

Práticas organizacionais horizontais: um estudo em uma cooperativa de produção agropecuária

JULIANO OLIVEIRA*

PRISCILLA BORGONHONI CHAGAS**

Resumo: A proposta de desenvolvimento moderno, alicerçada nas metanarrativas do chamado “progresso técnico-científico” e na dominação racional-legal do trabalho, sobretudo a partir da década de 1950, se distanciou de um efetivo desenvolvimento em direção à emancipação social. Nesse contexto, uma forma de gestão, denominada *management*, emergiu nos Estados Unidos e se espalhou pelo mundo. Essa forma gerencialista priorizou o progresso econômico e sucumbiu às diferenças raciais e culturais entre os diferentes países do Ocidente. Em outra direção, os Estudos Organizacionais Críticos Brasileiros têm proposto um conhecimento original, com a intenção de abranger outros modos de organização. Assim, mostra-se relevante encorajar outras formas de gestão, especialmente aquelas que não estão alicerçadas na lógica excludente do capital. O objetivo do artigo é compreender uma forma de gestão como expressão que permite pensar a noção de desenvolvimento a partir do estudo em uma cooperativa de produção agropecuária, localizada no interior do Paraná, que tem sua origem no trabalho coletivo e na luta contra a concentração fundiária. Para isso, realizou-se um estudo de natureza qualitativa, utilizando a entrevista como procedimento para coleta do material por meio das visitas de campo, realizadas em 2019. Os resultados apontam outra forma de gestão, balizada pela autonomia e pelo emprego de práticas horizontais.

Palavras chave: Gestão; Autonomia; Desenvolvimento.

Horizontal organizational practices: a study in an agricultural production cooperative

Abstract: The proposal for modern development, based on the meta-narratives of the so-called "technical-scientific progress" and on the rational-legal domination of work, especially since the 1950s, has distanced itself from an effective development towards social emancipation. In this context, a form of management, called management, emerged in the United States and spread throughout the world. This managerialist form prioritized economic progress and succumbed to racial and cultural differences between different countries in the West. In another direction, Brazilian Critical Organizational Studies has proposed original knowledge, with the intention of covering other modes of organization. Thus, it is relevant to encourage other forms of management, especially those that are not based on the exclusive logic of capital. The objective of the paper is to understand a form of management as an expression that allows thinking about the notion of development from the study in an agricultural production cooperative, located in the interior of Paraná, which has its origin in collective work and in the fight against land concentration. For this, a qualitative study was carried out, using the interview as a procedure for collecting material through field visits, carried out in 2019. The results point to another form of management, marked by autonomy and the use of horizontal practices.

Key words: Management; Autonomy; Development.



* JULIANO OLIVEIRA Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Norte do Paraná e Mestrando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá.



** PRISCILLA BORGONHONI CHAGAS é Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá e Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Introdução

O conjunto de políticas modernistas direcionadas para o crescimento econômico e alicerçadas nas metanarrativas do chamado “progresso técnico-científico”, principalmente, a partir da década de 1950, se distanciou de um efetivo desenvolvimento autônomo e da promoção da igualdade social. Mais que isso, o discurso e a estratégia de desenvolvimento produziram pobreza, exploração e opressão em nome de um desenvolvimento restrito a poucos países. Para Escobar (2007 p. 21), “a crise da dívida, a fome, a pobreza crescente, a desnutrição e a violência são apenas os sintomas mais patéticos do fracasso dos cinquenta anos de desenvolvimento”. Nesse contexto, uma forma de gestão denominada *management* emergiu nos EUA e se espalhou pelo mundo, enfatizando o desenvolvimento econômico e corroborando para a manutenção de um regime ideal para reprodução do capital. As escolas de Administração foram surgindo em diversos países com apoio dos Estados, inclusive no Brasil, promovendo, por conseguinte, o sistema cultural e social americanizado.

