

## 21 – ENCENAÇÃO DA OQS

### **Apresentação**

Esta encenação tem por objetivo alertar as cooperativas para os principais erros que podem ser cometidos pela Diretoria, pelo quadro social e pelo agente de desenvolvimento humano – ADH, no processo de organização do quadro social – OQS.

Convém ressaltar que a técnica da encenação é um meio extraordinário para a aprendizagem, quando usada da forma correta. Cada um precisa assumir o seu papel, falando pausadamente e em voz alta, para que todos possam ouvir. Antes de falar, a expressão facial já deve revelar o que cada um vai dizer. Por isso é necessário voltar-se para o público. A atitude do ator deve ser a de um profissional do teatro e não pode ser influenciada pelo público, que pode se manifestar como quiser.

O texto deve ser adequado ao linguajar e ao contexto de cada Estado e de cada Ramo do Cooperativismo, citando a fonte e preservando a essência da mensagem.

Antes da encenação, convém ministrar um curso básico sobre cooperativismo aos participantes para nivelar os conhecimentos, incluindo abordagens sobre tipos de liderança, sobre a forma de escolher representantes com o perfil adequado à função e sobre a gestão profissionalizada de cooperativas, requisitos fundamentais para a OQS ter êxito. Segue o texto da encenação:

### **Cenário**

Uma mesa, na frente da sala, onde está reunida a Diretoria da COOPLEITE (nome fictício, que pode ser substituído por outro). No fundo da sala há um grupo de associados, sentados em círculo. No meio da sala estão integrantes do quadro gerencial, funcional e social da cooperativa, assistindo à seguinte encenação:

**Comentarista:** A Cooperativa dos Produtores de Leite – COOPLEITE já existe há dez anos e cresceu muito, tanto na produção de leite como no sistema de administração da cooperativa. Este fato tornou os problemas cada vez mais complexos e gerou enorme insatisfação no quadro social. A Diretoria sentiu a necessidade de contratar um técnico para organizar os associados, no intuito de obter deles o respaldo na solução dos problemas. O Agente de Desenvolvimento Humano – ADH já foi contratado e a Diretoria está reunida para conhecê-lo e dar-lhe as diretrizes para o seu trabalho.

#### **1. Mesa da Diretoria**

**Presidente:** Eu convoquei esta reunião para apresentar aos senhores o técnico que contratamos para cuidar da organização do quadro social da COOPLEITE.

**Diretor 1:** Ótimo! E qual a formação dele?

**Presidente:** Ele é um tecnólogo em cooperativismo.

**Diretor 2:** Isso é muito bom porque, pelo menos, ele tem embasamento teórico sobre o Sistema Cooperativista. Obviamente, o que interessa é o seu desempenho profissional.

**Diretor 3:** Também penso assim. Afinal, ele foi contratado para resolver os problemas da cooperativa.

**Presidente:** Posso chamá-lo para que os senhores possam conhecê-lo e fazer-lhe as perguntas que acharem convenientes?

**Todos:** Pode!

*O Presidente pede à secretária que busque o técnico. Este entra e cumprimenta um a um todos os componentes da Diretoria. O técnico chega e cumprimenta um por um todos os membros da Diretoria.*

**Presidente ao técnico:** Boas vindas! Seria interessante ouvir a sua proposta em relação ao trabalho a ser realizado na organização do quadro social da COOPLEITE.

**Técnico:** Na formação que recebemos no Curso de Tecnólogos em Cooperativismo aprendemos que é necessário primeiro ouvir os associados, por serem os donos da cooperativa, para saber quais são os problemas na visão deles e obter sugestões de como solucioná-los.

**Diretor 3:** É exatamente isso. Nós, da Diretoria, também somos associados e fomos eleitos para dirigir a Cooperativa, mas não temos mais tempo para nos reunir com eles. Portanto, precisamos do teu trabalho profissional para fazer isso.

