

Desenvolvimento Organizacional Rural III: Metodologia de Intervenção de Grupo em Associações de Agricultores de Base Familiar



Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento 18

Desenvolvimento Organizacional Rural III: Metodologia de Intervenção de Grupo em Associações de Agricultores de Base Familiar

Francisco Eduardo de Castro Rocha

Marcelo Leite Gastal

Fábio Shigeo Takatsuka

Vanderli José Lobo

Maria da Glória Silva

José Carlos Gonçalves dos Santos

Helma Faria Corrêa

Glória Lúcia Teixeira de Castro Almeida

Paulo de Oliveira Poleze

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: *Jussara Flores de Oliveira*

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.

D451 Desenvolvimento organizacional rural III: metodologia de intervenção de grupo em associações de agricultores de base familiar / Francisco Eduardo de Castro Rocha [et al.] ...
– Planaltina, DF : Embrapa Cerrados, 2001.

30 p. — (Boletim de pesquisa e desenvolvimento / Embrapa Cerrados, ISSN 1676-918X ; 18)

1. Organização rural. 2. Psicologia organizacional.
I. Rocha, Francisco Eduardo de Castro. II. Série.

302.3 - CDD 21

Sumário

Resumo	5
Abstract	6
Introdução	7
Material e Métodos	11
Apresentação da proposta de trabalho, motivação e nucleação do grupo de produtores	14
Diagnóstico da organização	17
Planejamento estratégico participativo (PEP)	17
Plano de ação	18
Treinamento	18
Avaliação da gestão das organizações	19
Resultados e Discussão	20
Resultados do diagnóstico inicial das organizações	20
Resultados parciais da intervenção	21
Conclusões	28
Referências Bibliográficas	29

Desenvolvimento Organizacional Rural

III: Metodologia de Intervenção de Grupo em Associações de Agricultores de Base Familiar

Francisco Eduardo de Castro Rocha¹; Marcelo Leite Gastal²; Fábio Shigeo Takatsuka³; Vanderli José Lobo⁴; Maria da Glória Silva⁵; José Carlos Gonçalves dos Santos⁶; Helma Faria Corrêa⁷; Glória Lúcia Teixeira de Castro Almeida⁸; Paulo de Oliveira Poleze⁹

Resumo – uma metodologia de intervenção de grupo foi testada em 11 organizações rurais de base familiar, formada por nove associações de agricultores tradicionais, uma associação de assentamento de reforma agrária e uma central de associações, sendo todas situadas em três municípios do Estado de Goiás. A metodologia constitui-se das seguintes etapas de intervenções: apresentação da proposta de trabalho, motivação e nucleação do grupo; diagnóstico da organização; planejamento estratégico participativo (PEP), bem como a execução das propostas e ações estratégicas; desenvolvimento e capacitação dos agricultores e avaliação final da gestão das organizações. Este trabalho discutiu cada uma dessas etapas, e suas principais características são: a construção de objetivos compartilhados e a possibilidade de os membros da organização se desenvolverem como equipe de trabalho e de participarem do desenvolvimento local. Dentre os resultados parciais obtidos até o momento, destacaram-se: a produção e a comercialização de doces e temperos caseiros; criação e comercialização de frango caipira; implantação de viveiro de mudas de plantas nativas; desenvolvimento de grupo de jovens rurais; implantação de lavoura comunitária, compra coletiva de produtos domésticos e insumos agrícolas. Conclui-se que a referida metodologia favorece a dinâmica do funcionamento das organizações rurais, mas não assegura a manutenção da coesão grupal, em caso de afastamento da equipe do projeto, no início de execução das propostas estratégicas, em face das dificuldades advindas do meio ambiente.

Termos para Indexação: agricultura familiar, organização rural, psicologia organizacional, planejamento participativo, associativismo.

¹ Eng. Agríc./Psic., M.Sc., Embrapa Cerrados, rocha@cpac.embrapa.br

² Eng. Agrôn., M.Sc., Embrapa Cerrados, mgastal@cpac.embrapa.br

³ Eng. Agr., Rua Seis, Qd. 08, Chácara 9A, Setor Chácara Califórnia, CEP: 74693-110, Goiânia GO

⁴ Téc. Agríc., Rua Francisco José da Silva, N° 112. CEP: 75180-000, Silvânia GO

⁵ Ciênc. Econ., Rua Dois N° 82. Bairro Nossa Senhora de Fátima. CEP: 75180-000, Silvânia GO

⁶ Téc. Agríc., Embrapa Cerrados, jsantos@cpac.embrapa.br

⁷ Bach. Direito, Assessoria Jurídica dos Trabalhadores, Av. Alameda dos Buritis N° 346. Centro. CEP: 74015-080, Goiânia GO

⁸ Ciênc. Cont., Fundação Lyndolpho Silva, bnafsil@internacional.com.br

⁹ Eng. Agrôn., Contag, poleze@contag.org.br

Rural Organization Development III: a Group Intervention Methodology on Family-Based Farmers Associations

Abstract – A group intervention methodology was adapted and tested in 11 family-based farmers organizations. They included nine farmers associations, one land reform settlement association and one Farmers Associations' Headquarter, all placed in three municipalities of the State of Goiás. The intervention methodology is constituted of the following stages: the introduction of the work proposal, the motivation of farmers and the group welcome; the diagnosis of the organization; the application of the techniques of participatory strategic planning (PEP), including the strategic proposals and actions planning, the training to formers and the work evaluation. This study discusses each step of this methodology. The major characteristics of the mentioned techniques are: the construction of shared objectives, the possibility of the organization members to work as a team and participating in the local development. Among the partial results obtained until now, they highlight the production and commercialization of candies and homelike seasonings; the creation and commercialization of rustic chicken; the implantation of seedlings nursery of native plants; the development of young people rural group; the implantation of community farming and purchase of common household and farm input products. It was concluded that the mentioned methodology favors the working dynamics of the rural organizations. Nevertheless, it does not assure the maintenance of the group cohesion, if the execution project team abandon the work process in the beginning stage, and if they have to face any unpredictable challenge.

Index Terms: small farmers, rural organization, organizational psychology, planning participatory, associativity.

Introdução

Este trabalho apresenta e discute uma metodologia de intervenção de grupo aplicada ao desenvolvimento de organizações de agricultores de base familiar. Essa metodologia é material de estudo de um projeto intitulado “Técnicas de planejamento participativo para organizações de produtores de base familiar”, denominado projeto GESPPAR o qual utiliza técnicas de planejamento estratégico participativo adaptadas e testadas para esse tipo de organização.

