

Uso de Normas em Organizações de Produtores Rurais de Base Familiar





*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Centro de Pesquisa Agropecuária dos Cerrados
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

ISSN 1517-5111

Dezembro, 2001

Documentos 36

Uso de Normas em Organizações de Produtores Rurais de Base Familiar

Francisco Eduardo de Castro Rocha
Gessilda de Carvalho Padilha
Marcelo Leite Gastal

Planaltina, DF
2001

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Cerrados

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza

Caixa Postal 08223

CEP 73301-970 Planaltina - DF

Fone: (61) 388-9898

Fax: (61) 388-9879

<http://www.cpac.embrapa.br>

sac@cpac.embrapa.br

Comitê de Publicações

Presidente: *Ronaldo Pereira de Andrade*

Secretária-Executiva: *Nilda Maria da Cunha Sette*

Membros: *Maria Alice Bianchi, Leide Rovênia Miranda de Andrade,*

Carlos Roberto Spehar, José Luiz Fernandes Zoby

Supervisão editorial: *Nilda Maria da Cunha Sette*

Revisão de texto: *Maria Helena Gonçalves Teixeira /*

Jaime Arbués Carneiro

Normalização bibliográfica: *Maria Alice Bianchi*

Capa: *Chaile Cherne Soares Evangelista*

Editoração eletrônica: *Leila Sandra Gomes Alencar*

1ª edição

1ª impressão (2001): tiragem 300 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

CIP-Brasil. Catalogação-na-publicação.

Embrapa Cerrados.

672 Rocha, Francisco Eduardo de Castro
Uso de normas em organizações de produtores rurais de base familiar
/ Francisco Eduardo de Castro Rocha, Gessilda de Carvalho Padilha,
Marcelo Leite Gastal - Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2001.
40p.- (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111; 36)

1. Produtor rural - organização.
I. Padilha, Gessilda de Carvalho. II. Gastal, Marcelo Leite. III. Título.
IV. Série

302.3 - CDD 21

Autores

Francisco Eduardo de Castro Rocha

Psíc./Eng. Agríc., M.Sc., Embrapa Cerrados,
rocha@cpac.embrapa.br.

Gessilda de Carvalho Padilha

Psic., M.Sc., Sociedade Brasileira de Psicoterapia,
Dinâmica de Grupo e Psicodrama
padilha@zaz.com.br.

Marcelo Leite Gastal

Eng. Agrôn., M.Sc., Embrapa Cerrados,
mgastal@cpac.embrapa.br.

Apresentação

A primeira idéia que se tem a respeito de norma, provavelmente a mais freqüente, é aquela idéia que direciona o pensamento das pessoas a assumir uma afirmação que determina o que os membros ou outras pessoas, fora do grupo, devem ou deveriam fazer, ou que se espera que façam em determinadas circunstâncias. No entanto, este documento traz uma abordagem mais abrangente: a norma não só como o produto de um processo interativo do mundo coletivo, ou seja, um referencial explícito, mas também um referencial implícito, arraigado dentro do sistema cultural dos indivíduos e que acaba por refletir sobre o funcionamento da organização a que pertencem.

Buscou-se para isso, na literatura, diversas informações sobre a maneira pela qual a cultura de um grupo, formada por valores, mitos, preceitos, tecnologias e sentimentos influencia a dinâmica de funcionamento de uma organização. Além disso, foram levantadas hipóteses relacionadas com normas que geralmente orientam o comportamento do indivíduo e aquelas que se relacionam inevitavelmente com o grupo, aquelas em que o indivíduo internalizou os conteúdos em termos de experiências e que lhe parecem ter pontos comuns com sua situação atual. Neste documento, examinam-se também as conseqüências que têm para o indivíduo o grau com que ele é capaz de levar em consideração as normas específicas de grupos específicos.

Além deste embasamento teórico, procurou-se focar os aspectos mais formais da cultura: as normas e regulamentos, ou seja, aqueles instrumentos que dão base ao funcionamento de qualquer organização, por exemplo, os instrumentos

jurídico-administrativos. No caso das organizações rurais de base familiar o estatuto é a sua principal referência normativa, apesar de a maior parte dos agricultores conhecer pouco desse instrumento, bem como de sua importância para a vida organizacional. Além do estatuto, outros tipos de normas podem surgir em decorrência de alguma situação nova ou específica, como por exemplo, o uso coletivo de trator e equipamentos agrícolas. Normas mais simples ou mesmo um pequeno contrato de trabalho, voltados para a execução de determinadas tarefas coletivas, também se aplicam, conforme as exigências do grupo, a atividades tais como: lavoura comunitária; produção de doce e tempero caseiro; criação de frango caipira; compra conjunta; produção de mudas de plantas nativas; gerenciamento, produção e comercialização de produtos de pequenas agroindústrias.

Carlos Magno Campos da Rocha

Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

Sumário

Introdução	9
Pressupostos teóricos	11
Hipóteses de normas subjacentes	16
Hipótese I	19
Hipótese II	20
Hipótese III	20
Hipótese IV	20
Hipótese V	21
Hipótese VI	22
As normas no âmbito das organizações rurais	27
Conclusão	36
Referências bibliográficas	36
Anexo	38
Abstract	40

Uso de Normas em Organizações de Produtores Rurais de Base Familiar

Francisco Eduardo de Castro Rocha

Gessilda de Carvalho Padilha

Marcelo Leite Gastal

Introdução

Grande parte dos agricultores familiares desconhece ou rejeita o uso de normas em suas organizações, principalmente por questões culturais, isto é, orienta-se mais em função de costumes e condutas comportamentais e de documentos escritos do que por um regulamento devidamente registrado, como por exemplo o estatuto de uma associação.

As normas inserem-se no contexto cultural de qualquer organização. A cultura organizacional, segundo [Souza \(s.d.\)](#), é o conjunto de fenômenos decorrentes da atuação dos homens na organização. É, portanto, um fenômeno grupal, produto e característica de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto elementos materiais, como fatos abstratos, resultantes do convívio institucional. Incluem-se aí as máquinas utilizadas, os valores defendidos e as manifestações permitidas. Fazem parte da cultura o modo de vestir, a etiqueta adotada, a linguagem, os processos de comunicação, os hábitos, os "usos e costumes" da organização.

Nem sempre os padrões culturais são explicados, mas mesmo assim regem os costumes. Segundo Hall, citado por [Souza \(s.d.\)](#), esses padrões são o que se chama "a linguagem silenciosa da cultura". Como exemplo, pode ser citada a prática de não começar as reuniões na hora acordada, a mulher quando se casa, faz uso de vestido branco; limpeza da casa e das ferramentas de trabalho é uma tarefa mais para a mulher; arar, plantar, capinar são tarefas mais indicadas para homens, pagar a mensalidade da associação quando puder e quiser. A cultura é transmitida de geração para geração, fortifica-se através dos anos, à medida que os

costumes e valores são sedimentados. Quanto mais os membros da organização aderirem a seus ideais e práticas usuais, mais se define e fortalece a cultura.

[Souza \(s.d.\)](#), para fins de análise, divide a cultura em três elementos: preceito, tecnologia e caráter (Figura 1).

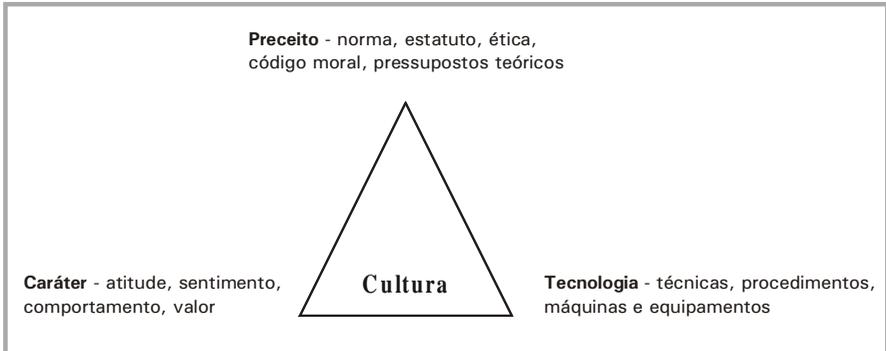


Figura 1 - Representação didática do conceito de cultura organizacional.

Por preceitos, entende-se o conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais que orientam e controlam o funcionamento organizacional.

Por tecnologia, entende-se o conjunto de instrumentos, processos, modo de fazer as coisas, leiaute, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional.

E, por caráter, o conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações características dos comportamentos grupais.

Os três elementos da cultura não são necessariamente equivalentes: um ou outro pode predominar na vida organizacional, podendo ter maior expressão, atuar com mais força. Há organizações eminentemente tecnológicas, outras mais normativas, outras ainda em que é mais intensa a expressão afetiva ou agressiva do caráter.

Eles são interdependentes, isto é, cada um tem efeito sobre os outros dois. Uma inovação tecnológica pode acarretar mudança nas diretrizes organizacionais, com efeito conseqüente no seu caráter.

A cultura tecnológica é a que sofre alterações mais facilmente, dada a íntima dependência do meio externo o qual exerce pressões mutantes sobre ela.

Os preceitos são os mais conservadores, pois têm por função disciplinar e organizar o grupo social, garantindo sua continuidade.

