

“DJUNTA-MON:” O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS¹

Leny Sato²

Instituto de Psicologia - USP

Esse artigo discute a construção de cooperativas a partir da concepção de organização como processo social dinamizado por negociações. Para tanto, consideramos o conflito e a harmonia de interesses nucleares para a compreensão desse processo, os quais explicam movimentos de cooperação e de confrontação.

Descritores: Organizações. Processos sociais. Cooperativismo. Negociação. Interação social. Interesses. Conflito.

A busca de construção de uma alternativa de organização do trabalho com a população nos moldes cooperativos traz à Universidade uma série de questões. Certamente, muitas delas já têm sido objeto de reflexão e de ação pela equipe que tem abraçado essa iniciativa da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares.

1 Esse artigo foi elaborado para o Lançamento da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares CECAE/USP e apresentado na mesa-redonda: “Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares: as Potencialidades de Ensino, Pesquisa e Extensão,” São Paulo, 16 de junho de 1999.

2 Professora doutora do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo e coordenadora do Centro de Psicologia Aplicada ao Trabalho.

Endereço para correspondência: Instituto de Psicologia. Av. Prof. Mello Moraes, 1721, São Paulo, SP – CEP 05508-900. E-mail: lenysato@usp.br

Dentre as várias questões que podem se apresentar, e por conseguinte, serem transformadas em temas para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, opto por trazer ao debate alguns elementos sobre o processo de construção de formas alternativas de organização.

Para isso, tomarei aqui emprestada uma imagem apresentada por Peter Spink, em seu artigo *O resgate da parte* (Spink, 1991). Nesse artigo, ele mostra a concepção de organização como um “baú,” ou seja, como uma coisa dentro da qual se pode mexer; mas também nos apresenta uma outra imagem, agora influenciada pela antropologia, de que organização é um processo social, incluindo aí a sua dimensão simbólica.

Se formos informados pela imagem do “baú,” buscaremos, nesse processo de construção de formas alternativas de organização, construir essa coisa e, em geral, temos em mente uma determinada forma que almejamos alcançar; mas se, ao contrário, tivermos a segunda imagem, voltaremos nossos esforços para pensar como pessoas interagem para definir objetivos e para construir os meios para atingí-los, como constróem regras, rotinas e procedimentos num contexto conformado por duas ordens de realidade: de um lado pelo fato de as pessoas terem suas histórias de vida, suas expectativas e visões de mundo e também suas necessidades materiais particulares de sobrevivência; de outro, esse contexto também é conformado pelos recursos de que se dispõe, pela tecnologia que se domina, pela realidade de mercado e pela racionalidade econômica que vigoram como parâmetros para as relações nessa sociedade.

Ao adotarmos a noção de baú, corremos o risco de termos como meta “um melhor jeito de fazer” em geral, retirado de nossa experiência de trabalho nas organizações existentes. Por outro lado, ao adotarmos a noção de processos sociais, temos algumas outras dicas: em primeiro lugar, a de que organização é interação, sempre. E, nesse sentido, as mudanças, as situações problemáticas, as soluções, que no momento seguinte transformam-se em problemas, serão o normal e não uma “disfunção.” Em segundo lugar, a organização sempre será aquilo que aquelas pessoas envolvidas farão, não havendo “um melhor jeito de fazer.” Em

terceiro lugar, por serem processos movidos por pessoas, grande diversidade de interesses estará presente. São interesses subjetivos, sociais, econômicos e políticos. Chamo de interesse aquilo que importa às pessoas (Morgan, 1986). E esses interesses conformam os objetivos e informam a direção e o sentido das práticas.