As instituições responsáveis pelo projeto são a Embrapa Cerrados e a Fundação Lyndolpho Silva/ BNAF (Instituição designada pela CONTAG). O apoio financeiro está sendo suprido pelo Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil – PRODETAB que é parcialmente financiado pelo Banco Mundial (BIRD).

Essa metodologia é composta pelas seguintes etapas: apresentação da proposta de trabalho, motivação e nucleação do grupo de produtores; diagnóstico da organização; planejamento estratégico participativo (PEP), planejamento e execução das propostas estratégicas; treinamento de agricultores e avaliação da gestão das organizações.

Para os psicossociólogos, segundo [Lapassade \(1989\)](#), intervenção significa ação numa organização para facilitar certas mudanças. Para fazê-la, realizam, em primeiro lugar, conversas individuais ou em grupos e, depois, uma síntese é preparada e apresentada ao pessoal administrativo ou mesmo aos trabalhadores da organização “cliente”. Depois dessa fase, começa a execução dos trabalhos cujas ações são distribuídas pelas comissões. No entanto, desde o início do processo de intervenção, constitui-se uma equipe de investigação formada tanto pelos psicossociólogos quanto pelos responsáveis da organização.

Dentro do contexto de desenvolvimento organizacional rural, a metodologia de intervenção relacionada ao planejamento estratégico participativo é um instrumental importante não só para nortear futuros trabalhos dos agricultores como também para melhorar a dinâmica do funcionamento das organizações. No entanto, à medida que se executa a metodologia, problemas que não estavam previstos no próprio planejamento emergem do grupo e então, o instrumental de intervenção possibilita que sejam executadas ações capazes de controlar ou de lidar com essas novas contingências, como por exemplo, um curso de

capacitação, um trabalho de desenvolvimento interpessoal, bem como outras ações.

As organizações dependem cada vez mais da aquisição de recursos tecnológicos com a finalidade de aumentar a produtividade. As máquinas mais sofisticadas substituem as velhas. A automação de escritórios e de fábricas é hoje uma realidade definitiva. A informatização alcança todos os setores da organização. As pessoas são treinadas para lidar com os novos equipamentos, contratam-se especialistas para tarefas novas e mais complexas e para monitorar o processo de atualização administrativa e de produção [Moscovici \(1999\)](#).

Assim também acontece com as organizações rurais patronais. No entanto, com as de base familiar, apesar de envolverem um número considerável de pessoas, ainda não dispõem de recursos tecnológico e financeiro para se adequarem às novas exigências competitivas do mercado. Conseqüentemente, essas organizações tornam-se objeto pouco atrativo para serem exploradas, pois a relação custo/benefício ainda é muito elevada. Esse quadro muda de perspectiva quando as pessoas vislumbram a possibilidade de obter um espaço de terra, a custo zero, como forma de sonhar com um futuro melhor, como é o caso dos assentamentos da reforma agrária, [Guedes & Tavares \(2001\)](#).

Ampliando mais a questão da participação de todos os membros de uma organização, [Wood Jr. \(1995\)](#) diz que na organização moderna em que o poder central está enfraquecendo em favor de processos consensuais grupais, a pressão dos grupos sobre os indivíduos tornou-se enorme. Em qualquer nível, a "sobrevivência" depende do grau de aderência à cultura grupal. Um indivíduo destoante será cooptado ou eliminado. Além disso, o processo consensual costuma permitir apenas evoluções incrementais, pois o grupo tende a reproduzir-se em estruturas e processos ao longo do tempo, procurando sempre garantir sua perenidade. Mudanças mais profundas, por sua vez, somente ocorrem quando barreiras e limites estruturais são rompidos e consegue-se ir além, unindo teoria e prática, mudando a cognição, a atitude e o comportamento. A capacidade inovadora sofre então uma ruptura substantiva e um avanço exponencial.

Dessa forma, a dinâmica da organização é afetada não somente por fatores de ordem econômica, mas também por questões culturais. Segundo [Morgan \(1996\)](#) a compreensão da cultura organizacional é freqüentemente muito mais

fragmentada e superficial do que a realidade. Muitos teóricos em administração vêem a cultura como uma entidade distinta, com atributos claramente definidos. Como a estrutura organizacional, a cultura é, com frequência, vista como um conjunto de variáveis distintas, tais como crenças, histórias, normas e rituais que de certo modo, formam um todo cultural. Considera que tal visão é indevidamente mecanicista, dando origem à idéia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental. É esse tipo de atitude mecanicista que se encontra subjacente a muitas perspectivas que defendem a administração da cultura. Todavia, do ponto de vista interno, cultura parece mais holográfica do que mecanicista. Quando a cultura corporativa é forte e robusta, uma atitude distinta permeia a organização toda: os empregados corporificam as características que definem a missão ou costume do todo; por exemplo, excepcional comprometimento com o trabalho, perseverança contra as dificuldades, comprometimento com a inovação, ou, em situações menos felizes, indolência ou senso de falta de ajuda ou de futilidade.

Outras considerações a respeito de funcionamento de qualquer tipo de grupo são dados por [Bion, 1970](#) o qual abordou o grupo como um todo, com sua dinâmica própria e estrutura oculta. Ele é mais conhecido por sua descrição das três suposições básicas. Segundo esse autor, a maior parte dos grupos desvia-se de suas tarefas primárias envolvendo-se em padrões de luta-fuga, dependência ou acasalamento. Nos grupos de luta-fuga, os membros estão muito preocupados com o conflito interpessoal que combatê-lo ou evitá-lo, em vez de resolver o problema, torna-se o verdadeiro propósito do encontro. Nos grupos de dependência, manter um relacionamento dependente com o líder é mais importante para os membros do que o propósito reconhecido do grupo. E nos grupos de acasalamento, os membros estão mais interessados em estar um com o outro do que em trabalhar em prol dos objetivos do grupo. Por sua vez, é uma fase em que os membros de grupo apresentam muita esperança no futuro da organização. É importante esclarecer que esses padrões de comportamento ocorrem quando o grupo é afetado emocionalmente, ou seja, quando as tarefas começam a ser desempenhadas com baixo rendimento e qualidade.