O caráter é o mais resistente, por ser o menos lógico, menos racional e mais impulsivo.

As mudanças, quase sempre, iniciam-se pela tecnologia da cultura, motivadas por inovações no sistema externo. Essas mudanças exigem revisão dos preceitos, que pode ser feita por meio de treinamentos, por exemplo, voltados não somente para a aprendizagem de novas informações, mas também para a reciclagem. Ao mesmo tempo é preciso possibilitar a expressão do caráter, permitindo que as resistências manifestem-se, os anseios sejam externados e as esperanças qualificadas, em clima construtivo. Considerando esse modelo como uma referência para se diagnosticar a cultura organizacional, é provável que as resistências maiores surjam no campo dos valores (preceitos) e sentimentos (caráter) culturais.

Esta publicação objetiva fazer um estudo teórico sobre as situações que envolvem o uso de normas em organizações rurais de base familiar, bem como apresentar fatos e documentos ilustrativos desse fenômeno em algumas organizações rurais.

Pressupostos teóricos

Conviver em grupo pressupõe saber lidar com as diferenças, aceitar e respeitar regras. Significa ter uma dimensão do limite em relação à liberdade. Tornar-se um ser sociável exige o aprendizado de normas e princípios que norteiam o estar com o outro. Pensar nas organizações rurais de base familiar é refletir também sobre alguns indicadores fenomênicos que contribuem para o seu funcionamento, como por exemplo, a cultura, os valores, os mitos, a comunicação e a organização do grupo que inclui o estabelecimento das normas implícitas e explícitas do grupo.

[McDavid & Harari \(1980\)](#) fizeram uma série de considerações sobre normas sociais. A característica mais evidente de qualquer grupo organizado é o

conjunto de recursos por meio dos quais ele tenta manter a uniformidade entre seus membros. Para esses autores, o termo *norma*, como é usado na dinâmica de grupo, faz referência a regras padronizadas de procedimento que são aceitas pelos participantes do grupo como especificações legítimas da função que se espera dele como sistema, e ainda, de cada membro no interior do sistema. As normas orientam o desempenho do grupo como unidade organizada, conservando-o no curso regular da efetivação dos objetivos particulares. As normas também norteiam as funções diferenciadas, mas inter-relacionadas dos membros de grupo tomados individualmente; neste caso, elas podem ser percebidas como "expectativas do papel social" para esse grupo. Como outros aspectos da organização de um grupo, as normas podem ser formais (como no caso de uma constituição escrita ou de um estatuto) ou informais (como no caso de convenções não-estabelecidas, mas aceitas mais ou menos "intuitivamente").

Norma é um produto do processo grupal. Para Sartre, citado por [Maré \(1974\)](#); [Amado & Guittet \(1978\)](#), o grupo nasce da serialização¹, e a interação entre os membros de grupo constitui uma tensão permanente entre dois extremos: a serialização e a totalidade. Essa tensão é o motor da dialética do grupo cujos diferentes momentos são outros tantos episódios da luta contra a volta, sempre possível, da serialidade. O grupo deve ser solidificado por um *juramento*, se quiser evitar, desde seu nascimento, a volta à dispersão total, o qual já é, no entanto, um elemento inerte; e só se luta contra a serialidade introduzindo esse elemento na vida do grupo.

Logo depois do juramento, o grupo encaminha-se para a estruturação da organização e da instituição. O grupo é, portanto, o inverso da serialidade. Ele se forma por meio e no interior da dispersão que precede o grupo; ele mantém sua existência graças à luta permanente contra o retorno à dispersão.

Essa luta é a primeira característica do grupo, bem como da organização. Uma segunda característica, igualmente inacabada, é a totalização² que constitui um processo que jamais é totalização realizada. A dialética dos grupos exclui a idéia

¹ Serialização/serialidade são termos designados por Sartre, citado por [Maré \(1974\)](#) para indicar o contrário de grupo; de qualidade inorgânica, inerte, passiva, uma entidade coletiva. A serialidade é muito vagamente estruturada, como pessoas numa fila de ônibus, uma platéia de cinema.

² Totalização, segundo [Maré \(1974\)](#), é um termo utilizado para mostrar que os processos de grupo estão continuamente movendo-se, não há totalidades finais nas histórias, e alguns autores preferem usar o termo "totalização" em vez de totalidades, porque, embora o ponto de vista particular de cada pessoa é um absoluto, constantemente ele se torna relativo.

da maturidade, é um movimento sempre inacabado. Sartre considera que a compreensão dos grupos está baseada na dinâmica da troca e da reciprocidade. Essa dinâmica inscreve-se numa relação dialética³. A dialética, segundo Sartre, citado por [Amado & Guittet \(1978\)](#), é o caminho do homem em sua relação com a natureza, com a sociedade, a fim de transformá-las: é a lógica da ação. Essa lógica opõe-se à lógica determinista e racional, pois procede por contradições, por negações parciais. Ela formula dados jamais terminados, sempre questionados. Apreende do lado de dentro o movimento dos seres e das situações. É vivida em contato com os acontecimentos.

A dialética tem como mola principal a luta contra a raridade⁴. A relação com o outro inscreve-se nesse conflito, nessa luta contra a raridade: raridade de alimento, de mulheres, de mão-de-obra, de emprego, de máquinas, de consumidores. Em compensação, instaura-se a troca que fundamenta a coexistência: a troca de bens, de parceria.

Essa estrutura de reciprocidade supõe uma regra ou uma lei que garantirá e arbitrará a troca. Por meio dessa mediação, os dois parceiros definem o processo de troca no qual cada parceiro é ator e guardião da regra de troca. Se um dos termos desse contrato for rompido, ou seja, se um dos atores confiscar a regra em seu proveito, instauram-se então o conflito e a violência que são a resposta à não-troca dentro da raridade.

Desse modo, a troca sobrevive apenas pela ação do homem e por seu controle vigilante; se não há objeto de troca (os produtos, os bens) e os termos dela (as leis, as regras) tornam-se "serializados", "reificados⁵", ou seja, vazios de qualquer sentido vivificante⁶; o que não era senão um meio torna-se um fim em si. O homem é assim alienado nas exigências (da produção, da regra) que sofre, sem recompensa. De ator, de homem, torna-se sujeito mais ou menos anônimo, submetido ao "processo de troca".

³ Dialética, dentro de uma referência filosófica, significa o desenvolvimento de processos gerados por oposições que provisoriamente se resolvem em unidades.

⁴ Raridade, significa acontecimento raro.

⁵ Reificar, dentro de uma referência filosófica, significa processo ligado essencialmente à ação, à consciência e à situação dos homens e pelo qual se oculta ou se falsifica essa ligação de modo que apareça o processo (e seus produtos) como indiferentes, independente ou superior aos homens, seus criadores. Entende-se também, como um processo de objetivação que significa nas correntes dialéticas contemporâneas, o momento do processo de objetivação em que o homem dissocia o produzir, que lhe é próprio, do produto, de tal modo que o pode conhecer, tornando-o objeto da sua consciência.

Nessa perspectiva, os grupos surgem da tomada de consciência de indivíduos isolados de seus interesses comuns e de sua interdependência. As relações são qualitativamente transformadas, e a fusão dos interesses comuns pode então levar a uma ação comum por meio de uma práxis⁷ habitual que tira as pessoas da inércia do coletivo, permitindo-lhes transformar a realidade, ao invés de se submeterem a ela. É o que exprimem fórmulas como: "um por todos e todos por um; a união faz a força".

A sobrevivência do grupo exige, pois, a vigilância, a participação de todos os membros e um desejo de repensar a organização em função dos problemas encontrados. É por meio dessa adaptação consciente que os objetivos da organização poderão ser alcançados.

Para evitar esses riscos, o grupo pode reforçar suas regras. É então que aparece a ameaça da burocratização: as regras tornam-se um fim em si e adquirem um caráter imperativo. As formalidades e os procedimentos levam vantagem sobre os objetivos; as relações interpessoais cristalizam-se e empobrecem. O grupo retorna à inércia e seus atores voltam a ser sujeitos isolados que se submetem à regra. O grupo é de novo um conjunto de indivíduos dispersos, uma população anônima que não mais se comunica, e não tem mais consciência da regra a norteá-los.

Ainda dentro dessa questão de riscos, [McDavid & Harari \(1980\)](#) também acrescentam que as normas de grupo são geralmente mecanismos conservadores e tendem a manter o *status quo*. Têm um considerável valor funcional para conservar a organização do grupo, preservando a estabilidade de sua estrutura e contendo-o no curso orientado para os seus próprios objetivos. Entretanto, a mudança de condições ou a ocorrência de acontecimentos inesperados pode exigir a reorganização do grupo e revisão em sua estrutura e seu funcionamento. Segundo [Maré \(1974\)](#), para Sartre, isso caracteriza a dialética grupal⁸. Quando são necessárias mudanças, às vezes, as normas estabelecidas pelo grupo impedem seu ajustamento às novas condições. É possível que normas específicas de grupo introduzam uma espécie de rigidez conservadora que eventualmente prejudica seu desempenho global em vez de facilitá-lo.

⁶ Vivificar, significa dar vida ou existência à situação experienciada.