**Presidente aos diretores:** No começo isso era fácil, porque a cooperativa era pequena e sabíamos exatamente o que os associados queriam. Mas a COOPLEITE cresceu muito, com vários novos associados e funcionários, que ainda não conhecem bem a cooperativa e isso gerou muita confusão.

**Presidente ao técnico:** Contratamos você para fazer duas coisas:

*O Presidente pode ler os dois itens abaixo, pois foi uma resolução da Diretoria.*

1. Ensinar o Sistema Cooperativista ao quadro funcional e social da COOPLEITE, para que todos tenham noção clara da Doutrina, dos Princípios e dos Valores do Cooperativismo, bem como do funcionamento de uma cooperativa.

2. Manter contato permanente com o quadro social e organizá-lo para viabilizar um fluxo e refluxo permanente de informações, no intuito de nós, como Diretoria, podermos atender, da melhor forma possível, aos seus interesses.

**Técnico:** Fico muito tranquilo com esta proposta, pois é exatamente o que deve ser feito.

**Diretor 1:** Presidente, estou convicto de que contratamos a pessoa certa.

**Presidente:** Se os demais diretores estão de acordo, o técnico pode iniciar o seu trabalho, ouvindo as principais lideranças do quadro social sobre os problemas da cooperativa.

**Todos os diretores:** Estou de acordo.

**Presidente ao técnico:** As lideranças do quadro social já estão reunidas, aguardando a tua visita na comunidade que tem a maior produção de leite. Boa sorte! No retorno, me conta como foi.

*A Diretoria se retira da sala. O técnico se dirige à comunidade, enquanto a plateia ouve o seguinte comentário:*

**Comentarista:** O Presidente da COOPLEITE já havia informado as principais lideranças da contratação do técnico e solicitado que os líderes se reunissem hoje com ele, sem a presença da Diretoria, nem de membros dos conselhos de administração, fiscal e de ética, para que ele tivesse plena liberdade para tratar dos problemas da cooperativa com o quadro social.

### **1. Círculo de lideranças**

**Líder 1:** Felizmente a Diretoria tomou a decisão certa, contratando um técnico para nos auxiliar na solução dos enormes problemas que a COOPLEITE está enfrentando. Ele está vindo hoje para a nossa reunião.

**Líder 2:** Ótimo! Vamos ver o que ele tem a nos dizer. Falam que é um especialista em Cooperativismo e deve ter a solução para cada um dos nossos problemas. Afinal, foi contratado com o nosso dinheiro para isso.

**Líder 3:** Não acredito que haja um especialista que possa resolver os nossos problemas, porque nós mesmos precisamos resolvê-los. Ele apenas pode nos assessorar.

**Líder 4:** Lá vem ele... Que bom! É um rapaz novo e simpático. Vamos recebê-lo da forma adequada.

*Todos se levantam e cumprimentam o técnico.*

**Técnico:** Sou um agente de desenvolvimento humano, com curso superior em Cooperativismo, e fui contratado pela Diretoria para organizar o quadro social da COOPLEITE, no intuito de assessorá-la na solução de vários problemas.

**Líder 5:** Muito boas vindas, porque problemas não faltam...

**Técnico:** Posso saber quais?

*O técnico ouve cada líder, tomando nota num caderno.*

**Líder 1:** (Lucrécio ou Lucrécia): A Diretoria recebe muito e nós ganhamos pouco.

**Líder 3:** O presidente já está na terceira gestão. Ele não quer mais largar o osso...

**Líder 2:** Há novos associados e funcionários que atrapalham a cooperativa porque não sabem nada sobre Cooperativismo.

**Líder 4:** (Justino ou Justina) O presidente contrata os seus parentes.

**Líder 5:** A cooperativa poderia receber outros produtos, além do leite.

**Líder 6:** Há desvio de leite aos atravessadores, porque pagam mais.

**Técnico:** Está bem. A cooperativa é dos senhores, que devem sugerir uma solução para cada um dos problemas. Quanto ao desvio de leite, qual a solução?