A intervenção, portanto, vai partir de uma tentativa de ajudar o cliente a fluir, a sentir-se diferente, a ter consciência de sua totalidade como ser de possibilidades, a mobilizar-se tendo como base uma nova consciência, a encontrar meios adequados, permitindo uma interação emocionalmente inteligente entre ele e a realidade, fazendo um contato criativo em que possa se

ver novo na mudança, sentindo-se feliz por se ver ativamente em mudança, retirando-se de um estado de sofrimento para uma postura de esperança, não obstante desconhecer os possíveis resultados ([Ribeiro, 1999](#)).

Diversas abordagens, relacionadas à intervenção de pequenas organizações ou pequenos grupos, fundamentam-se em teorias distintas com diferentes instrumentos capazes de lidar com processos de mudança dentro de um espaço organizacional. Destacam-se, por exemplo, a visão sistêmica e a estratégica.

A teoria sistêmica diz respeito à substituição do modelo linear de pensamento científico (padrão causa-efeito) pelo modelo circular (padrão interativo) da manutenção do problema. Baseia-se no princípio da não-somatividade, ou seja, um sistema (por exemplo, um grupo) não pode ser entendido como a mera soma de suas partes (indivíduos) e os resultados da análise dos segmentos isolados não podem se aplicar ao conjunto como um todo. Atualmente, é uma das referências para trabalhos de intervenção com grupos familiares ([Osório, 2000](#)).

A orientação estratégica (planejada) para a mudança, organiza-se em torno de intervenções estratégicas criativas destinadas a superar a(s) resistência(s) e fazê-las o mais depressa possível. Concentra-se na resolução de problemas por meio da interação (participação), sem se preocupar com os fatores intrapsíquicos dos membros individuais do grupo.

Assim sendo, pode-se dizer que a abordagem estratégica está voltada para a geração de mudanças no comportamento do que mudanças no conhecimento; conseqüentemente, escrevem mais sobre a técnica do que sobre a teoria. A característica das abordagens estratégicas é a designação de novas táticas habilitadas para a resolução de problemas.

Este trabalho visa a apresentar uma metodologia de intervenção de grupo voltada para a gestão de organizações rurais de base familiar, considerando-se a possível falta de técnicas de intervenção e instrumentos de planejamento participativo, adaptados à realidade das organizações sociais de produtores de base familiar, bem como a possível deficiência de capacitação gerencial dos produtores, demandada em função da aquisição de infra-estruturas coletivas financiadas pelos programas FCO e PRONAF, pelas demonstrações de poder, dominação, desinteresse e apatia dos associados; pela sobreposição dos interesses individuais sobre os coletivos e a baixa participação do grupo no processo de tomada de decisão.

Material e Métodos

A metodologia que está sendo testada refere-se a um conjunto de técnicas voltadas à intervenção de grupos de agricultores de base familiar e assentados. Para isso, buscou-se como referência metodológica os métodos propostos por [Turnes \(1997\)](#), ferramentas da qualidade total e resultados da experiência técnica obtida durante os 11 (onze) anos do Projeto Silvânia ([Bonnal et al., 1994a](#); [1994b](#); [Gastal et al., 1997](#)).

O trabalho está sendo realizado com pequenas organizações rurais, formadas, em média, por 22 participantes, compondo praticamente um grupo homogêneo de trabalho e se caracterizam como: associações de agricultores familiares; associações de assentamentos de reforma agrária e uma Central de Associações de Pequenos Produtores, perfazendo um total de 14 organizações situadas em 4 Municípios goianos, Silvânia, Bela Vista, Piracanjuba e Morrinhos¹:

- 1 Associação dos Pequenos Produtores da Região B.V.M.;
- 2 Associação Feminina dos M.;
- 3 Associação dos Pequenos Produtores da Região S.R.J.D.;
- 4 Associação dos Pequenos Produtores da Região do Mc.;
- 5 Associação dos Pequenos Produtores da Região S.S.G. (assentamento);
- 6 Associação dos Pequenos Produtores da Região da Al.;
- 7 Associação dos Pequenos Produtores da Região do Ao.;
- 8 Associação dos Pequenos Produtores da Região da Mt.;
- 9 Associação dos Pequenos Produtores da Região do T. (assentamento);
- 10 Associação dos Pequenos Produtores da Região B.J.F.;
- 11 Associação dos Pequenos Produtores da Região da S.;
- 12 Associação dos Pequenos Produtores da Região da Aa.;
- 13 Associação dos Pequenos Produtores da Região B.E. (assentamento); e,
- 14 Central de Associações de Pequenos Produtores.

Depois de um ano de trabalho, a equipe do projeto teve de efetuar algumas modificações no que tange à continuidade de algumas organizações. As associações da Al., T. e B.E. solicitaram o desligamento do projeto por motivos internos; ao tomar conhecimento desse fato, as Associações Masculina e Feminina da Região B.V.M. solicitaram à equipe do projeto para serem incluídas no projeto sendo aceitas. Quanto à Central de Associações de Pequenos

¹ Todos os nomes das organizações envolvidas neste trabalho foram substituídos por siglas como forma de preservar suas identidades.

Produtores sua inclusão ocorreu pelo fato de que inicialmente havia o compromisso como contrapartida dessa organização, de que disponibilizaria um técnico agrícola para acompanhar os trabalhos ligados ao projeto neste Município. Posteriormente, por razões técnica, econômica e política, a Central não pôde manter o técnico, optando por concentrar os trabalhos na organização que iria abranger as associações previstas no projeto e as demais associadas. Assim, excluindo-se as três organizações acima citadas, as restantes, ou seja, 11 (onze) estão envolvidas, até o presente momento, no processo de intervenção.

A estrutura funcional dessas organizações é formada basicamente por uma diretoria, ou seja, uma liderança formal. Geralmente é constituída dos seguintes cargos não-remunerados: Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Vice-Secretário, Tesoureiro, Suplente, Conselho Fiscal (três pessoas), Suplentes (três pessoas) e o Conselho Deliberativo (cinco pessoas). Frequentemente, o número de pessoas envolvidas na diretoria é igual ou um pouco menor que o número de sócios. Assim, o efeito da hierarquização é menor, principalmente em termos de comunicação, quando comparada com organizações que têm vários níveis na estrutura organizacional.