⁷ Práxis significa atividade prática; ação, exercício e uso.

⁸ Dialética grupal significa todo o processo dinâmico característico de um grupo que é sempre o fugir da serialização e da raridade.

[McDavid & Harari \(1980\)](#) também citam que o grupo tem duas maneiras importantes de induzir uniformidade de comportamento. Primeira: os modelos do grupo fornecem informação e orientação para cada membro sobre assuntos com os quais ele não pode lidar por conta própria. Segunda: as normas do grupo podem ser a chave para que alguém seja aceito no grupo pelos demais. Deste modo, a influência das normas do grupo sobre a pessoa pode originar-se de uma busca de *acordo* ou de uma *escolha* feita pelo próprio grupo.

Uma das funções das normas de grupo a que freqüentemente não se dá atenção, mas que é de vital relevância, é a regulação das diversidades no interior dos grupos. A diferenciação das funções e a estabilização das relações entre elas somente são possíveis por que há normas que regulam os padrões de interação entre os membros. As expectativas sobre funções no grupo incluem pressões com vistas à uniformidade do comportamento, mas incluem também pressões normativas que mantêm as diferenças entre as funções.

As normas do grupo influenciam, muitas vezes, os objetivos que uma pessoa estabelece para si própria e a direção e o nível de suas aspirações e esperanças. Em certas circunstâncias, a pessoa pode não ter informação suficiente para estabelecer seus objetivos e antecipar realisticamente seu nível de desempenho; em tais casos, ela pode olhar para os modelos de desempenho de um grupo de referência com os quais ela talvez se identifique psicologicamente, a fim de avaliar suas probabilidades de bons resultados. Além disso, a pessoa poderá expressar publicamente certos objetivos e aspirações, simplesmente por que deseja adaptar-se às aspirações e objetivos do seu grupo.

Em relação à questão da influência das normas sobre o comportamento dos membros de grupo, [McDavid & Harari \(1980\)](#) mostram que esse fato não diz respeito apenas à atividade interna do grupo, mas refere-se também a outras áreas inter-relacionadas com o grupo. Kurt Lewin, citado por [McDavid & Harari \(1980\)](#), em uma série de estudos relacionados com este assunto, durante a II Guerra Mundial, verificou que o debate e a decisão do grupo têm influência sobre o comportamento posterior dos participantes. Quando pressões são exercidas para influenciar alguém a mudar de comportamento, o pedido direto (mesmo sendo feito por uma suposta autoridade competente) é menos eficiente em induzir a mudança do que a participação em um debate de grupo. Esse recurso de persuasão no interior do grupo provém da atuação de influxos

normativos. Durante o debate, o grupo desenvolve um conjunto de modelos que impõem a mudança, e essas normas parecem ser mais eficientes em influenciar o comportamento do que a recomendação de uma autoridade.

Além desses aspectos, [Srouf \(1998\)](#) acrescenta outra variável relacionada ao comportamento de grupo: a ética na gestão das organizações. A esse respeito, esse autor diz que muitas pessoas proclamam que ética e negócios não são líquidos que se misturam. A ética é vista como um ideal sacrossanto cujos pressupostos estariam ao alcance de poucos. Destaca também o fato de que os antropólogos com base em estudos ensinam-nos que não se devem confundir normas morais, socialmente praticadas, com pautas abstratas. Ambos os tipos de normas regulamentam as relações sociais, postulam condutas obrigatórias, assumem a forma de imperativos e visam a garantir a coesão social. Enquanto as normas morais são simbólicas e animam as relações de saber (hegemonia e conformidade); as normas jurídicas são políticas e expressam as relações de poder (dominação e sujeição).

Assim, pensar em grupo, em organização, em comunidade é investigar também as questões éticas envolvidas nos processos de desenvolvimento dessas entidades coletivas. Segundo [Srouf \(1998\)](#), como disciplina teórica, a ética sempre fez parte da filosofia e sempre definiu seu objeto de estudo como sendo a moral, o dever fazer, a qualificação do bem e do mal, a melhor forma de agir coletivamente. A ética avalia então os costumes, aceitá-os ou reprová-os, diz quais ações sociais são moralmente válidas e quais não o são. Define o bem moral como o ideal do melhor agir ou do melhor ser.

Hipóteses de normas subjacentes

Dentre os diferentes aspectos da vida de grupo, [Klein \(1982\)](#) tratou exaustivamente do tema: o uso de normas e suas implicações em grupos-tarefa. Os membros de um grupo, quando interagem, desenvolvem sentimentos recíprocos sobre o trabalho que realizam e sobre outros assuntos. Os comportamentos gerados dessa interação têm influência direta dos sentimentos, de forma inconsciente, sobre as operações de trabalho. O conhecimento, o sentimento e o ambiente de trabalho constituem um dos principais fatores situacionais determinantes das atividades subjacentes e das atividades de trabalho, ou seja, determinantes da formação de toda a esfera afetiva que envolve o nível racional ou de trabalho.

Implícita nesses sentimentos, encontra-se a ordenação das normas quanto à preferência, ou seja, em relação a valores culturais, um fim é preferido a outro, este meio, aquele, essa pessoa, a outra. Embora tais preferências possam estar relacionadas umas às outras de maneira complexa e possam mesmo ser inconsistentes umas com as outras, por vezes, elas levam a pessoa a fazer avaliações e comparações entre pessoas, coisas ou ações, sobre quais serão as melhores ou as piores.

A avaliação que uma pessoa faz de suas próprias ações e das de outras como sendo melhores ou piores, a aprovação que dá a uma ação ou a uma linha de conduta, depende de todo um sistema de valores, de seu quadro de referência físico, social e moral. Esse quadro é composto de normas. As ações e os atores são avaliados segundo as normas do próprio indivíduo. O conjunto de normas internalizadas por uma pessoa, refere-se aos padrões, quer práticos ou morais que fazem com que ela classifique um homem ou uma ação como sendo preferível a outro, em determinado conjunto de circunstâncias. As normas têm grande influência sobre o comportamento do ser humano e podem afetar a percepção, a capacidade de julgamento, o nível de aspiração e de competição.

As normas são apropriadas por meio das interações das pessoas e são, portanto, aprendidas. A primeira experiência do indivíduo é na família. Devido ao fato de ter nascido nesse grupo, está condicionado, de várias maneiras, a procurar outros para a satisfação de suas necessidades, conseqüentemente, terá de aprender a conviver no contexto de outro pequeno grupo. A satisfação de seus próprios desejos, quer de companheirismo ou de outros prazeres, vai depender do quanto, outros conseguirão colaborar com ele. Isso, por sua vez, dependerá do quanto pode agradá-los ou obter seu apoio. Aprende a moldar-se às expectativas dos outros e, portanto, à sua maneira de vida. Uma norma, então, é uma idéia na mente dos membros de grupo, idéia que pode assumir a forma de uma afirmação que determina o que os membros ou outras pessoas devem ou deveriam fazer e o que se espera que façam em determinadas circunstâncias.

Ao traçar o desenvolvimento de normas, pode-se verificar que, seu estabelecimento, afeta o comportamento dos membros de grupo como se fossem variáveis independentes. Não é surpresa o fato de que o indivíduo modifique sua conduta ao ingressar num grupo. Quando se examinam as relações entre o indivíduo e seu ambiente, o que na verdade, está sendo

analisado é o resultado proveniente de um sistema, aparentemente isolado; o indivíduo, dentro de um sistema interativo: o grupo e, assim, sujeitá-lo às forças que atuam nesse sistema maior. Nesse nível abstrato, as forças que estão dentro do sistema isolado podem reforçar ou tomar nova orientação ou inibir-se devido às forças que agora atuam de fora.

As normas que orientam o comportamento humano relacionam-se, inevitavelmente, com o grupo; o indivíduo aprende a se situar e se posicionar em relação às experiências que lhe parecem ter pontos comuns com a situação atual. Quanto mais ele percebe essa semelhança, tanto mais determinadas normas lhe parecerão relevantes e, portanto, tanto maior será a pressão para que se comporte de acordo com elas. A identificação das semelhanças faz com que a situação tenha uma razão de ser e afasta a incerteza. Quanto mais distante a semelhança, tanto mais difícil será reconhecer as normas específicas com as quais seu comportamento deve estar de acordo. As conseqüências para o indivíduo, o grau em que ele é capaz de levar em consideração as normas específicas de grupos específicos, dependerão da informação de que dispõe, informação sobre as normas do grupo em que se encontra ou informação sobre a relevância das normas aprendidas para com a sua situação atual.

Diversas teorias que fundamentam e estudam a relação entre normas e comportamentos grupais incluem variáveis que influenciam o uso de normas implícitas e explícitas, dentre elas, destaca-se a cultura. Nesse caso, a cultura imaterial, aquela que abrange os produtos abstratos da atividade humana, como a linguagem, leis, costumes e tradições, bem como os planos e qualidades superiores (em contraste com os atributos físicos) de sua arte, escultura, música, arquitetura e literatura. [McDavid & Harari \(1980\)](#) dizem que os comportamentos são altamente organizados em cada indivíduo. As idéias, os sentimentos e o comportamento da pessoa inter-relacionam-se de maneira ordenada e sistemática. Esse padrão organizado de cada indivíduo é, em grande parte, um produto de sua socialização. A formação genética de cada ser humano que é única, bem como a seqüência de aprendizagem de experiências durante o curso de seu desenvolvimento que também é única gera uma organização exclusiva da personalidade do adulto. Ao mesmo tempo, porém, certos aspectos da socialização são mais ou menos uniformes para todos os membros de uma sociedade particular, chegando-se a esse resultado: as estruturas da personalidade da maioria dos adultos socializados em uma sociedade assemelha-se estreitamente entre si.