**Líder 1:** A Diretoria deveria reduzir sua remuneração pela metade.

**Líder 3:** Devemos trocar todos os membros da Diretoria em cada eleição.

**Líder 2:** É necessário dar cursos sobre cooperativismo aos novos associados e funcionários.

**Líder 4:** É preciso terminar com o nepotismo na COOPLEITE.

**Líder 5:** Além do leite, a cooperativa poderia comercializar hortifrutigranjeiros.

**Líder 6:** A COOPLEITE tem que pagar, no mínimo, o mesmo valor dos atravessadores.

**Técnico:** Todos estão de acordo com as propostas?

**Todos:** Sem dúvida. Leva estas propostas para a Diretoria.

**Técnico:** Tenho outra sugestão. Ao invés de eu levar as propostas, é melhor vocês tratem deste assunto diretamente com a Diretoria.

**Líder 2:** Uai! Estamos pagando você para fazer isso, porque não temos tempo. A nossa função é cuidar das vacas e da produção de leite.

**Líder 1:** Você acha que nós temos coragem de dizer isso para a Diretoria? Deus me livre!!!

**Técnico:** Bem, neste caso vou levar um relatório desta reunião para a Diretoria.

**Todos:** É isso. Boa sorte e sempre bem vindo à nossa comunidade.

*A Diretoria volta à sala, enquanto o técnico retorna da reunião.*

**Comentarista:** O técnico voltou preocupado com a complexidade dos problemas, enquanto a Diretoria aguardava ansiosa sobre o resultado da primeira reunião com as lideranças do quadro social.

### **1. Mesa da Diretoria**

**Presidente:** Que tal? Como foi a reunião com as lideranças?

**Técnico:** Fui muito bem recebido e os associados abordaram os problemas da COOPLEITE com muita franqueza, conforme podem ler no relatório da reunião.

O técnico entrega o relatório ao Presidente e uma cópia a cada Diretor. Depois da leitura silenciosa, surgem as seguintes manifestações:

**Diretor 1:** Vejam só! Querem reduzir nossa remuneração pela metade! Esta proposta só pode ser do Sr. Lucrécio, que pensa sempre no próprio lucro! Tem cabimento? Técnico, vai lá e pergunta se ele não quer se candidatar para a próxima Diretoria... Ora, bolas!

**Diretor 2:** Essa outra também é boa! Trocar em cada eleição todos os membros da Diretoria! Só um desmiolado pode sugerir uma coisa dessas! A administração deve ter continuidade, senão a cooperativa entra no caos e o prejuízo é dos próprios associados. Técnico, diga a eles que não entendem nada sobre a administração de uma cooperativa.

**Diretor 3:** Mas eles também deram boas sugestões. Realmente precisamos receber outros produtos dos associados, pois nossa região é rica em hortifrutigranjeiros. A sugestão de dar cursos sobre Cooperativismo aos novos associados e funcionários também é excelente.

**Presidente:** Por favor, diga ao Sr. Justino que eu contrato parentes porque são eficientes e por serem da minha inteira confiança. Pergunta se ele prefere que eu contrate os parentes dele...

**Técnico:** Prezados diretores, tecnicamente não posso fazer isso, porque minha função é viabilizar o diálogo do quadro social com a Diretoria. É melhor a Diretoria discutir este relatório diretamente com as lideranças do quadro social. Talvez juntos descubram outras formas para solucionar os problemas da COOPLEITE.

**Presidente:** E acha que temos tempo? Temos inúmeros outros compromissos... Você foi contratado para isso. Ou devemos contratar outro?

**Técnico:** Não! Caso seja esta a decisão da Diretoria, devo cumpri-la.

*A Diretoria se retira da sala e o técnico retorna à comunidade.*

**Comentarista:** As lideranças do quadro social foram avisadas da próxima reunião e ficaram extremamente curiosas sobre o resultado do relatório para a Diretoria.