Atualmente, o total de famílias envolvidas com o projeto, no Município de Silvânia, é de 96 em atendimento direto, ou seja, equivale ao número de sócios das associações participantes. No Município de Morrinhos, equivale a 76 em atendimento direto e aproximadamente 170 em atendimento indireto, ou seja, iguala ao número de sócios da Central que não participam do projeto. No Município de Bela Vista de Goiás, equipara a 44 famílias em atendimento direto. Portanto, a soma total de atendimentos do projeto é de 216 famílias em atendimentos diretos e aproximadamente 170 em atendimentos indiretos.

No projeto, foram estabelecidas as seguintes categorias de gasto:

Custeio:

- *Diárias* para os membros da equipe executora do projeto quando estiver atuando fora da base domiciliar.
- *Combustível e óleo lubrificante.*
- *Peças de reposição* para veículos.
- *Material de expediente:* papel A4, caneta, lápis, borracha, cartolina, papel para Flip Chart, pincel atômico, fita crepe e transparência p/ HP.

- *Material de processamento de dados*: cartucho p/ HP.
- *Material de acondicionamento e embalagem*: embalagens diversas como apoio a algum tipo de proposta estratégica.
- *Material de áudio, vídeo e foto*: filmes de 36 poses.
- *Sementes e insumos*: sementes de milho, arroz, feijão e fertilizante como apoio a algum tipo de proposta estratégica.
- *Material de laboratório* para análise de solo, como apoio a algum tipo de proposta estratégica.
- *Ferramentas* como enxadão, matraca etc., como apoio a algum tipo de proposta estratégica.
- *Despesas com locomoção*: locação de ônibus para viagem de intercâmbio.
- *Serviço de Terceiro e Pessoa Física*: treinamento (cursos, palestras e seminários) para os agricultores em função das propostas estratégicas de cada organização; Curso de capacitação técnica para os membros da equipe executora do projeto nas áreas de: neurolingüística, associativismo e cooperativismo, diagnóstico rural participativo (DRP), planejamento participativo, qualidade total e oratória; aluguel de imóvel (escritório)*.
- *Serviço de Terceiro e Pessoa Jurídica*: revelação e ampliação de filme; fotocópias diversas, como por exemplo, cópia do estatuto das associações para se trabalhar o mandato; lanches para servir ao grupo de produtores durante a etapa de elaboração do PEP; manutenção de veículos; serviços gráficos, como por exemplo etiquetas personalizadas, como apoio a algum de proposta estratégica; treinamento para os produtores e para a equipe executora do projeto; telefone (escritório)*; energia elétrica (escritório)*; água (escritório)*.

Investimento:

- veículos para deslocamento da equipe executora do projeto e de material; computadores, impressoras, scanner, máquina fotográfica, máquina filmadora, notebook e cavalete para álbum seriado.

* itens referentes às despesas que foram custeadas pela prefeitura do Município de Silvânia e pela Fundação Lyndolpho Silva.

Além disso, o projeto foi elaborado com uma metodologia composta basicamente pelas seguintes etapas de intervenção:

- Apresentação da proposta de trabalho, motivação e nucleação do grupo de produtores.
- Diagnóstico da organização.
- Planejamento estratégico participativo (PEP).
- Planejamento das propostas e das ações estratégicas.
- Treinamento dos agricultores.
- Avaliação da gestão das organizações.

Apresentação da proposta de trabalho, motivação e nucleação do grupo de produtores

Essa etapa tem como objetivo apresentar o projeto ao grupo de agricultores, estimulá-los, criar um ambiente favorável à sua implantação e deflagrar o processo de comprometimento entre as pessoas que compõem o grupo de trabalhadores de uma organização. Nela serão apresentados alguns conceitos básicos que envolvem a relação entre o ambiente e o comportamento humano.

[Savoia & Cornick \(1989\)](#); [Moscovici \(1998\)](#) observaram que as necessidades são a força impulsora que leva o homem a trabalhar, ganhar dinheiro e consumir. A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado, raramente alcança um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos de tempo. Logo que satisfaz a um desejo, surge outro, e, assim, sucessivamente. Por conseguinte, desejar algo, em si, já implica a satisfação de outros desejos. Um mesmo desejo pode apresentar-se objetivamente de diferentes formas e, por sua vez, é difícil que um desejo consciente ou um ato possua uma só motivação determinante.

Segundo a teoria de Maslow, um grupo se movimenta em função de suas necessidades se a principal razão é satisfazer as condições básicas de sobrevivência; é possível que a auto-realização não seja motivo de busca e satisfação. Portanto, analisando-se os interesses do grupo é possível verificar quais ações são mais compatíveis ao seu estágio de desenvolvimento e facilitadoras de algum trabalho de intervenção.

Ainda pela mesma teoria, o homem busca primeiramente satisfazer suas necessidades fisiológicas ou básicas. Uma vez, pelo menos razoavelmente satisfeitas essas necessidades, ele inicia novo movimento, a busca das necessidades da segurança. Efetivadas essas conquistas, o homem manifesta as necessidades sociais, ou seja, a necessidade de fazer amigos e de relacionar-se. Satisfeitas essas necessidades, o homem investe em sua valorização, e necessidade da auto-estima. Finalmente, satisfeitas essas necessidades ele busca sua realização como ser universal: a auto-realização.

Outras teorias ligadas à motivação também delineiam um caminho de entendimento para esse importante indicador da dinâmica de grupo.

Segundo [Millenstson J.R. \(1967\)](#), a motivação está relacionada a eventos externos tais como reforçadores primários que têm caráter universal, incondicional, pois são iguais em todos os lugares, como é o caso do alimento x fome, da água x sede, do sexo x desejo libidinoso; do afeto x carência afetiva etc. e, secundários que estão relacionados ao motivo de ocorrência de determinado comportamento, não têm caráter universal e, portanto, vão depender da história de vida de cada pessoa ou grupo. No caso das organizações rurais, podem-se citar diversos tipos de reforçadores secundários de grande relevância, tais como: crédito agrícola para custeio (plantio), recursos financeiros voltados à área de investimentos (construções diversas, aquisição de máquinas e equipamentos etc.), apoio técnico e de diversos tipos de cooperação (assistência técnica da extensão e pesquisa, iniciativa privada, prefeitura, igreja etc.). No entanto, essas variáveis não são suficientemente capazes de garantir a execução das tarefas diárias com eficiência e satisfação, pois outros elementos tornam-se necessários como suporte ao trabalho, tais como capacitação técnica, equilíbrio emocional, saúde física da pessoa e do grupo etc.