[Klein \(1982\)](#), baseando-se em diversas teorias do pequeno grupo, apresentou uma série de análises de aplicação geral, as quais servem de fundamento para estudos do funcionamento das organizações rurais de base familiar. Assim, a referida autora apresenta as seguintes hipóteses relacionadas com as dificuldades que um indivíduo tem para escolher as normas mais importantes à sua situação de trabalho:

Hipótese I

O indivíduo trabalha sozinho numa tarefa que não lhe é familiar - quando uma pessoa trabalha sozinha, não pode comparar sua atuação com a de outros. Numa situação que não lhe é familiar, não pode utilizar sua experiência para estabelecer um padrão para sua própria atuação. Nessa situação desconhecida, não dispõe de nenhuma referência grupal que limite seu comportamento de maneira específica. As normas de muitos grupos poderiam ser relevantes para seu novo posicionamento, a não ser que pertença a um grupo ao qual esteja fortemente apegado e de modo que suas normas afetem seu comportamento. O resultado de estar filiado a muitos grupos seria o de conhecer os valores que aparecem em todos os grupos que relacione. Os denominadores mais ou menos comuns são os que mais o influenciarão e, dessa maneira, o indivíduo encontrar-se-á sujeito a pressões de culturas bastante diversificadas. Na atual cultura, o denominador comum mais significativo é o sucesso.

A pessoa deseja distinguir-se. Mas, nessa condição, não sabe como fazer para atingir isso. Na falta de uma comparação física ou social, as avaliações subjetivas de opiniões e habilidades são vacilantes. A pessoa não sabe até que ponto seu desempenho em uma tarefa é formidável. Poderá procurar sobressair, quer como melhor do que os outros, quer como o pior. Provavelmente, tentará a primeira alternativa, já que qualquer um pode atuar mal e não são todos que podem fazê-lo bem. Sempre que o comportamento humano estiver em estudo, a luta por desempenhar-se bem tem de ser levada em conta como uma variante explicativa. É de especial relevância, por certo, no estudo da competição, que a luta pelo sucesso se caracterize especialmente pela competição. A autora ainda diz que, na falta de um estímulo positivo para não competir, grupos de indivíduos tendem a estruturar a situação competitivamente. O desempenho das pessoas torna-se mais rápido quando trabalham nas proximidades umas das outras. O simples fato de verem outros trabalhando parece ser suficiente para desencadear a necessidade de competição.

Quanto mais uma pessoa estiver consciente da presença de outras, tanto mais esforçar-se-á para desempenhar bem seu papel. Até certo limite, esse esforço será evidenciado na procura de um ótimo desempenho.

Hipótese II

O grupo existe e suas normas são desconhecidas do membro recém-chegado - situação relativamente parecida com a anterior. Pressupõe-se, agora, uma pessoa que está sendo submetida à nova experiência e que ignora as normas específicas do grupo, portanto, desconhece qual será o comportamento mais adequado para se movimentar no grupo. Mas, o grupo existe, essa pessoa pode ver os demais membros e ficar mais consciente da sua existência do que antes. Pode-se dizer que o grupo está psicologicamente "mais perto" dessa pessoa e isso deve dar novo impulso aos seus esforços. Assim, sendo-lhe dada uma tarefa permite-se que ela a realize diante do grupo para que demonstre sua habilidade, o que lhe possibilita melhorar sua atuação. Quando é atribuído valor ao sucesso, a oportunidade de demonstrar habilidade atua como um estímulo ao bom desempenho.

Se a interação entre a pessoa e o grupo for muito limitada, é provável que as opções de atuação também o sejam. O grupo não é capaz de julgar a habilidade exigida por todos os aspectos da tarefa. Pode-se concluir então que os aspectos da tarefa em que a pessoa demonstrará melhor desempenho serão aqueles em que poderá ser mais facilmente julgada bem sucedida.

Hipótese III

Alguns aspectos da tarefa podem ser mais facilmente avaliados do que outros - mesmo ignorando grande parte das normas do grupo, uma pessoa dispõe de alguma informação sobre a tarefa que deverá executar e isso poderá influenciar, sobremaneira, seu desempenho.

[Klein \(1982\)](#) diz que a pessoa quando submetida à execução dessa tarefa sozinha e acompanhada por observadores, em ambos os casos ela conseguirá realizá-las, porém quando acompanhada, poderá realizá-la mais rapidamente embora com menos exatidão. Exceto, se a pessoa receber forte incentivo para atuar com precisão.

Hipótese IV

O indivíduo participa de uma situação competitiva - Nas situações competitivas, o indivíduo percebe intensamente a presença de outros.

Ao introduzir, explicitamente o elemento de competição, o grupo é induzido a exercer maior pressão sobre o indivíduo, mas a pressão é ainda muito geral, pois não há informação específica em relação às normas do grupo. Nas situações de rivalidade, o que é importante é que o indivíduo fique sujeito à tensão adicional pela presença do grupo. Quando executa sua tarefa, está sob contínua pressão para que a desempenhe bem. Está sendo constantemente observado e comparado com outro grupo. Não é de se admirar que igualmente nessa situação os aspectos do trabalho que podem ser facilmente avaliados recebam maior atenção. Em geral, há aumento de velocidade em detrimento da exatidão. Segundo Dashiell, citado por [Klein \(1982\)](#) uma das descobertas foi a de que a rivalidade aumenta a velocidade da execução de uma tarefa. No entanto, se o executor estiver mais consciente de sua exatidão como está de sua velocidade, melhoraria também nesse aspecto.

[Klein \(1982\)](#) acrescenta ainda que nos estudos sobre a execução de tarefas de grupos cooperadores, quando comparados com os de grupos competitivos, podem-se observar que os resultados obtidos de grupos cooperadores são mais exatos, mais completos, todavia, mais vagarosos.

Hipótese V

O indivíduo desempenha uma tarefa com outros membros do grupo - até essa hipótese, o grupo de referência estava distante, impossibilitado de perceber claramente outros valores senão os do sucesso. Agora, levanta-se a hipótese de que a interação entre a pessoa e o grupo é um tipo mais concreto. Ela pode observar a atuação do grupo e este a dela. Quando um grupo está bastante próximo do indivíduo para que possa conhecer suas normas, é provável que lute pelo sucesso de modo muito específico.

Além disso, pertencer a um grupo significa acatar seus valores, e procurar pertencer ao grupo significa pedir aprovação por meio da conformidade. Quanto mais a pessoa conhecer o grupo, tanto mais precisa será sua ação e a busca da aprovação. Quando um membro observa a atuação de outros, apropria-se de informações mais exatas sobre a espécie de atuação que será apreciada pelo grupo. Uma boa atuação não é fim, mas meio de ser aceito por um grupo que é prezado. Afinal, o que o indivíduo deseja é ser aceito por aqueles que preza, por essa razão aceitará suas expectativas. Se os outros não trabalharem com afinco por que deve fazê-lo?

O candidato a membro de um grupo a que deseja pertencer observará o comportamento existente nele e procurará imitá-lo. A luta pelo sucesso, por atuação brilhante, poderá ser impedida pela necessidade de filiar-se, ou seja, estabelecer um vínculo formal e, assim, o candidato a membro comportar-se-á de conformidade com os outros membros do grupo, uma vez que é mais fácil amoldar-se ao comportamento observado do que inferir das práticas usuais qual possa ser a ideal. O comportamento do novo membro será regulado pela atuação média do grupo que pode ou não ser a ideal. Sua ignorância fará com que se conforme ao comportamento que é mais facilmente observado e não ao que está mais próximo do ideal e que é, portanto, menos observado. Assim, pode-se explicar a curiosa maneira pela qual os comportamentos individuais extremos "nivelam-se" no grupo e tornam-se menos acentuados.

Dashiell, citado por [Klein \(1982\)](#) diz que há grande número de provas de que o grupo tem efeito nivelador. Os trabalhadores mais rápidos, quando em grupo, tendem a tornar-se mais vagarosos, enquanto os mais vagarosos tendem a se apressar. Aqueles vagarosos ativam-se mais do que os rápidos diminuem. Dessa maneira, o resultado do trabalho em grupo evidencia-se como uma diminuição da amplitude dos desvios em torno do meio.

O grupo é um medidor de velocidade; o indivíduo regula seu esforço de acordo com o que percebe estar acontecendo entre os outros membros. No entanto, melhor explicação seria a que é dada quanto à informação que o grupo repassa ao indivíduo. O grupo fornece um quadro de referência para que ele possa fazer seu julgamento e a pessoa descobrir qual o volume de trabalho que se espera de alguém em sua situação e se comporta de acordo com essa expectativa. Assim, quando uma pessoa ingressa num grupo e introjeta seus valores, regulará seu comportamento pelo que é normal a esse grupo, pois procurará esforçar-se para bem desempenhar o papel que lhe foi atribuído.