## 1. Círculo de lideranças

**Líder 4:** Estamos aqui reunidos para saber o resultado do relatório que o técnico levou à Diretoria.

**Líder 1:** Estou desconfiado que a Diretoria não gostou da proposta de reduzir sua remuneração pela metade.

**Líder 3:** Nem da proposta de trocar todos os membros da Diretoria em cada eleição...

**Líder 2:** Penso que o mais importante é dar cursos sobre Cooperativismo, pois assim se resolvem quase todos os problemas, porque na realidade falta consciência cooperativista.

**Líder 6:** Quietos! Lá vem ele...

*O técnico cumprimenta novamente a todos e a seguir é crivado de perguntas.*

**Líder 4:** E daí? O Presidente vai demitir os seus parentes?

**Técnico:** Ele disse que são pessoas competentes e da sua inteira confiança.

**Líder 1:** E a Diretoria vai reduzir sua remuneração pela metade?

**Técnico:** Ela sugeriu que o senhor se candidatasse para a próxima gestão...

**Líder 1:** Isso é um desafio! Não se trata de uma questão pessoal, mas de um problema da cooperativa. E você, o que respondeu?

**Técnico:** Sugeri que a Diretoria se reunisse com os senhores, para buscarem juntos a melhor forma de resolver cada problema, mas não ela aceitou a minha sugestão.

**Líder 5:** Ou seja, continuamos na estaca zero. Apenas estamos pagando mais um funcionário para ficar tudo como está...

**Líder 4:** Realmente, são todos farinha do mesmo saco. Não adianta ficarmos aqui perdendo tempo. Tenho muito o que fazer. Tschau!

**Todos:** Eu também vou... Tschau!

*Todos os líderes vão embora e o técnico volta para a COOPLEITE, já com a decisão tomada.*

**Comentarista:** O agente de desenvolvimento humano constatou que não tinha as mínimas condições para trabalhar na cooperativa e pediu demissão. Isso causou grande impacto na Diretoria e no quadro social.

O Instrutor faz as seguintes perguntas para os assistentes:

- a) Por que esta experiência fracassou?
- b) Qual tinha sido a proposta do técnico para evitar o fracasso?
- c) Por que as lideranças do quadro social não queriam se reunir com a Diretoria?
- d) Por que a Diretoria não quis se reunir com as lideranças do quadro social?

**Comentarista:** A Diretoria e as lideranças do quadro social, ouvindo esta plenária, chegaram à conclusão de que erraram e resolveram chamar o técnico para dar continuidade ao trabalho, agora da forma correta.

### **1. Reunião da Diretoria com as Lideranças**

**Presidente:** Eu convoquei os membros da Diretoria e vocês líderes do quadro social para descobrirmos juntos a melhor forma de organizar o quadro social da COOPLEITE, porque isso é do interesse de todos nós.

**Líder 4:** Tenho certeza de que o técnico estava certo, porque ele sugeriu que esta reunião fosse realizada e não aceitamos a sugestão dele.

**Diretor 3:** O senhor tem toda a razão. De imediato notei que o técnico é um excelente profissional. A experiência fracassou porque não queríamos nos reunir para tratar francamente dos problemas da COOPLEITE. E para isso precisamos da assessoria de um técnico.

**Presidente:** Todos pensam assim?

*Todos confirmam... Sim, é isso. Ele estava certo e fomos nós que erramos.*

**Presidente:** Bem, neste caso a melhor solução é chamarmos novamente o técnico para dar continuidade ao trabalho. Todos estão de acordo?

*Um por um, todos aceitam a proposta.*

**Comentarista:** O técnico voltou e a Diretoria lhe deu as condições necessárias para desenvolver o seu trabalho como agente de desenvolvimento humano. Houve cursos sobre o

Sistema Cooperativista para o quadro social e funcional, os órgãos eletivos receberam assessoria para cumprirem as suas funções da forma adequada e a cooperativa entrou num desenvolvimento dinâmico e harmonioso. Os excelentes resultados foram debitados ao agente de desenvolvimento humano – ADH, que conquistou a admiração e o respeito de todos. Quando chegou o período das eleições, sem o conhecimento do técnico, as principais lideranças da cooperativa fizeram um intenso movimento junto ao quadro social e funcional para propor que ele fosse o próximo presidente. Para isso, convocaram uma reunião do quadro social com o técnico, sem ele saber do objetivo desta reunião.