Em função da multideterminação do comportamento, não basta a privação nem o condicionamento passado do indivíduo para causar padrões de comportamentos, é necessário que o indivíduo passe pelo processo de aprendizagem. A esse conjunto de variáveis dá-se o nome de modelagem do comportamento. Do ponto de vista comportamental o indivíduo nasce com o potencial para, então, a elaborar e ampliar do repertório comportamental por meio de esquemas do tipo ensino-aprendizagem.

Com base nesses conceitos, pode-se verificar a importância da motivação e da aprendizagem para a ampliação do repertório comportamental dos trabalhadores

dentro do contexto das relações interpessoais e da capacitação tecnológica e, conseqüentemente, sobre a mudança de atitude. Portanto, a percepção e a mobilização dos indivíduos, ou seja, a relação de estímulos e respostas pode constituir basicamente o potencial de trabalho das pessoas dentro de um grupo social ou de uma organização e para isso uma série de variáveis ambientais concorrem para a canalização de esforços e também para a obtenção dos resultados esperados.

Para facilitar o entendimento da proposta de trabalho, aplicou-se uma técnica de dinâmica de grupo, constituída pelos seguintes passos:

1. Formação de subgrupos de 4 a 5 integrantes (produtores);
2. Distribuição de uma folha de papel cartolina e um pincel atômico para cada subgrupo.
3. Apresentação aos participantes de um modelo de propriedade rural em que as atividades produtivas estão desorganizadas, como por exemplo, a Mata Ciliar está longe do curso d'água, o chiqueiro está próximo da casa sede; o canavial está longe do curral etc.
4. Discussão, nos subgrupos, para a elaboração de uma proposta de novo modelo de organização de propriedade rural; tempo de 30 minutos;
5. Observação do comportamento dos subgrupos. No final do tempo determinado, pedir que cada subgrupo apresente seu novo modelo de fazenda, justificando as alterações realizadas.
6. Fechamento – o facilitador deve destacar:
 - o processo de escolha do representante de cada subgrupo para coordenar e apresentar a nova proposta foi por consenso, por liderança de algum participante etc.;
 - a importância do planejamento das atividades para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis; e,
 - a analogia existente entre uma fazenda e uma associação, ao se planejar as atividades.

Os resultados da aplicação dessa técnica em todas as associações mostraram que os agricultores conseguiram ampliar o entendimento sobre gestão e planejamento participativo de uma organização rural.

Além disso, durante as reuniões, nas organizações, procurou-se destacar e sensibilizar os produtores quanto aos aspectos de coesão grupal, associativismo e cooperação.

Diagnóstico da organização

Foram utilizados dois instrumentos para fazer o diagnóstico da realidade das organizações:

- entrevista estruturada;
- Aplicação do instrumento Guia de Avaliação Simplificada da Gestão de Associações (GAS).

Outros instrumentos eficientes de diagnóstico de associações de produtores rurais de base familiar também poderiam ter sido utilizados, como por exemplo, os sociogramas.

Os instrumentos utilizados nessa fase, bem como seus resultados e discussões encontram-se disponíveis na publicação de [Rocha et al., 2001a](#).

Planejamento Estratégico Participativo (PEP)

PEP é constituído pelas seguintes etapas de intervenção:

- Histórico da organização.
- Mandato da organização.
- Interessados x interesses.
- Missão.
- Análise do ambiente externo e interno.
- Questões estratégicas e priorização.
- Propostas estratégicas e priorização.

As etapas relativas ao PEP, bem como o documento final de uma das associações estudadas e sua respectiva discussão encontram-se disponíveis na publicação de [Rocha et al. \(2001\)b.](#)

Plano de ação

Tão logo termina a priorização das propostas estratégicas, faz-se nova programação de encontros com os produtores objetivando:

- Constituição de grupos de trabalho.
- Planejamento das propostas estratégicas.
- Planejamento das ações estratégicas.
- Avaliação das ações estratégicas.

Essa etapa do trabalho, também foi discutida de forma mais detalhada em publicação de [Rocha et al. \(2001\)b.](#)

Treinamento

Durante a fase de execução das propostas e ações estratégicas, treinamentos em diversas áreas foram identificados e alguns foram executados, principalmente, aqueles voltados ao desenvolvimento de papéis facilitadores de tarefa ou papéis ocupacionais.

A seguir, são citados alguns tipos de treinamento que foram ministrados em algumas associações durante essa fase de desenvolvimento dos trabalhos:

- Curso: qualidade – gerenciamento de rotina de trabalho.
- Curso: controles administrativos e financeiros básicos (conceitos e formulários).
- Curso: condução eficaz de reunião.
- Curso: capacitação técnica (fabricação de doces e temperos, derivados de leite, informática, artesanato, criação de frango caipira etc.).

Avaliação da gestão das organizações

Depois de doze meses, a partir do início de execução das propostas levantadas nas associações, recomenda-se que seja feita novamente a avaliação da gestão das associações para se verificar como as organizações estão administrando e executando as atividades planejadas. Para isso, pode ser utilizado novamente o GAS ou outro instrumento de análise pertinente ao sistema de avaliação apresentado pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), dependendo da pontuação obtida na primeira aplicação, ou seja menor que 125 pontos, [Rocha et al. \(2201a\)](#).

Nesse sistema, as organizações devem ser avaliadas por diferentes instrumentos, construídos basicamente em relação a conceitos e compromissos constituídos pelos seguintes construtos:

1. liderança (*sistema de liderança, responsabilidade pública e cidadania*);
2. planejamento estratégico (*formulação de estratégias, operacionalização das estratégias*);
3. foco no cliente e no mercado (*conhecimento sobre o cliente e o mercado, relacionamento com clientes*);
4. informação e análise (*gestão de informações da organização, gestão de informações comparativas, análise crítica do desempenho da organização*);
5. gestão das pessoas (*sistema de trabalho, educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas, bem-estar das pessoas*);
6. gestão dos processos (*gestão de processos relativos ao produto, gestão de processos de apoio, gestão de processos relativos aos fornecedores*); e,
7. resultados do negócio (*resultados relativos à satisfação dos clientes e do mercado, resultados financeiros, resultados relativos à força de trabalho, resultados relativos aos fornecedores, resultados relativos ao produto e aos processos organizacionais*).