Hipótese VI

O indivíduo desempenha uma tarefa com outros membros do grupo, num grupo em que não há ninguém em condições de avaliar seu desempenho ou dos outros membros - segundo Festinger, citado por [Klein \(1982\)](#), o indivíduo pode fazer dois tipos de comparações para se situar no grupo: física e social. A referência física permite que o indivíduo avalie sua própria situação por índices mais ou menos objetivos, enquanto na social avalia-se a situação via opinião dos outros.

Em muitos casos, determinar se uma opinião é correta ou não, não pode ser imediatamente verificado pelo confronto com o mundo físico. Pode-se, por certo, comprovar que um objeto é frágil batendo nele com um martelo, mas como testar, por exemplo, se um candidato político é melhor do que outro, ou que a guerra é inevitável? Quando se dispõem de bases físicas objetivas para avaliação, os julgamentos subjetivos de opiniões corretas ou incorretas, quanto à própria capacidade, dependem da maneira pela qual a pessoa se compara com outras.

Na hipótese anterior, o indivíduo tinha uma base física que lhe permitia fazer comparações. Tornava-se possível perceber o quanto os outros membros do grupo produziam para regular sua própria atuação. A situação descrita era subjetiva e, na percepção de Festinger (1954), só à medida que o indivíduo tem o apoio de normas é que lhe é possível julgar se uma atuação é "boa" ou "má". Seu quadro de referência moral era influenciado pelo grupo, enquanto o de referência física era determinado por uma situação que dava pouca margem à dúvida, ou seja, menor possibilidade de defrontar com situações ambíguas.

No entanto, se o quadro de referência física é inadequado e ambíguo, o indivíduo pode encarar a situação de várias maneiras e a percepção será influenciada pelas suas necessidades, estado emocional e expectativas. Quando o indivíduo desconhece os fatos e é chamado a atuar, utiliza-se de qualquer indício que possa retirar do ambiente físico ou social. Quando a única fonte de conhecimento é a opinião dos outros, pode utilizar apenas a informação que foi obtida dessa maneira e assim, pode tomar como fato o que não é mais do que uma opinião geral. Numa situação como essa, o poder do grupo sobre o indivíduo é mais acentuado. Dois fatos determinam, portanto, a influência do grupo: a quantidade de informações que o indivíduo tem à sua disposição independentemente do grupo e a realidade psicológica ou pressão do grupo. Portanto, qualquer informação que estruture a situação terá provavelmente grande influência sobre a atuação do indivíduo.

Complementando-se essa discussão, [Albuquerque et al. \(2000\)](#) diz que uma das variáveis que influencia a obtenção do sucesso de uma organização rural é o tipo de atividade produtiva (organização da produção agrícola que menor valor agrega aos que produzem, exige maior integração entre os sócios para produzir, gerando maior risco de conflitos, principalmente quando é mínimo ou inexistente o controle sobre o trabalho e a produção individual). Nesse caso, o indivíduo

não tem uma base física de referência, ou seja, não dispõe índices de referência, portanto, sua atuação pode ser influenciada por suas próprias necessidades, ou mesmo, por opiniões alheias ao processo grupal.

A pressão do grupo leva, algumas vezes, o indivíduo a uma solução correta e outras vezes, o influencia a optar por uma solução incorreta. Pode mesmo persuadi-lo a passar de uma estimativa sem sentido a outra igualmente errada. A influência do grupo pode ser ainda mais acentuada. Pode induzir uma pessoa a duvidar da evidência de seus próprios sentidos. O indivíduo adapta-se ao grupo não só por conformidade consciente, mas também, algumas vezes, conscientemente e outras inconscientemente, às suas habituais respostas de modo a não ficar muito distanciado da média das respostas do grupo.

Com base nessas hipóteses, [Klein \(1982\)](#) chega a várias conclusões, destacando-se:

- O indivíduo aceita as pressões que lhe são impostas pelo grupo;
- A presença física do grupo não é uma condição necessária para a conformidade às normas do grupo. O indivíduo conforma-se às mesmas pressões do grupo que já atuaram sobre ele no passado;
- Numa situação de competição, o indivíduo percebe mais aguçadamente a presença dos outros;
- Quando não existirem normas em um grupo ou quando elas forem relevantes em situação pouco familiar, as normas culturais são determinantes ao comportamento do indivíduo. Inversamente, um apego forte às normas do grupo faz com que o indivíduo ignore as culturais e vá contra elas.
- Quanto mais o indivíduo souber a respeito das normas do grupo, tanto mais específicos serão seus esforços para lutar pelo sucesso;
- A luta pelo sucesso pode ser ditada pela necessidade de pertencer a um grupo. O resultado é um nivelamento das reações do indivíduo: diminui o âmbito dos desvios em torno do meio.

A internalização e o cumprimento de normas são fatores que favorecem, sobremaneira, o funcionamento e a manutenção de qualquer grupo. Para isso, o grupo deve receber diversos tipos de investimentos e incentivos, principalmente, aqueles ligados ao processo de aprendizagem. A viabilização desse processo

poderia ser feita por meio de trabalhos de desenvolvimento, tendo como base orientadora, por exemplo, a teoria de [Senge et al. \(1999\)](#), na qual o ser humano necessita trabalhar pelo menos cinco disciplinas:

1. Domínio pessoal - cada pessoa deve saber o que quer e como fazer e cuidar de seu processo de auto-desenvolvimento. É uma questão de capacitação, de formação de papéis, tanto dos papéis facilitadores de tarefa como daqueles socioemocionais construtivos voltados para a manutenção de grupo, conforme apresenta [Moscovici \(1998\)](#).

As organizações só se tornam um espaço de aprendizagem por meio dos indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o organizacional, mas um não ocorre sem o outro. O "aprendizado", nesse contexto, não significa só adquirir mais informação é, igualmente, expandir a capacidade de produzir os resultados que se deseja na vida. É um aprendizado produtivo que dura a vida inteira, e as organizações de aprendizagem só serão possíveis se tiverem pessoas em todos os níveis praticando-as.

2. Quebra de modelos mentais - modelos mentais são imagens internas, profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que limitam a maneira habitual de pensar e agir. Portanto, a quebra desses modelos significa o rompimento, o enfraquecimento dos costumes e hábitos, por exemplo, se o avô e o pai faziam assim, o filho também o fará da mesma forma. Isso não quer dizer que os costumes adquiridos ao longo da vida não sirvam ou sejam indesejáveis, mas que é preciso contextualizar o hábito, o comportamento que agora é solicitado para se trabalhar e conseguir eficiência, prazer e sucesso.

O problema dos modelos mentais não está no fato de eles serem certos ou errados e sim, quando eles são táticos, quando estão abaixo do nível do consciente. Por não se ter essa consciência, os modelos mentais não são examinados e, portanto, não são modificados. Se podem impedir o aprendizado, quando travam as organizações com práticas ultrapassadas, podem, também, acelerar o aprendizado quando se cria nova visão do mundo.

3. Aprender a aprender em grupo (equipes de trabalho) - significa trabalhar em equipe, ampliar os conhecimentos até então aprendidos. Se um indivíduo tem poder e força, um grupo tem muito mais, se realmente funcionar como um grupo.

O aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo alcançar os resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve com base no estabelecimento de um objetivo comum e também do domínio pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos.

A comunidade global do mundo organizacional está aprendendo a aprender em grupo, transformando-se numa comunidade de aprendizagem. No campo da administração de empresas, continuam os estudos e experiências com vistas a formar organizações que sejam mais coerentes com as aspirações humanas que extrapolam as necessidades básicas de terem casa e comida.

4. Visão de futuro - fazer algo no presente, pensando no dia de amanhã, permitir-se a capacidade de sonhar e levar os sonhos a diante. O sentimento de esperança é sempre a grande força impulsora do progresso e do desenvolvimento;

A empresa do futuro será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Ela será ágil e enxuta, exigindo das pessoas conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões. Não haverá lugar para os empregados tradicionais, aqueles que as empresas prepararam durante tanto tempo e que hoje tripulam as organizações.

5. Visão sistêmica - visão do todo, o que se fizer em menor escala termina por repercutir no sistema como um todo. A visão sistêmica evita a exclusão de partes do todo, ou seja, não se excluem variáveis importantes para o funcionamento do sistema e que geralmente não são consideradas. Um exemplo disso é o uso de tanques de expansão na coleta coletiva de leite. Um latão com leite contaminado com a bactéria da mastite, por exemplo, contamina o tanque de expansão e, conseqüentemente, ocorre a perda do leite do caminhão tanque. Um produtor que não se preocupa com a sanidade dos animais em lactação pode comprometer todo o sistema de produção.

A visão sistêmica permite analisar o conjunto, uma estrutura para perceber inter-relações ao invés de cadeias lineares de causa-efeito, com vistas a compreender processos de mudança. O fundamental no raciocínio sistêmico é o estímulo, a descoberta do modo pelo qual as ações e as mudanças na estrutura podem trazer

resultados significativos e duradouros. Na maioria das vezes, elege-se o princípio da economia dos meios em que os melhores resultados não vêm de medidas em grande escala, mas de pequenas ações bem focalizadas.