Diante disso, os Estudos Organizacionais Críticos Brasileiros têm proposto um conhecimento original que expressa uma atitude *anti-management* (A-M) (MISOCZKY FLORES; GOULART, 2015) e encorajado outras formas de gestão baseadas na autonomia e nos contextos locais. Por certo, é preciso abranger nos estudos outros modos de organizar e, assim, repensar a própria noção de autonomia. Nesse sentido, apresenta-se neste trabalho outra forma de gestão, como expressão que permite pensar a gestão com outras faces a partir de um contexto que a torna

singular em direção a um desenvolvimento autônomo.

Partindo desse pressuposto, o objetivo do artigo é compreender uma forma de gestão como expressão que permite pensar a noção de desenvolvimento a partir do estudo em uma cooperativa de produção agropecuária, localizada no interior do Paraná, que tem sua origem no trabalho coletivo e na luta contra a concentração fundiária.

Para isso, realizou-se um estudo de natureza qualitativa empregando a entrevista como procedimento da coleta do material empírico, a partir das visitas de campo realizadas no período de maio e julho de 2019. Os achados da pesquisa foram sistematizados e analisados utilizando como técnica a análise de conteúdo (COLBARI, 2014).

A cooperativa estudada foi criada a partir de um assentamento do Movimento do Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), assumindo um modelo de cooperativismo que não é tão rígido como o exigido na lei. Trata-se de um sistema de cooperativa que se insere em um contexto de produção capitalista, mas sua atenção está voltada para as questões sociais enquanto organização democrática, na qual o social prevalece sobre o capital.

O artigo está estruturado em três partes, além da introdução e das considerações finais: na primeira, apresenta-se o referencial teórico do trabalho, discutindo a gestão e o desenvolvimento moderno em uma perspectiva gerencialista e, na sequência, o conceito de autonomia e desenvolvimento, caminhando para as discussões sobre a gestão que não se alicerça na lógica excludente do capital; na segunda parte, descreve-se os procedimentos metodológicos da pesquisa; e, por fim, na terceira, discorre-se empiricamente

acerca da experiência da cooperativa estudada, de modo a refletir sobre a gestão como expressão da participação social, autonomia e do desenvolvimento.

A gestão e o desenvolvimento moderno

A gestão é um fenômeno necessário para qualquer forma de organização. Alcadipani e Bertero (2012) afirmam que os modos de organizar fazem parte da civilização desde os tempos primórdios, porém é dentro de um contexto histórico e econômico específico que uma forma característica de administrar emerge. Desse modo, a gestão pode assumir uma configuração que a torna singular em um contexto.

Gutierrez (1988) explica que a empresa moderna passou por diferentes etapas de desenvolvimento, definidas geralmente pelas diversas escolas da Administração. O autor aponta que a “grande empresa”, também denominada por alguns como “monopólio”, se constituiu progressivamente associada ao surgimento das unidades encarregadas de abastecimento, produção, comercialização, gestão financeira e administração geral. Com o processo de expansão dessas organizações, essas unidades eram reorganizadas racionalmente e alinhadas aos princípios do taylorismo, como por exemplo, a especialização e a divisão do trabalho. A própria direção da empresa passou a assumir uma nova configuração sustentada no princípio da racionalização que, “ao mesmo tempo em que a fragmentava entre diferentes diretores gerais, a elevava à categoria de 'ciência' com o aparecimento do *management*” (GUTIERREZ, 1988, p. 11).

Após a II Guerra Mundial, o *management* passou a se espalhar pelo mundo, promovendo uma forma de gestão baseada na priorização da

eficácia, eficiência e na maximização de resultados. Essa forma de gestão foi intensificada pela ideia do desenvolvimento moderno e passou a ser difundida na Europa e em vários outros países, incluindo o Brasil, por meio das escolas de Administração de negócios (ALCADIPANI; BERTEIRO, 2012). Para os autores, a tônica na criação e no desenvolvimento dessas instituições de ensino foi seguir o modelo das escolas de *management*, tendo como contrapartida o apoio dos EUA.