### **1. Reunião do Quadro Social com o Técnico**

*Os líderes se juntam à plenária, sem a Diretoria, que fica fora da sala. Quando o técnico chega, é recebido com aplausos por todos.*

**Líder 3:** Você está assessorando a Diretoria para a próxima assembleia e não queremos que o Presidente continue. Faz doze anos que ele está na presidência e queremos outro candidato.

**Técnico:** Existe outro candidato?

**Líder 1:** Todos os que estão aqui reunidos querem você como candidato...

**Técnico:** Mas isso é um absurdo! Minha função é ser um agente de desenvolvimento humano. Além do mais, não sou associado...

**Líder 6:** Já pensamos em tudo... Tem um associado que quer vender sua propriedade e você pode adquiri-la, apenas para regularizar a situação.

**Técnico:** Eticamente não posso fazer isso, porque sou uma pessoa de confiança da Diretoria.

**Líder 5:** Mas a Diretoria perdeu a nossa confiança, pois se articula de todas as formas para permanecer no poder e nós queremos mudança. Você é a pessoa que melhor conhece a COOPLEITE e tem o respaldo do quadro social e funcional da cooperativa.

**Técnico:** E como vocês tem certeza disso?

**Líder 2:** Está aqui o abaixo assinado de associados e funcionários. Já é a maioria absoluta que quer você como Presidente.

**Técnico:** Pôxa! Sinceramente, eu não esperava por isso. Mas diante de uma articulação tão intensa, não tem como recusar. Realmente tenho visão muito clara do que a COOPLEITE precisa. Fico muito agradecido e vamos em frente...

*Todos se abraçam efusivamente e ficam na sala. A Diretoria entra e ocupa sua mesa...*

**Presidente:** Convoquei esta reunião para acertar os detalhes para a próxima eleição. Os Conselhos de Administração, Fiscal e de Ética já definiram seus candidatos. Na Diretoria precisamos renovar, pela legislação em vigor, um terço dos membros e os senhores já concordaram que eu continue na presidência, para dar continuidade à excelente gestão que tivemos. Falta resolver quem sai e quem entra na chapa da nova Diretoria!!!

*Entra a secretária, muito nervosa, e fala...*

**Secretária:** Presidente! Vi um abaixo assinado, por associados e funcionários, propondo que o agente de desenvolvimento humano seja o próximo presidente e ele aceitou.

**Presidente:** Isso é um absurdo! Ele traiu a confiança da Diretoria e vai ser demitido por justa causa. Volte e redija a rescisão do contrato!

Todos permanecem na sala, enquanto o instrutor faz as seguintes perguntas:

- a) Presidente, por que o senhor demitiu o técnico?
- b) Técnico, por que você foi demitido?

**OBSERVAÇÃO:** Espera-se, como resultado desta encenação, que os dirigentes e os associados tenham consciência clara de que o técnico não pode ser usado para dar recados que eles não têm coragem de dar pessoalmente. Ele é apenas o facilitador do diálogo permanente entre a Diretoria e o quadro social da cooperativa. A encenação também mostra o perigo de o técnico se envolver politicamente, devido ao conhecimento privilegiado que adquire por lidar com todos os setores da cooperativa. O técnico precisa ter as condições necessárias para prestar este serviço de vital importância para o Sistema Cooperativista, que é a organização do seu quadro social – OQS.

Depois desta encenação, que identifica procedimentos inadequados da Diretoria e do quadro social, bem como do agente de desenvolvimento humano, analisados pelo instrutor com os participantes, convém apresentar o desenvolvimento histórico, a fundamentação teórica e as diversas formas de OQS, com os respectivos indicadores de desempenho.

Para isso há um texto específico na OCB, disponível para as OCEs e para os Ramos interessados em organizar o quadro social das suas cooperativas