As normas no âmbito das organizações rurais

Os negócios agropecuários são abrangentes e complexos, muitas dificuldades surgem constantemente no caminho do sucesso dos agricultores. É provável que boa parte das variáveis interferentes relaciona-se com a combinação: interação grupal x uso de normas. Observando-se o funcionamento dessas organizações com mais detalhes, pode-se verificar que esses grupos recebem mais influência das normas culturais que das normas da organização quando as possuem. E, assim, aparecem diferentes fenômenos contingenciais que passam a reger o funcionamento desse sistema.

Muitas organizações de produtores de base familiar, no Brasil, foram instituídas tendo como base as ações de incentivo governamental, como por exemplo, a facilidade na liberação de créditos via Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO)⁹ na década passada, condicionada a que os produtores se apresentassem ao agente financiador, Banco do Brasil, organizados em associações. Assim, para ter acesso a esse crédito, iniciou-se um processo de formação de grupos de pequenos produtores rurais, auxiliados por técnicos de empresas de extensão rural e que, aparentemente, nada tinha para dar errado. Os grupos, com certeza, estavam com muita esperança, mas provavelmente pouco preparados para gerenciar essa nova situação. Além dos contratemplos relacionados com a nova situação de trabalho coletivo, tiveram também de enfrentar questões políticas e econômicas pelas quais passavam o País durante a troca da moeda. Fato que acabou por comprometer os planos de financiamento da época, deixando praticamente as dívidas em condições difíceis de pagamento em face dessa nova política econômica do governo.

⁹ FCO - Instrumento de incentivo aos pequenos agricultores, criado pelo governo como parte do Programa de Desenvolvimento Rural e tinha como objetivo financiar benfeitorias, ampliações e reformas, aquisições de animais, máquinas agrícolas e veículos automotores. O crédito foi repassado pelo Banco do Brasil aos produtores com recursos da União, originados do Tesouro Nacional, com juros mais baixos do que as taxas de crédito rural do mercado. Para terem acesso ao crédito, as associações tinham de dar garantia em terras. Era uma forma de o crédito ser quitado em seis anos ([Sperry et al., 1997](#)).

Observando o fenômeno da constituição desses grupos, pode-se constatar que, depois da mobilização, os produtores passam para a segunda fase: a fundação legal da associação de pequenos produtores rurais. Pode-se dizer que uma das primeiras providências tomadas foi a elaboração e o registro do estatuto, da ata de constituição da organização e de outros documentos no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas conforme explica [Sperry \(2000a\)](#). Apesar do cumprimento de todas as formalidades legais, outros elementos, também essenciais ao funcionamento da organização, não são observados uma vez que não fazem parte das exigências governamentais, como a capacitação técnica dos produtores e os trabalhos voltados ao equilíbrio das forças impulsoras e restritivas do grupo. Essas forças são responsáveis pela aceleração, desaceleração ou bloqueio das tarefas.

O estatuto, geralmente, representa uma das principais referências para o funcionamento das organizações rurais. Apesar disso, os associados, de modo geral, demonstram pouco conhecimento sobre ele, além de ser um conjunto de normas pouco consultado e, portanto, pouco praticado. Isso, possivelmente, deve-se ao fato de que a elaboração desse documento é, em geral, feita por um técnico da extensão rural, sem a participação direta dos interessados. Praticamente, todos os estatutos são iguais, independentemente da associação a qual se destinam. Embora continue sendo um documento importante, retrata muito pouco a realidade e as necessidades específicas de cada organização, mesmo que sejam organizações que apresentam culturas semelhantes.

Vários comportamentos indesejáveis ao funcionamento dessas organizações e condizentes com esse tipo de contingência aparecem nesse cenário: baixa participação nas reuniões e na execução de tarefas coletivas, baixo rendimento efetivo de trabalho, não-cumprimento de determinados regulamentos em relação ao uso coletivo de máquinas e equipamentos, restrições e baixa valorização do trabalho das mulheres e dos jovens; falta de cumprimento para com os deveres coletivos. Irregularidades que, conseqüentemente, acabam por afetar a coesão social do grupo, o que abala a confiança dos companheiros entre si, bem como afeta as relações interpessoais, levando a demonstrações de sentimentos de apatia e indiferença.

Apesar da existência de uma regra maior, como é o caso do estatuto da associação, os produtores elaboram e utilizam também normas complementares como, por exemplo, regras voltadas ao uso coletivo de máquinas agrícolas que, geralmente, são elaboradas por algum líder do grupo ou até mesmo executadas

com o auxílio de algum técnico, mas com a participação de todos os membros do grupo. Exemplo disso, é a norma para uso coletivo de um trator adquirido pelo grupo "Almas de Deus" da Associação S.S.G do Município de Silvânia ([Anexo](#)).

Para a elaboração desse regulamento, os participantes reuniram-se na residência de um deles, coordenados por técnicos da Embrapa Cerrados e da Fundação Lyndolpho Silva e elaboraram, numa ação participativa, as normas para o uso de um trator comprado pelo grupo. Passado um ano da elaboração das normas nenhuma alteração foi sugerida pelo grupo.

Foram levantados aspectos, como: propriedade da máquina, comissão de trabalho, uso da máquina, custo e venda dos serviços, abrigo para a máquina, e também deixaram abertos, para futura discussão em assembléia, pontos não-abordados ou não-previstos pelo referido documento.

Apesar de tratar-se de um regulamento elaborado pelo grupo interessado, ainda assim correram o risco de tornar o instrumento pouco efetivo, pois sugeriam a mudança de determinados hábitos e costumes dos membros de grupo que, nesse caso, era formado de produtores assentados pela reforma agrária com diferentes culturas e valores, difícil tarefa a ser superada pelo grupo.

Esse regulamento reflete a introdução de novo elemento à cultura desse grupo que além de se preocupar com a aquisição da tecnologia, também teve o cuidado de propor um preceito. De acordo com [Souza \(s.d.\)](#) é possível que o caráter desse grupo seja o fator determinante para o uso dessa tecnologia e possivelmente estão diante da hipótese VI, levantada por [Klein \(1982\)](#). E para enfrentar dificuldades relativas às questões de caráter, é possível que trabalhos voltados às cinco disciplinas de [Senge et al. \(1999\)](#) sejam indicados para proporcionar fluidez ao funcionamento do grupo.

As normas, de modo geral, como foram comentadas na revisão de literatura, coadunam-se com as aspirações do grupo em detrimento de muitos desejos pessoais, no entanto, a dinâmica do grupo pode levar seus membros destoantes a refazerem ou repensarem seus objetivos e se alinharem ao movimento do grupo, principalmente, quando o nível de coesão social for alto. Esses fatos podem ser decorrentes de algum tipo de contingência, ou mesmo, de algum tipo de reforço negativo ou positivo, como por exemplo:

- o governo lança novo programa de liberação de crédito agrícola a baixo custo;
- uma personalidade discrepante do padrão grupal é submetida a uma condição de pressão social e aparece uma oportunidade para ela obter benefícios em prejuízo do grupo.

Ambas as situações podem comprometer a estabilidade do grupo. Portanto, desejos pessoais x desejos grupais estabelecerão as forças impulsoras e restritivas do grupo que, por sua vez, será manifestada com maior ou menor intensidade de acordo com a adoção e a internalização do uso das normas.

Dentro desse contexto, diversos itens que compõem a pauta de uma norma podem facilitar o controle das contingências que possam mostrar-se inadequadas para o grupo. Entre elas, pode-se citar a elaboração de atas durante as reuniões ordinárias e extraordinárias da associação que, apesar de ser uma tarefa difícil para muitos pequenos agricultores em face das dificuldades para redigir textos, não têm deixado de executá-la de forma relativamente bem feita. Esse documento, produto de uma exigência normativa, embora pareça uma tarefa pouco importante, pode ser utilizada, posteriormente, para esclarecimentos e resolução de conflitos, além de possibilitar registros de informações em cartórios, como por exemplo, a oficialização do ato de fundação de uma associação, conforme esclarecimentos de [Sperry \(2000b\)](#).

A prestação de contas, bem como a necessidade de um controle contábil, tem sido uma exigência normativa negligenciada por muitas associações, talvez pelo fato de que seja uma espécie de burocracia pouco estimulante que além de demandar dinheiro, estabelece certo controle sobre aqueles indivíduos que não têm o hábito de se organizar para o trabalho de grupo. No entanto, esse fato também pode ocorrer em função de questões culturais em que está presente uma série de variáveis interferentes, de aspecto educativo e que acaba por ser desconsiderada. Sérios conflitos e problemas de cisão de grupos podem ser gerados da falta de comprometimento com o uso de normas.