No Brasil, por exemplo, a decisão que criou a Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV) foi precedida de entendimentos entre a FGV, o Governo Brasileiro e as autoridades estadunidenses. A FGV recebeu financiamento da Fundação Ford para desenvolver material didático e enviar estudantes para as escolas de negócios dos EUA, principalmente nas universidades de Cornell e Stanford. Enquanto os modelos europeus de produtividade eram muito influentes na origem dos negócios e comércio no Brasil, o modelo estadunidense surgiu como uma solução para modernizar e apoiar o desenvolvimento industrial brasileiro (ALCADIPANI; ROSA, 2011).

A implantação do curso de Administração influenciou outros cursos de graduação espalhados pelo Brasil, especificamente em sua matriz curricular, com disciplinas de finanças, recursos humanos e mercado, buscando formar um profissional orientado para o projeto desenvolvimentista. Serva (1992) explica que a FGV, criada por meio do Decreto-lei nº 6.693, passou a se ocupar do estudo da organização racional do trabalho e da preparação de técnicos para a administração. O autor aponta que a institucionalização da importação de metodologias se

estabeleceu definitivamente com a criação das escolas superiores de administração a partir da década de 1950.

A gestão, nesse contexto, é descrita como uma forma de organizar que se propagou pela América Latina e que é caracterizada pela expressão organizacional da dominação racional-legal, com fundamentos que repousam na burocracia (WEBER, 1978). Uma organização hierárquica delimitada por normas ligadas a uma cadeia de comando e de controle. Misoczky e Moraes (2011) explicam que a organização burocrática é a prática organizacional hegemônica desse tempo histórico. Partindo desse pressuposto e tendo como objetivo construir o tipo de ideal de organização vertical, as autoras

revisam e apresentam diferentes abordagens sobre o tema inspiradas em Weber.

Assim, Misoczky e Moraes (2011) elaboram uma síntese e uma proposição das categorias que definem um tipo ideal de práticas organizacionais verticais para estudar as escolas de movimentos sociais populares. O Quadro 1 apresenta as categorias e suas definições. Para as autoras, como prática organizacional hegemônica desse tempo histórico, a burocracia assume uma configuração em maior ou menor grau nos diferentes tipos de organização. Trata-se de um modo de gestão que opera por meio do controle e da hierarquia, formalmente constituídos, e se reproduz pelas regras instituídas e por instrumentos de coerção.

Categoria	Definição
Eficiência	Valor racionalizador
Concentração de poder	Significa que poucos decidem e muitos executam; é o mandar mandando
Hierarquia	Expressa na cadeia de comando piramidal é indispensável para o controle do processo reprodutivo do capital
Regras legitimadas	Exprime um conjunto de leis e normas que definem o funcionamento da organização e a naturalizam como condição objetiva necessária para a eficiência
Controle	Enuncia um sistema de regulação para garantir obediência, imperativo estrutural no contexto das relações de classe antagônicas

Quadro 1 – Síntese das categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais verticais.

Fonte: Misoczky e Moraes (2011, p. 49).

Neste trabalho, entende-se que as categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais verticais se inscrevem nessa forma de gestão, como categorias que se distanciam de uma gestão capaz de elevar o desenvolvimento a uma noção que transcende uma lógica econômica.

Repensando o conceito de desenvolvimento e autonomia

Souza (1995; 2011; 2009; 2010; 2016; 2017) oferece uma grande contribuição para a ressignificação do conceito de desenvolvimento em termos de autonomia e participação social e é sob essa lente que se alicerça a argumentação teórica desta parte. Para Souza (1995), a ideia de desenvolvimento tem sido

condenada pelas mais diversas escolas do pensamento e disciplinas a endossar o modelo civilizatório ocidental, capitalístico, enquanto paradigma universal. Souza (1995) lamenta que uma noção tão fundamental quanto à noção de desenvolvimento tenha sido reduzida no campo científico pela epistemologia positivista. Na década de 1970, os “economistas do desenvolvimento” perceberam que o crescimento não produz, automaticamente, justiça social. A metáfora “fazer o bolo crescer, para depois dividi-lo” defendida no Brasil pelo economista e ex-ministro da fazenda Antônio Delfim Netto nunca logrou êxito, uma vez que, os benefícios econômicos não atingiram as pessoas de baixa renda.