A partir do momento que a organização obtém maior pontuação, aumenta-se também o número de itens de avaliação pertinentes aos mesmos critérios.

Conseqüentemente, mudam-se os instrumentos de avaliação os quais podem ser: GAS de 0 a 125 pontos; Nível 1, de 125 a 250 pontos; Nível 2, de 250 a 500 pontos; e Nível 3, ou PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade), de 500 a 1000 pontos.

Considerando que este projeto ainda está em execução, outros trabalhos serão escritos com o objetivo de apresentar seus resultados finais.

Além desses instrumentos de avaliação, os coordenadores observavam e discutiam questões relativas à dinâmica grupal de cada organização, tais como: relação interpessoal, integração, comunicação, liderança.

Resultados e Discussão

Depois de dois anos de trabalho, entre as várias etapas de intervenção dos grupos de produtores, como por exemplo, o diagnóstico inicial das organizações, a aplicação das etapas do PEP, o acompanhamento e o apoio a algumas ações relacionadas às propostas estratégicas, verificaram-se os seguintes resultados:

Resultados do diagnóstico inicial das organizações

Com base no questionário referendado na etapa *Diagnóstico da organização*, iniciou-se a leitura do funcionamento das organizações rurais, selecionadas para este trabalho. É importante lembrar que nessa etapa as Associações Masculina e Feminina da Região B.V.M. e a Central de Associações de Pequenos Produtores ainda não estavam incluídas neste estudo.

A motivação principal que levou os produtores a freqüentar as reuniões da Associação foi a perspectiva de futuro, aquisição de novas informações e conhecimentos técnicos pudessem ser traduzidos em respostas a problemas tais como: organização, solução para as dívidas, de recursos financeiros, de tempo e de assistência técnica. E os sentimentos dos agricultores em relação à situação a que estão submetidos são expressos por comportamentos de apatia, desinteresse, desunião, conflito e afastamento. Neste contexto, fica difícil introduzir, até mesmo, tecnologias simples que poderiam melhorar não só a qualidade dos produtos, que produzem e comercializam, como também, de vida.

Resultados parciais da intervenção

Associação Feminina dos M.

É formada por um grupo de 15 mulheres e como principal característica destaca-se o bom nível de relação interpessoal e de integração entre elas.

Até o momento já foram obtidos os seguintes resultados:

- Fabricação de doce de leite em pasta e em pedaços, com produção de aproximadamente 40 kg por semana e com mercado garantido em Silvânia e Goiânia.
- Elaboração de um projeto para a construção de uma fábrica de produção de doces, (aguardando recursos).
- Estabelecimento do plantio da mandioca no sistema de lavoura comunitária cuja produção está estimada em 25 t, numa área cedida por uma das sócias.
- Construção de uma granja para criação de frango caipira, financiada pela ONG ligada à igreja católica, Cáritas do Brasil".
- Criação de 600 cabeças de frango caipira por mês e comercializado em supermercados, restaurantes, açougues e feiras livres nos Municípios de Silvânia e Vianópolis, feira do produtor em Goiânia e Brasília.
- Apoio a controles administrativos visando ao gerenciamento de rotina, num modelo de elaboração participativa, tais como: controle de vendas, de despesas mensais, de estoque, controle de medicamentos e vacinas para a criação dos frangos, entre outros.
- Curso de processamento de carnes, realizado pela Agênciarural de Silvânia.
- Aquisição de equipamento para fabricação de sacos e sacolas plásticas apropriadas para supermercados, quitado com recursos da produção do doce de leite.
- Aquisição de um freezer de 420 L para estocagem de frangos abatidos;
- Aquisição de uma balança para pesagem de doces e outra para a pesagem de ingredientes para a preparação da ração.

Associação dos Pequenos Produtores da Região S.S.G.

É formada por um grupo de 32 sócios e como principal característica destaca-se a união deles até a época da construção das casas e do acesso ao primeiro financiamento de investimento liberado pelo INCRA. Passado esse período, o nível de interesse pela associação foi reduzido e começaram a aparecer reclamações em relação à falta de prestação de contas, falta de interesse pelo controle contábil, baixa participação dos sócios nas reuniões, não-pagamento das mensalidades etc. Restou apenas o jogo de futebol como ponto de encontro da comunidade, apesar dos inúmeros conflitos gerados pelos ânimos exaltados de alguns torcedores.

Até o momento foram registrados os seguintes resultados:

- Demarcação de 32 lotes para moradia e exploração agrícola.
- Levantamento do percurso das estradas e do número de pontes necessários ao acesso de seus respectivos lotes.
- Compra coletiva de material para construção de 32 casas. O custo para a construção de uma casa foi orçado em R\$ 2.100,00, a compra conjunta permitiu, por meio de uma concorrência feita em reunião na sede da associação, redução de 19% dos custos finais de cada casa.
- Implantação da lavoura comunitária de arroz, com produção de aproximadamente 48 t, dividida entre os parceleiros para consumo próprio. Vale destacar que tiveram baixa produtividade porque os recursos foram liberados tardiamente para o plantio.
- Acesso ao crédito investimento, com o apoio da equipe do projeto, para a compra de matrizes leiteiras, trituradores, dois tratores com alguns implementos, calcário, carroça etc.
- Elaboração e utilização de normas para uso coletivo de trator, Anexo II.
- Implantação de viveiro de plantas nativas, com produção de aproximadamente 33.000 mudas, incluindo espécies de baru, mutamba, mogno, ipê-roxo e amarelo, pau-d'óleo, ingá, angico-branco e roxo etc. O trabalho envolveu aproximadamente nove famílias, sem controle individual de produção.

- Doação, pela CEDAC, de sacos plásticos, de fertilizantes e sementes de milho de pipoca para serem semeadas em consórcio com a mata nativa;
- Implantação do sistema agroecológico para nove famílias; cada participante recebeu 1t de calcário/ha, 30 litros de diesel/ha para o preparo do solo, mudas, fertilizantes, iscas para controle de formigas, assistência técnica da CEDAC e recursos para o plantio de algumas culturas consorciadas com a mata nativa.
- Treinamento voltado para o desenvolvimento pessoal e social de jovens, com carga horária de 117 horas, envolvendo, aproximadamente, 20 adolescentes do assentamento.

Associação dos Pequenos Produtores da Região do Mc.