Para mais esclarecimentos sobre a questão da prestação de contas, apresenta-se, a seguir, uma entrevista, efetuada pela equipe técnica com a contadora, responsável pelo controle contábil de diversas associações do Município de Silvânia GO:

1. Quais são os principais problemas com os quais você já se defrontou na interação com os produtores rurais?

Contadora - dificuldade de entendimento. Às vezes, os produtores entendem as coisas de uma forma diferente do que são na realidade;

2. Existe diferença em trabalhar com o produtor tradicional e o assentado da reforma agrária?

Contadora - Bastante, o produtor assentado é muito mais rústico, tem mais dificuldade de entendimento, briga muito, é mais amarrado, reflete pouco para tomar decisões, fica até seis meses sem trazer os documentos de sua organização, enquanto o produtor tradicional é mais capacitado, tem mais vontade de fazer alguma coisa pela sua organização;

3. Quais são os principais itens a serem verificados no controle contábil de uma associação?

Contadora - Despesas e receitas mensais. Trabalha-se com livros-caixa: um fica com o contador e outro com a associação. Os documentos jurídicos necessários ao controle contábil são:

- A ata de reunião - elaborada em assembléias, em que se registra a mudança da presidência da associação (de um, ou de dois em dois anos);
- Estatuto da associação;
- CNPJ - Cadastro Nacional Pessoal Jurídico (antigo CGC);
- RAIZ - Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho;
- DIPJ - Declaração de Imposto de Renda Pessoa Jurídica. Essa categoria de organização é isenta do pagamento de imposto de renda sobre toda sua movimentação, e a declaração é apresentada à Receita Federal;
- Inscrição Estadual - no caso, por exemplo, de produção e comercialização de soja, por parte de algumas associações;
- Balancete - documento elaborado pelo contador e apresentado à associação em dezembro de cada ano para que os produtores saibam se tiveram lucro ou prejuízo, além de demonstrar o que mais os afetaram.

Assim, o controle contábil envolve os seguintes órgãos do sistema público da união: Receita Federal, Ministério do Trabalho, INSS e Delegacia Fiscal do Estado (FIC).

4. Exige-se que a prestação de contas seja apresentada em assembléia na associação?

Contadora - Não

5. Que tipo de preocupação os produtores têm para com o controle contábil?

Contadora - Nenhuma, o contador é que se mobiliza, devido à necessidade de se conseguir assinaturas para os documentos sujeitos a multas. E, toda a vez que a associação troca de diretoria, os responsáveis reúnem-se com o contador para receber informações sobre o contrato contábil, e a necessidade de apresentar a documentação na época correta;

6. O controle contábil é uma atividade obrigatória e prevista no estatuto de qualquer associação?

Contadora - Sim.

Pelo depoimento da contadora, observa-se a dificuldade para os grupos de produtores rurais funcionarem e se constituírem como uma organização rural familiar. A maneira de ver e de sentir as necessidades do grupo, parece ser a principal variável interveniente que dificulta aos produtores investirem mais no desenvolvimento do grupo e, como conseqüência, o individualismo acaba por imperar e induzir a continuidade de uma agricultura de subsistência, com repercussão sobre eles mesmos.

Em relação a essa questão, vale destacar um fato ocorrido numa associação de pequenos produtores do Município de Silvânia cujo controle contábil era de responsabilidade da contadora referendada na entrevista acima. O presidente dessa associação utilizava constantemente os recursos da organização para ir à cidade, bem como a outros lugares, sem o devido cuidado de apresentar algum tipo de comprovante ao retornar de seu compromisso, ou seja, não os entregava ao contador, como também, não dava nenhum tipo de esclarecimento quanto ao uso dos recursos arrecadados em eventos festivos promovidos na comunidade.

Na época de prestação de contas, em assembléia, um dos membros do grupo não aceitou essa situação, promovendo grande discussão da qual geraram-se sérios conflitos com a diretoria da associação, além de estimular outros a participar de um conflito aberto. Esse fato provocou resistências diversas no grupo, como por exemplo, perda da confiança e de credibilidade entre os componentes o que acabou por estimular a cisão da associação em duas outras.

Esse fato não foi causado somente pelo descaso em relação à observância das normas, mas outras variáveis ligadas à comunicação, à capacitação, à cultura, aos valores e aos fatores organizacionais, também contribuíram para esse desfecho.

As normas estão presentes nas organizações rurais de forma implícita ou explícita, em qualquer atividade como, por exemplo:

1 - nas lavouras comunitárias onde a participação de todos é de fundamental importância, normalmente o controle individual é de difícil estabelecimento, pois os produtores como não têm hábito de fazer uso de regulamentos que poderiam estruturar melhor o funcionamento deste tipo de trabalho têm dependido praticamente da sensibilização, integração e boa vontade dos membros de grupo. Neste contexto, pouco se pode esperar em termos de motivação e melhoria do trabalho partindo-se de uma contingência como essa, conforme relatos de [Sperry & Carvalho Júnior \(2000\)](#).

2 - nas atividades de produção de doces e temperos caseiros, com maiores possibilidades de controle individual, as normas podem ser mais bem utilizadas se não forem corrompidas ou desviadas em função de fatores, como por exemplo: pela falta de capacitação; pela não-participação de associados em determinadas situações, por intolerância ou por não gostar do outro e o grupo não ter nenhuma história de trabalho com esse tipo de tarefa.

3 - nas atividades de planejamento de um programa para criação e comercialização de frango caipira, por exemplo, a coesão do grupo é determinante, não apenas no que se refere a aspectos de capacitação, mas também, a questões relacionadas ao abate das aves devem estar bem consolidados pelo grupo. No entanto deve haver cooperação dos membros do grupo para superar as várias dificuldades ambientais que costumam estar

conjugadas com o processo coletivo de trabalho. As normas aparecem nesse contexto principalmente na organização do grupo para trabalhar em conjunto: como na escala de trabalho, nos casos da impossibilidade de comparecimento, é necessário definir, antecipadamente, quem se responsabilizará pela execução da tarefa e, assim por diante. No entanto, tarefas menores também precisam ser acompanhadas por normas. Como, por exemplo, o gerenciamento de produtos necessários ao preparo da ração, ou seja, quantidades diferentes daquelas estipuladas nas recomendações técnicas podem provocar perdas significativas da criação de frango e conseqüentemente, sérios prejuízos.

4 - nas atividades de compra conjunta, as normas também são essenciais para a organização da tarefa, pois conforme o tamanho do grupo, dos produtos que se pretende comprar em conjunto, como por exemplo, insumos agrícolas, material de construção e de uso doméstico, além da freqüência que se pretende fazer essas compras coletivas, é preciso estabelecer uma estratégia que facilite o trabalho, que não cause desânimo nos membros do grupo e seja realmente rendoso.

5 - nas atividades de gerenciamento, de produção e de comercialização de produtos de pequenas agroindústrias, as normas auxiliam na estruturação do trabalho, no entanto, fatores externos conjugados com outros internos do grupo podem afetar de forma significativa o trabalho. Haja vista, por exemplo, uma associação de pequenos produtores do Município de Silvânia, que por meio de crédito do FCO, construiu uma agroindústria em sua sede visando à produção de açúcar mascavo e aguardente, bem como uma pequena unidade de beneficiamento de arroz, entretanto, na avaliação dessas atividades, constatou-se que os resultados foram desanimadores. O trabalho de gerenciamento e de produção desses estabelecimentos previa a participação dos sócios, no entanto, somente um líder do grupo foi quem realmente assumiu quase todas as tarefas e nenhuma penalidade foi imposta aos restantes. Com isso, a dívida da associação embora renegociada pelo governo, ainda não foi saldada, tendo em vista ter-se tornado inviável seu pagamento pelos associados, e o grupo parece que perdeu a esperança e o interesse por essas atividades. O comportamento de apatia e de indiferença pouco é repensado ou refletido e, sobretudo, modificado em função das normas e regras do grupo previstas no estatuto da associação e demais adendos incluídos posteriormente em atas de reuniões da organização. Apesar de existir uma penalidade para o infrator, os sócios são compassivos e coniventes com a situação, não têm força para pressionar nem para motivar os companheiros a cooperar com o grupo.

Segundo [Crozier & Friedberg \(1992\)](#) as situações difíceis e eventualmente dramáticas nas quais o homem se encontra, quando tem insucesso, fazem com ele busque novas fontes e soluções. Geralmente, são as que ele nem pensava que existissem no início e que acabam permitindo-lhe alcançar outros objetivos tão ou mais interessantes que os iniciais. Essas situações caracterizam tipicamente o movimento de fuga do grupo, ou seja, abandonam o que foi assumido e partem em busca de outros compromissos e atividades, portanto, de outros objetivos. Esse movimento de fuga é descrito por [Bion \(1970\)](#) como uma das fases da dinâmica de um grupo e que está relacionado com a questão de competência. Para melhor entendimento, pode-se resumir que a competência deriva de três fatores: conhecimento, habilidades e desempenho na execução da tarefa e atitude dos membros de grupo que geralmente é afetada por fatores como cultura, motivação, comunicação, liderança, poder, papéis de membro de grupo, bem como fatores ambientais.

6 - nas atividades relacionadas com cuidados de manejo sanitário de bovinos¹⁰, voltadas para a produção de leite, por exemplo, os pequenos produtores têm demonstrado relaxamento e omissão no que se refere ao uso de normas e regulamentos. Esse fato foi relatado pela área técnica da Central de Associações de Pequenos Produtores Rurais do Município de Silvânia-GO que tem sido obrigada a descartar o leite contido nos recipientes dos caminhões por apresentarem alto teor de acidez e indicarem elevado nível de contaminação por microrganismos, oriundos de tanques de expansão e/ou de algum animal com mastite.

