio detonador dos conflitos que inviabilizam a ação conjunta. Por outro lado, existe a expectativa de participação de um agente capaz de auxiliar no desenvolvimento do processo organizativo, assumindo um papel de mediador, facilitador, respeitando os interesses e a cultura locais.

O processo de organização assemelha-se ao próprio desenvolvimento humano, que exige amadurecimento e conscientização. É conflituoso, difícil, sim, porém valioso e frutífero se desenvolvido a partir do diálogo e do entendimento. Organizar exige, por parte de todos os envolvidos, o despertar de um novo olhar sobre si mesmos, sobre o outro e destes, conjunta e reflexivamente, sobre o mundo.

Para muitos essas idéias são utópicas. O fato de as práticas dialógicas não serem uma regra na sociedade atual não as torna impossíveis. Se muitos agricultores e mediadores têm conseguido desenvolvê-las e a partir daí organizarem-se, a utopia pode estar se colorindo de realidade. Que se mantenham, pelo menos, a dúvida instigante e o espírito da busca da “verdade” e que estas se convertam em novas experiências práticas. O importante é saber que os caminhos são distintos mas a atitude de cada agente é fundamental e a ação de cada pessoa faz diferença na realidade do local em que ocorre.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo: Pioneira, 1993. 379p.
- ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças - o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** São Paulo: Pioneira, 1995. 226p.
- AGUIAR, A.R.C. **Saber camponês e mudança técnica: um estudo de caso junto a pequenos produtores do Bairro de Cardoso, Poço Fundo, MG.** Lavras: ESAL, 1992. 148p. (Tese - Mestrado em Administração Rural).
- ALENCAR, E.; MOURA FILHO, J.A. Unidades de produção agrícola e administração rural. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v.14, n.157, p.25-29, 1989.
- ALMEIDA, P.L. **Organização dos produtores no contexto do perímetro irrigado São Desidério/Barreira do Sul - Barreiras - BA.** Lavras: ESAL, 1987. 204p. (Tese - Mestrado em Administração Rural).
- ARON, R. **As etapas do pensamento sociológico.** São Paulo: Martins Fontes, 1982. 557p.
- AZCONA, J. **Antropologia I: história.** Petrópolis: Vozes, 1992. 181p.
- AZCONA, J. **Antropologia II: cultura.** Petrópolis: Vozes, 1993. 248p.
- BASSO, N. **Prática administrativa em uma associação de pequenos agricultores no Rio Grande do Sul.** Lavras: ESAL, 1993. 69p. (Tese - Mestrado em Administração Rural).
- BENTO, L.H. **Planejamento e participação: o caso da microbacia hidrográfica de Cruz Alta - MG.** Lavras: ESAL, 1993. 136p. (Tese - Mestrado em Administração Rural).
- BLAU, P.M.; SCOTT, W.R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa.** São Paulo: Atlas, 1979. 293p.
- BORDENAVE, J.E.D. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1986. 84p.
- BRANDÃO, C.R. **Somos as águas puras.** Campinas: Papyrus, 1994. 317 p.

- BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. São Paulo: USP, 1995. 22p.
- FENSTERSEIFER, J.E. (org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995. 391p.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. **Desarrollo agropecuario: de la dependencia al protagonismo del agricultor**. Santiago, 1991. 83p. (FAO, 9).
- FORESTER, J. Critical Theory and Organization Analysis. In: MORGAN, G. **Beyond method - Strategies for Social Research**. London, New Delli: SAGE Publications, 1983. p. 235-246.
- FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. 150p.
- FREITAG, B.; ROUANET, S. P. (orgs.). **Habermas: sociologia**. São Paulo: Ática, 1980. 216p.
- GALLIANO, A.G. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. 337p.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991. 177p.
- GOODE, W.J.; HATT, P.K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Editora Nacional, 1972. 488p.
- HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública: investigação quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. 398p.
- HABERMAS, J. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990. 271p.
- HABERMAS, J. **Passado como futuro**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993. 112p.
- HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984. 260p.
- HAYAMI, Y; RUTTAN, V.W. **Desenvolvimento agrícola: teoria e experiência internacionais**. Brasília: EMBRAPA, 1988. 583p.
- HOLANDA, S.B.de. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1984. 158p.
- IGLESIAS, E. Reflexões sobre o “que fazer” da história oral no mundo rural. **Dados, Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v.1, n.27, p. 59-70, jan./abr. 1984.
- IONESCO. **Cena a quatro**. [S.l. :s.n.], [19--?]. 5p. (Peça de teatro).
- KAST, F.; ROSENZWEIG, J. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1970. 376p.

- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978. 551p.
- LAKATOS, E.M. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 1985. 381p.
- LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Habra, 1987. 392p.
- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979. 307p.
- LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978. 171p.
- LOUREIRO, M.R. (org.). Cooperativismo e reprodução camponesa. In: \_\_\_\_\_. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1981. p.133-155.
- MACHADO, E.P. (coord.). **Poder e participação política no campo**. São Paulo: CERIFA, 1987. 152p.
- MARTINS, J.de S. O sentido do associativismo empresarial no Brasil agrário. In: SZMRECSÁNYI, T.; QUEDA, O. **Vida rural e mudança social**. São Paulo: Editora Nacional, 1979. p.204-215.
- MARTINS, J.de S. **Caminhada no chão da noite: emancipação política e libertação nos movimentos sociais no campo**. São Paulo: Hucitec, 1989. 147p.
- MARTINS, J.de S. Educação e cultura nas lutas no campo (reflexões sobre uma pedagogia do conflito). In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO. **Sociedade civil e educação**. Campinas: Papyrus, 1992. p.29-34.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993. 225p.
- MATTOS, A.M. **Organizações uma visão global: introdução, ciência e arte**. Rio de Janeiro: FGV, 1980. 549p.
- MENDONÇA, L.C.de. **Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Atlas, 1987. 143p.
- MINAYO, M.C.de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994. 80p.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 345p.
- MUTTER, T. **Associações: uma concepção econômica para organizações de base?** Recife: SACTES/DED, 1995. 84p.
- NEVES, D.P. Diferenciação sócio-econômica do campesinato. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS. **Ciências sociais hoje**. São Paulo: Cortez, 1985. p.220-241.



- OLIVEIRA, M.C.de. **Movimento social pela terra, a autogestão da Associação Agrícola São Joaquim, e co-gestão com o Estado e a Igreja: o caso do projeto Tatauí I - Bahia.** Recife: UFRP, 1994. 285p. (Tese - Mestrado em Administração Rural e Comunicação Rural).
- OPPENHEIM, A.N. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement.** Londres: Pinter, 1992. 303p.
- PATTO, M.H.S. O conceito de cotidianidade em Agnes Heller e a pesquisa em educação. **Perspectivas**, São Paulo, v.16, p.119-141, 1993.
- PEREIRA, J.R. **Movimento associativista rural e igreja em São Domingos do Prata - MG.** Lavras: ESAL, 1991. 106p. (Tese - Mestrado em Administração Rural).
- PORTO, M.S.G.; SIQUEIRA, D.E. A pequena produção no Brasil: entre os conceitos teóricos e as categorias empíricas. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v.6, p.76-88, 1994.
- PRESTES MOTTA, F.C. Alteridade e organização: a associação contra a hierarquia. In: FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL. **O papel do diretor e a escola de primeiro grau.** São Paulo, 1992. p.111-116. (Série Idéias).
- RECH, D.T. **Como construir uma sociedade civil sem fins lucrativos.** Rio de Janeiro: FASE - Instituto Apoio Jurídico Popular, 1989. 39p.
- RIBEIRO, E.M. **Fé, produção e política - experiências associativas de camponeses em Minas Gerais.** São Paulo: Loyola, 1994. 67p.
- SANDOVAL, L. Formas de organización de los pequenõs productores. In: \_\_\_\_\_. **Participação de pequenos agricultores na produção de alimentos.** Brasília: IICA, 1982. p.47-64.
- SANTANA COVA, N.C. **Avaliação do programa de capacitação camponesa nos Vales Altos de Trujillo, Venezuela.** Viçosa: UFV, 1986. 106p. (Tese - Mestrado em Extensão Rural).
- SANTOS, A.M.C.dos. **Sociabilidade e ajuda mútua na periferia urbana de Viçosa, Minas Gerais.** Viçosa: UFV, 1991. 351p. (Tese - Mestrado em Extensão Rural).
- SANTOS, J.V.T.dos. **Colonos do vinho: estudo sobre a subordinação do trabalho camponês ao capital.** São Paulo: Hucitec, 1984. 182p.
- SANTOS, J.V.T.dos. **Revoluções camponesas na América Latina.** Campinas: Ícone, 1985. 286p.
- SANTOS FILHO, J.C.de. **Pesquisa educacional: quantidade - qualidade.** São Paulo: Cortez, 1995. 111p.
- SCHAFF, A. **A sociedade informática.** São Paulo: Brasiliense, 1985. 157p.

- SCHERER-WARREN, I.; KRISCHKE, P.J. (orgs.). **Uma revolução no cotidiano? os novos movimentos sociais na América do Sul.** São Paulo: Brasiliense, 1987. 297p.
- SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.2, p.26-35, abr./jun. 1992.
- SILVEIRA, T.L.N.da. **Organização de associações.** Rio de Janeiro: AS-PTA, 1992. 35p.
- SOUZA, M.de L.O. **Participação em associação de pequenos produtores: dilemas da administração coletiva.** Lavras: UFLA, 1995. 134p. (Tese - Mestrado em Administração Rural).
- TEIXEIRA, M.do C.C. **Experiência do CTA- ZM: análise de uma intervenção.** Viçosa: UFV, 1994. 85p. (Tese - Mestrado em Extensão Rural).
- THOMPSON, P. **A voz do passado: história oral.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. 385p.
- TOURAINÉ, A. **Crítica da modernidade.** Petrópolis: Vozes, 1994. 431p.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 173p.
- TROMBETA, N.V. **Grupo associativo na perspectiva de produtores rurais: um estudo de caso na região sul de Minas Gerais.** Lavras: ESAL, 1989. 156p. (Tese - Mestrado em Administração Rural).
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Diagnóstico Rápido Participativo de Agroecossistemas - Lavras - MG.** Lavras: UFLA, 1996. 23p. (Relatório Final).
- VEIGA, R.T.; DEISTER, A.L.C. Construção de escalas Likert com o auxílio de Planilha Eletrônica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, Salvador, 1993. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993. p. 202-216.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 530p.