É formada por um grupo de 11 sócios, apenas oito participam das atividades da associação. Apesar do reduzido número de sócios participantes, a organização apresenta baixo nível de relação interpessoal, principalmente quanto aos aspectos relacionados ao processo de comunicação, uso de normas, liderança, cultura organizacional e divisão do poder.

Até o presente momento foram registrados os seguintes resultados:

- Produção de doce de leite em pasta e temperos caseiros, sem estimativa de quantidade, mas toda a produção é vendida no mercado de Silvânia.
- Elaboração e encaminhamento de um plano alternativo para resolver a dívida da associação.
- Implantação do campo de produção de sementes de arroz (variedades Caipó, Carajás, Aimoré, Carisma e Bonança); feijão (variedades Pérola, Diamante Negro, Rudá, Aporé, Jalo Precoces e Canastra); milho (variedades Sol da manhã e BR-106) e mudas de bananeira, com apoio da Embrapa Serviço de Negócios Tecnológico de Goiânia e produção de arroz e feijão em torno de 252 kg e a de milho foi perdida por falta de cuidados durante a etapa de cultivo.

Associação dos Pequenos Produtores da Região S.R.J.D.

É formada por um grupo de 22 agricultores e como principal característica destaca-se o baixo nível de competência interpessoal, principalmente, quanto ao processo de comunicação, liderança e integração grupal.

Até o presente momento a equipe do projeto conseguiu os seguintes resultados:

- Sensibilização dos sócios quanto à importância da participação das mulheres e dos jovens da comunidade no processo de crescimento da organização.
- Planejamento visando ao plantio de cana-de-açúcar, em condição de lavoura coletiva, mas com controle individual, com vistas ao abastecimento da agroindústria de açúcar e de aguardente.
- Planejamento visando ao plantio de eucalipto para produção de lenha.

Associação dos Pequenos Produtores da Região B.V.M.

É formada por um grupo de 17 agricultores e como principal característica destaca-se o bom nível de relação interpessoal e de integração entre eles.

Até o presente momento já foram registrados os seguintes resultados:

- Planejamento visando à implantação de caprinocultura, com previsão de uma excursão a fazendas especializadas em caprinos nos Municípios de Silvânia e Bela Vista de Goiás.
- Planejamento visando à implantação de suinocultura.
- Planejamento visando à implantação de lavoura comunitária de maracujá.

Associação dos Pequenos Produtores da Região da Mt.

É formada por um grupo de 36 sócios e como principal característica destaca-se o bom nível de competência interpessoal, principalmente, quanto ao processo de comunicação, criatividade, liderança e de integração grupal.

Depois dos trabalhos do PEP, o grupo apresentou as seguintes propostas:

- Construção de uma quadra de vôlei de areia.
- Implantação de curso de alfabetização de adulto, (em andamento).
- Formação de consórcio para aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas para uso coletivo.
- Criação de frango caipira, (aguardando recursos).

- Informatização da associação, (aguardando recursos).
- Treinamento de jovens e adultos para uso de computador, (aguardando recursos).
- Treinamento de jovens e adultos para uso de software em gerenciamento de propriedades, (aguardando recursos).
- Viagens de intercâmbio com associações de Silvânia.

Associação dos Pequenos Produtores da Região do Ao.

É formada por um grupo de 29 agricultores e como principal característica destaca-se, atualmente, o bom nível de competência interpessoal, principalmente, quanto ao processo de comunicação, liderança e de integração grupal.

Finalizados os trabalhos previstos no PEP, o grupo apresentou as seguintes propostas:

- Organização de trabalhos coletivos ligados à confecção, artesanato e outras atividades.
- Construção de um colégio na associação.
- Término da construção do campo de futebol.
- Realização de compra e venda em conjunto.

Associação dos Pequenos Produtores da Região B.J.F.

É formada por um grupo de 20 agricultores, mas somente menos da metade demonstra interesse em participar das atividades da associação. Uma das principais características desse grupo é o baixo nível de relação interpessoal e de integração grupal.

Finalizados os trabalhos previstos no PEP, o grupo apresentou as seguintes propostas:

- Estabelecimento de uma fábrica de queijo e iogurte, (aguardando recursos);

- Realização de convênios com profissionais da área de saúde como médicos, dentistas etc. e com prestadores de serviços como cabeleireiro, mecânico etc.;
- Realização de compras coletivas (insumos agrícolas, sementes).

Associação dos Pequenos Produtores da Região da S.

É formada por um grupo de 10 agricultores e como principal característica destaca-se o baixo nível de relação interpessoal e de participação, excetuando-se a liderança da organização.

Finalizados os trabalhos previstos no PEP, o grupo apresentou as seguintes propostas:

- Construção de uma sede própria.
- Realização de intercâmbio com órgãos ligados à agricultura familiar.
- Valorização de cada sócio, procurando atribuir tarefas de acordo com suas aptidões.

Associação dos Pequenos Produtores da Região da Aa.

É formada por um grupo de 12 agricultores e como principal característica destaca-se o bom nível de relação interpessoal e de integração grupal.

Terminados os trabalhos previstos no PEP, o grupo apresentou as seguintes propostas:

- Diversificação da produção.
- Organização de trabalhos femininos (costura, bordado, artesanato).
- Introdução de trabalhos coletivos.

Central de Associações de Pequenos Produtores

É formada por 17 associações, entretanto, apenas sete trabalham ativamente e como principal característica destaca-se o baixo nível de relação interpessoal e de participação entre a diretoria da Central e as associações, exceto com suas lideranças.

Concluídos os trabalhos previstos no PEP, registraram-se os seguintes resultados:

- Ganho de 36% em compra conjunta.
- Convênio com um supermercado local, prevendo desconto de 15% para compras a vista e 10% para compras a prazo, 5% ficariam retidos pelo supermercado para ser repassado à Central.
- Convênio com plano médico (UNIMED).
- Apoio ao I Encontro dos pequenos produtores rurais do Município de Morrinhos, voltado ao esclarecimento dos trabalhos das organizações rurais de base familiar, como por exemplo, das associações, bem como daquelas que dão suporte e integram o sistema organizacional rural, com participação de aproximadamente 640 agricultores, de diversas autoridades e de técnicos representando suas organizações tais como: o prefeito do Município e os de outros municípios, um deputado estadual, técnicos da Agência Rural de Ipameri, presidente da CAMPPO, presidente da FAEG, representantes da FETAEG, presidente da cooperativa local, técnicos do BNAF e da Embrapa etc.
- Estabelecimento de parceria com a Escola Agrotécnica Federal de Urutá - Unidade Descentralizada de Morrinhos.
- Treinamento de aproximadamente 20 alunos para aplicação da técnica do planejamento estratégico participativo, sendo oito deles, selecionados para participar da aplicação do PEP nas associações ligadas ao projeto no município.
- Participação de oito alunos treinados e selecionados para a aplicação do guia de avaliação simplificada (GAS) e da execução do planejamento estratégico participativo (PEP) em três associações do município.