¹⁰ Na área de manejo sanitário, de acordo com [Saueressig et al. \(1998\)](#) três tipos de contaminações graves ocorrem por causa da falta de observância das normas de higiene e cuidados sanitários:

- o primeiro, não-detectável, trata-se da utilização de produtos de controle endo e ectoparasitas à base de ivermectina que o próprio fabricante proíbe o uso em animais em lactação, porque deixa resíduo no leite e na carne. Recomendam-se 30 dias de carência para a utilização do produto de origem animal;
- o segundo, refere-se à higienização adequada e o correto manuseio do úbere do animal e que acaba por induzir o aparecimento da mastite;
- o terceiro, diz respeito ao controle de carrapato. Se se usar de forma incorreta e indiscriminadamente produtos para controle desse parasita, pode ocorrer a indução à resistência ou deixar o animal mais suscetível à tristeza parasitária bovina. Portanto, deve-se deixar uma quantidade mínima de carrapatos para que o animal mantenha a memória imunológica.

Conclusão

- A adoção e a utilização de normas em associações de produtores de base familiar depende, dentre muitos fatores, do nível de entendimento técnico dos produtores, das condições de trabalho e de sobrevivência do grupo, de valores culturais e educacionais, de acesso às informações e de pressões externas.
- A relação interpessoal, a presença de liderança, o trabalho em equipe e a dinâmica do grupo são também importantes elementos que favorecem o uso de normas numa organização rural de base familiar.
- O funcionamento de organizações rurais de base familiar ainda depende e é influenciado muito mais por fatores subjacentes, como por exemplo, pelos valores culturais, éticos do que por normas elaboradas pelo próprio grupo.
- O produtor rural de base familiar compreende mais as normas de sua organização e utilizam-nas de forma efetiva, quando o documento elaborado parte de alguma vivência e da participação deles do que, de documentos preparados fora do grupo e quando apenas recebe suas assinaturas, mesmo que sejam elaborados com base na realidade rural.

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, F.J.B. de; MASCAREÑO, R.M.P.; MAIA, W. D'G. do O'L. Considerações não ortodoxas sobre as cooperativas e o cooperativismo. rocha@cpac.embrapa.br. Mensagem pessoal. 31/05/2000.

AMADO, G.; GUITTET, A. A dinâmica da comunicação nos grupos. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar. 1982. 238p.

BION, W.R. Experiência com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970. 185p. (Coleção psicologia psicanalítica).

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. L'acteur et le système. Paris: Ed. Du Seuil, 1992. p.316-319.

KLEIN, J. O estudo de grupos. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 209p.

LAPASSADE, G. Grupos, organizações e instituições. 3.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989. 316p.

MARÉ, P.B. de. *Perspectivas em psicoterapia de grupo*. Rio de Janeiro: Imago, 1974. 214p.

McDAVID, J.W.; HARARI, H. *Psicologia e comportamento social*. Rio de Janeiro: Interciência, 1980. 446p.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. 8.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998. 276p.

SAIDON, O.; KAMKHAGI, V. R., org. *Análise institucional no Brasil*. 2.ed. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 1991. 189p.

SAUERESSIG, T.M.; SAUERESSIG, M.G.; LOPES, H.O. da S. *Controle sanitário e mineralização para bovinos na Região dos Cerrados*. Planaltina, DF: Embrapa-CPAC, 1998. 14p. (Embrapa-CPAC. Circular Técnica, 35).

SENÉ, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. *A quinta disciplina: a dança das mudanças*. 3ed. Rio de Janeiro: campus, 1999. 677p.

SOUZA, E.L.P. de. *Cultura e clima na organização*. In: Módulo teórico: cultura, clima e mudança. Tecnologia: educação de laboratório. [s.l.;s.n.; s.d.]. Paginação irregular. Apostila do curso básico de dinâmica de grupo da Sociedade Brasileira de Psicoterapia, Dinâmica de Grupo e Psicodrama (SOBRAP), Brasília, DF.

SPERRY, S.; CARVALHO JÚNIOR, C.H.T. *Agricultura familiar - administração de lavouras coletivas*. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2000a. 8p. (Comunicado Técnico, n.26).

SPERRY, S. *Agricultura familiar - regulamentos para ações coletivas*. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2000a. 5p. (Comunicado Técnico, n.27).

SPERRY, S. *Agricultura familiar - como criar uma associação*. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2000b. 7p. (Comunicado Técnico, n.28).

SPERRY, S.; MERCOIRET, M.R.; FERRARIS, F. *A organização dos pequenos agricultores de Silvânia-GO: origem, estrutura e impactos sociais*. Planaltina: Embrapa Cerrados, 1997. p.33-34.

SROUR, R.H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 339p.

Anexo

Exemplo de norma para uso coletivo de um trator adquirido pelo grupo "Almas de Deus" da Associação S.S.G. criada no Município de Silvânia-GO¹¹.

1 - Propriedade:

O trator (marca, ano e modelo) adquirido com recursos do PRONAF/ PROCERA, é de propriedade coletiva dos Srs. (nome de todos) em cotas iguais.

Em nenhum caso, exceto se houver aprovação de todos os integrantes do Grupo (nome do grupo), um produtor da Associação S.S.G. ou qualquer outra pessoa poderá obter cota maior que os demais. Nesse caso, deverá ser realizada uma alteração na presente norma na forma de anexo.

2 - Comissão:

Fica determinado que os Srs. (nomes dos indicados) serão os operadores do trator e, o Sr. (nome do indicado), será o tesoureiro e responsável pela compra de peças e, o Sr. (nome do indicado) o organizador responsável pelo controle do itinerário e pelas anotações de pedidos de serviço.

Qualquer mudança na Comissão deverá ser comunicada ao grupo com antecedência de, no mínimo, três meses.

3 - Uso do trator:

Em época de maior demanda referente ao uso das máquinas (de setembro a fevereiro), será elaborado, pelo grupo, um roteiro para o trabalho do trator. Esse roteiro deverá ser feito de comum acordo com os participantes, em uma reunião.

Reparos do trator serão de responsabilidade do grupo se o trator estiver desenvolvendo trabalho autorizado, caso contrário, o responsável ficará sendo o operador da máquina.

¹¹ Transcrição do regulamento para o uso coletivo de um trator do grupo "Almas de Deus" apresentado como um tipo de norma e elaborado em função das necessidades e características deste grupo.

Em caso de dúvida em relação ao itinerário do trator, deverá ser convocada uma reunião do grupo para resolver o problema.

Será de obrigação do tratorista e do proprietário da terra trabalhada efetuar as anotações sobre as horas destinadas à prestação do serviço. Ambos deverão assinar na guia de controle do trator.

4 - Pagamento:

O pagamento das horas-máquina utilizadas deverá ser quitado no prazo máximo de vinte e cinco dias corridos. Em caso de inadimplência, deverá ser decidida em reunião do grupo qual medida a ser tomada contra o inadimplente.

5 - Preço da hora-máquina:

Cada integrante do grupo terá o limite intransferível de cinqüenta horas-máquina ao custo de R\$12,00 (doze reais), após esse limite, será cobrado o mesmo preço de hora-máquina vigente no mercado a não-integrantes do grupo, que será de R\$22,00 (vinte e dois reais).

O deslocamento da máquina será pago pelo produtor da propriedade para onde o trator está se dirigindo.

Em caso de trabalho para produtores que não integram esse grupo, não será cobrado o deslocamento até a propriedade se o serviço a ser realizado for acima de cinco horas.

6 - Abrigo do trator e equipamentos:

O trator, os implementos agrícolas, a manutenção e a reserva de óleo diesel ficarão sob responsabilidade do tratorista que deverá cuidar e abrigá-los de forma a garantir melhor conservação.

7 - Pontos não abordados:

Qualquer ponto não abordado pela presente norma, deverá ser discutido em uma reunião do grupo que encaminhará a solução.

Estando os integrantes do grupo cientes das normas e de acordo com este documento, assinam abaixo.

Use of Rules in Organizations of Family Based farmers

Abstract - *rules and regulations are juridical-administrative instruments directed for the operation of any organization. They tend to be more effective when they consider the needs of the group and they are actually products of it. However, when the rules are not explicit and properly understood, the group tends to follow the cultural rules, with different consequences on your operation. In the case of the family-based farmers organizations the statute is your main normative reference, in spite of most of the farmers to know little of that instrument, as well as of your importance for the organizational life. Certain items stand out mainly for your power of orientating the group and your effects happen directly about several activities and obligations of the organization, as for instance, the elaboration of minutes of meetings, accounts rendered and accounting control, payment of the monthly fees of the association. Besides the statute, other types of norms can appear due to some new or specific situations, as for instance, the collective use of tractor and agricultural machinery. Simpler rules or even a small labor agreement, gone back to the execution certain collective tasks, they are also applied, according to the demands of the group, to such activities as: community farming; candy production and homelike seasoning; creation of rustic chicken; buys united; production of seedlings of native plants; administration, production and commercialization of products from small agroindustries.*

Index terms: Small farmers, rural organization, organization dynamics.