Em função disso pode-se pensar que esses processos sociais são movidos pelo conflito - pois interesses diferentes e até mesmo contraditórios são colocados frente a frente - e pela harmonia - pois interesses semelhantes e comuns também são compartilhados. Com isso, o motor nuclear dessas interações seria o binômio cooperação e confrontação. Ele informa as coalisões e as dissidências; as diferenças e as semelhanças. São agrupamentos e dispersões sempre dinâmicos, onde a contradição é o que caracteriza esses movimentos. É esse binômio também que nos explica situações inusitadas, onde pessoas que defendem interesses diferentes, e até mesmo contraditórios, se aliam e desenham movimentos cooperativos. Ao mesmo tempo, pessoas que se dispõem a partilhar de uma construção comunitária enfrentam-se e podem impedir que o projeto siga em frente.

Interesses se confundem, e nesse processo de fusão, interesses opostos juntam-se e interesses comuns se separam. Por esse motivo, denomino esse processo de “com-fusão” de interesses. Por outro lado, vemos também pessoas que ora defendem e ora atacam os mesmos interesses e objetivos, e isso nos é explicado pelo fato de as pessoas mudarem de posição em relação ao coletivo continuamente; e posições definem interesses. Opera-se, portanto, o que denomino de “deslocamento de posições.” É esse processo que nos explica a expressão: “as pessoas têm duas caras.” E ter duas caras não significa, necessariamente, que as pessoas tenham problema de caráter ou dificuldade de posicionamento frente às coisas da vida. Ao contrário, ela pode expressar que as situações e as pessoas são muito complexas. Com isso, temos um processo social que, por pautar-se pela contradição, pela complexidade de interesses, das situações e das pessoas, é ambíguo.³

3 Ver a esse respeito Sato (1997).

Considerando-se esses aspectos, podemos ver o processo de construção de organizações cooperativas como processos de interação que envolvem dimensões de natureza simbólica e material, de ordem política, econômica e psicossocial, onde a técnica é muito importante, mas insuficiente.

Por esse motivo, penso que essa construção implica em possibilitar (dar condições e facilitar) que processos de negociação se dêem, nos quais diversas pessoas, postas frente a frente, passem a construir laços e daí a constituírem-se em grupos. Negociar é um processo de argumentação e contra-argumentação, no qual diversos racionais são postos à mesa para serem avaliados e preteridos ou eleitos. Busca-se, com isso, conduzir a escolhas organizacionais. Daí porque pensar-se o planejamento organizacional como atividade dialógico-discursiva (Lanzara, 1985). E essas negociações terão como objeto não apenas as coisas, mas envolverão, sobretudo, negociações de significados que conduzam à escolha dos objetivos a serem perseguidos, das motivações que os sustentam, dos meios a serem eleitos e construídos para alcançar tais objetivos, num contexto, não podemos esquecer, conformado por uma série de parâmetros de ordem social, política e econômica no qual essas cooperativas populares se inserirão.

Bem, mas se os processos de negociação são sustentados em argumentos e contra-argumentos, isso põe a linguagem no centro da cena. Porém, não podemos esquecer que, na nossa sociedade, nem todos tivemos a mesma oportunidade e a possibilidade de criar e exercitar a competência comunicativa por essa via. E aí parece-nos que precisamos acessar outros meios de comunicação. Lembro-me de uma pesquisa, atualmente em fase de finalização, realizada por uma equipe de psicólogas junto ao Centro de Psicologia Aplicada ao Trabalho - CPAT (Bonádio et al., 1998) que buscou acompanhar o processo de organização de uma comunidade favelada na periferia de São Paulo. Os líderes da Associação de Amigos de Bairro pediam ajuda a uma ONG no sentido de organizá-los com vistas a conquistar melhoria de condições de vida. Com esse pedido, a verbalização trazia a informação de que as pessoas da comunidade eram

incompetentes para isso. No entanto, observou-se que eles foram supercompetentes, pois conseguiram construir um processo organizativo cooperativo que rapidamente possibilitou a realização de uma grande festa de Natal onde, dentre outras coisas, conseguiram oferecer comida, presentes para as crianças a partir de doações de comerciantes e do trabalho coletivo dos membros da comunidade. Conseguiram apoio da PM para prover a segurança do lugar. Organizar uma festa exige uma série de habilidades e conhecimentos de planejamento, logística, divisão de trabalho, organização de fluxos etc... Pretendo pontuar com esse exemplo que apesar de a verbalização expressar uma determinada visão dos líderes sobre si mesmos e sobre a comunidade, a prática demonstrou que a realidade é outra. E essa atividade cooperativa aconteceu apesar das diferenças e das divergências existentes nessa e em toda comunidade. O problema não são essas diferenças, mas sim a comunidade perceber que têm competência e capacidade organizativa que podem ser postas em prática onde as diferenças não impedem um projeto comum.