Resultados tais como: compra conjunta de insumos, material de construção, produtos domésticos; produção de doce e tempero caseiro; implantação de lavoura comunitária; aquisição de máquinas e equipamentos em conjunto; construção de granja de frango caipira; construção de viveiro de plantas nativas;

viagens de intercâmbio entre algumas associações; treinamento de jovens; encontro de produtores e muitas outras ações programadas que se encontram em fase de implantação, validaram a metodologia utilizada, bem como da dinâmica de grupo subjacente ao processo de desenvolvimento das organizações estudadas, tais como: as lideranças e os papéis ocupacionais, a comunicação, a motivação e a integração dos grupos.

Conclusões

- Os agricultores demandam mais informação pela área tecnológica, quando o assunto se refere à suas propriedades e pela área de desenvolvimento interpessoal, quando o assunto se refere à suas associações.
- Há necessidade de acompanhamento técnico e de apoio de forma contínua, pelo menos durante a execução das três primeiras propostas de trabalho.
- As técnicas de planejamento participativo favorecem o estabelecimento de objetivos compartilhados, mas por sua vez, não assegura a manutenção da coesão grupal, quando do afastamento da equipe do projeto no início de execução das propostas estratégicas e frente a dificuldades advindas do meio ambiente.
- Algumas organizações apresentam maior aptidão social que produtiva.
- Variáveis como dívida sem cumprimento do planejamento de quitação, crédito liberado para custeio de lavoura fora da época indicada para o plantio, baixo nível de comunicação e participação dos sócios nas atividades da organização afetam, de forma significativa, o funcionamento das organizações.
- A metodologia testada favorece a dinâmica de funcionamento das organizações rurais, mas não assegura a manutenção da coesão grupal, em caso de afastamento da equipe do projeto no início de execução das propostas estratégicas, em face das dificuldades advindas do meio ambiente.

Referências Bibliográficas

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

BONNAL, P.; ZOBY, J. L. F.; GASTAL, M. L.; XAVIER, J. H. V.; SOUZA, G. L. C. de; PEREIRA, E. A.; PANIAGO JÚNIOR, E.; SOUZA, J. B. de. **Modernização da agricultura camponesa e estratégia dos produtores**: Projeto Silvânia, Estado de Goiás, Brasil. Planaltina: Embrapa-CPAC, 1994a. 24 p. (Embrapa-CPAC. Documentos, 55).

BONNAL, P.; XAVIER, J. H. V.; SANTOS, N. A. dos; SOUZA, G. L. C. de; ZOBY, J. L. F.; GASTAL, M. L.; PEREIRA, E. A.; PANIAGO JÚNIOR, E.; SOUZA, J. B. de. **O papel da rede de fazendas de referência no enfoque de pesquisa-desenvolvimento**: Projeto Silvânia, Estado de Goiás, Brasil. Planaltina: Embrapa-CPAC, 1994b. 31 p. (Embrapa-CPAC. Documentos, 56).

GASTAL, M. L.; ZOBY, J. L. F.; JÚNIOR, E. P.; MARZIN, J.; XAVIER, J. H. V.; SOUZA, G. L. C. de; PEREIRA, E. A.; KALMS, J.-M.; BONNAL, P. **Proposta metodológica de transferência de tecnologia para promover o desenvolvimento**. Planaltina, DF: Embrapa-CPAC, 1997. 41 p. (Embrapa-CPAC. Documentos, 51).

GUEDES, V. G. F.; TAVARES, E. D. **A agricultura familiar diante de seus desafios para a sustentabilidade**: uma visão introdutória. In: AGRICULTURA familiar e o desafio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, 2001. p. 15-35. (Cadernos da Oficina Social, 7).

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

MILLENSON, J. R. **Princípios de análise do comportamento**. Brasília: Coordenada Editora de Brasília, 1967. 436 p.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 423 p.

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

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da nova empresa. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999. 129 p.

NICHOLS, M. P.; SCHWARTZ, R. C. **Terapia familiar**: conceitos e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998. 524 p.

OSORIO, L. C. **Grupos**: teorias e práticas acessando a era da grupalidade. Porto Alegre: Artmed, 2000. 210 p.

RIBEIRO, J. P. **Gestat-terapia de curta duração**. São Paulo: Summus, 1999. 189 p.

ROCHA, F. E. de C.; GASTAL, M. L.; TAKATSUKA, F. S.; LOBO, V. J.; SANTOS, J. C. G. dos; SILVA, M da G.; ALMEIDA, G. L. T. de C.; POLEZE, P. de O.; CORRÊA, H. F. **Desenvolvimento organizacional rural I**: diagnóstico de associações de agricultores de base familiar. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2000a. 51 p. (Embrapa Cerrados. Boletim de Pesquisa, 14).

ROCHA, F. E. de C.; GASTAL, M. L.; TAKATSUKA, F. S.; LOBO, V. J.; SILVA, M da G.; ALMEIDA, G. L. T. de C.; CORRÊA, H. F.; SANTOS, J. C. G. dos; POLEZE, P. de O. **Desenvolvimento organizacional rural II**: planejamento estratégico participativo em associações de agricultores de base familiar. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2001b. 50 p. (Embrapa Cerrados. Boletim de pesquisa, 7).

SAVOIA, M. G.; CORNICK, M. A. C. P. **Psicologia social**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 114 p.

TURNES, V. Processos participativos de desenvolvimento rural. In: PROGRAMA de formação de dirigentes e técnicos em desenvolvimento municipal baseado na agricultura familiar: formação de monitores. Brasília: Contage, 1997. p. 65-92.

WOOD JUNIOR, T. Teoria sistêmica avançada e a terceira onda da qualidade. In: WOOD JUNIOR, T. (Coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. p. 172-187.