Ao se pensar em negociações em contextos de poder e controle assimétricos - tanto material como simbólico -, veremos que muitas vezes opera-se de modo a não explicitar o conflito, pois o poder do outro pode implicar na exclusão daquele que detém menor poder e controle. Isso pode nos explicar comportamentos de evitação, onde o silêncio, por vezes interpretado como consentimento, revela justamente o oposto e onde papéis sociais já desempenhados anteriormente - de empregado, de subordinado e de chefe - acabam por dificultar a construção e o exercício da comunicação.

Parece-me que o grande desafio, certamente já sentido pelos envolvidos no projeto das Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares, é criar um novo modo de relacionar-se, de ver o trabalho e a vida, que opere através de uma outra racionalidade, que não a instrumental, a partir das pessoas que somos, das experiências de vida que temos e da sociedade onde vivemos, tendo, ainda que não como objetivo único e prioritário, a busca de condições materiais de sobrevivência. Um outro desafio, também presente, é o de conseguirmos evitar que a Universidade

colonize a população, pois também nós, que a ela estamos vinculados, como somos gente, temos nossas histórias de vida, temos nossas expectativas e temos nossos interesses, nem sempre claros para nós mesmos. Temos ainda nossas próprias concepções sobre o que é um processo organizativo cooperativo.

Uma imagem que nos ajuda a vislumbrar a organização como processo de interação é a de que, apesar de as pessoas estarem juntas, cada uma cria e vê um filme diferente, ainda que sob o mesmo título. E ao se pensar na organização de cooperativas populares, a pergunta que se tem é a seguinte: “como criar um roteiro comum a partir de filmes diferentes?”

Aprendi com minha amiga caboverdeana Iolanda M. A. Évora, que desenvolveu sua dissertação de mestrado sobre as cooperativas em Cabo Verde, que em crioulo cooperar diz-se “*djunta-mon.*”

Sato, L. (1999). “*Djunta Mon*”: The Process of Creating Cooperative Organizations. *Psicologia USP*, 10 (2), 219-225.

Abstract: This article discusses the creation of cooperatives taking into account the concept of organization as a social process mediated by negotiations. For this purpose, we consider the conflict and the harmony of nuclear interests to understand this process, which explains movements of cooperation and confrontation.

Index terms: Organizations. Social processes. Cooperativism. Negotiation. Social interaction. Interests. Conflict.

Referências Bibliográficas

Bonádio, A. N., Ortega, C., Ramos, F. Q., Hanada, H., Leão, S. C., Andréa, S. R. S., & Neves, T. S. (1998). *O processo de organização comunitária: Estudo de caso de uma comunidade marginalizada*. Projeto de Pesquisa. Supervisão de Fábio de

Oliveira, Centro de Psicologia Aplicada ao Trabalho, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Évora, I. M. A. (1996). *As representações sociais da cooperativa: Um estudo na ilha de Santiago, Cabo Verde*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Lanzara, G. F. (1985). La progettazione: Da analisi funzionale ad attività dialogica-discursiva. In C. Ciborra & G. F. Lanzara, *Progettazione delle nuove tecnologie e qualità del lavoro*. Milano, Italy: Franco Angeli.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sato, L. (1997). *Astúcia e ambigüidade: As condições simbólicas para o replanejamento negociado do trabalho no chão de fábrica*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Spink, P. (1991). O resgate da parte. *Revista de Administração*, 26 (2), 22-31.