A experiência mostra que não basta identificar grupos específicos e tentar, posteriormente, implementar programas de distribuição de renda conduzidos de cima para baixo. É necessário compreender as necessidades humanas e, isso inclui a liberdade, a participação, o acesso à cultura etc. (SOUZA, 1995). Nesse sentido, o autor argumenta que a cultura sempre importa e mesmo as culturas não ocidentais tradicionais podem ser combinadas com outras fontes ocidentais de inspiração para produzir resultados radicalmente democráticos.

Para Souza (2017), as pessoas devem decidir como a demanda por autonomia pode ser traduzida para a linguagem de suas próprias condições e necessidades particulares. Para ele, o desenvolvimento de um projeto de autonomia que leve em consideração as especificidades culturais, seja em termos de extensão, tradições culturais locais, regionais e nacionais, continua sendo uma grande lacuna.

Souza (1995) propõe uma concepção de autonomia a partir do filósofo Cornelius

Castoriadis. Diferente da noção de heteronomia, caracterizada pela imposição da lei de cima para baixo, a autonomia diz respeito à emancipação e à instituição livre e lúcida das leis e normas pelo próprio corpo de cidadãos (SOUZA, 2010). A autonomia significa o poder de uma coletividade se reger por si própria e pelas suas próprias leis (SOUZA, 2009). Enquanto a heteronomia objetiva a submissão e o adestramento da mente e dos corpos, a autonomia se constitui como a base do desenvolvimento para que os indivíduos possam realizar suas escolhas rumo a libertação.

Para Souza (1995), uma sociedade autônoma é aquela que consegue gerir seu território livremente por meio de uma identidade própria e do acesso e distribuição dos recursos de forma igualitária. A presença sorrateira da heteronomia nos territórios dissidentes tem implicações na vida das pessoas, logo, as relações sociais se manifestam também com a presença de inveja, desonestidade, competição, comportamento autoritário e contradições políticas, que podem desencorajar as potencialidades das iniciativas criadas pelas cooperativas ou outras formas organizacionais.

A questão do desenvolvimento, nesse contexto, se apresenta sob a forma de pequenos e grandes desafios, cotidianamente. Para Souza (2011), os atores que integram esses movimentos se verão confrontados com necessidades que passam pela defesa de um território para manutenção de um modo de vida, de recursos essenciais para sobrevivência do grupo e da sua identidade.

Gestão, autonomia e desenvolvimento

Para caracterizar uma gestão orientada para o desenvolvimento em termos de participação social e autonomia, é preciso reconhecer que outras formas de gestão emergem da sociedade organizada, sobretudo em movimentos reivindicatórios organizados. Nesse sentido, para Souza (2011), imaginar que os movimentos sociais não possuem capacidade de agir e planejar significa não levar em consideração o fato de que eles desenvolvem estratégias muitas vezes diretamente vinculadas à reorganização do espaço da cidade e, conseguem executar vários projetos, apesar do Estado e contra o Estado.

Contudo, ainda que um movimento social com planejamento e práticas espaciais insurgentes possa ser visto como algo emancipatório, isso não garante que seu modo de organização esteja comprometido com a autogestão (SOUZA, 2017) ou com as práticas organizacionais horizontais, uma vez que a autogestão não intenciona simplesmente excluir determinados graus de autoridade nas organizações, mas abolir as estruturas autoritárias da sociedade e das suas organizações (FARIA, 2009).

Ao analisar o espaço urbano, obviamente, a figura do Estado estará presente como uma instância crucial do planejamento e da gestão das cidades. Todavia, isso não impede de reconhecer a existência de movimentos sociais que possuem capacidade de agir pró-ativamente, elaborando projetos alternativos que corroboram a perspectiva de desenvolvimento autônomo. Diferentemente de um modelo que adota práticas configuradas por ferramentas gerencialistas prontas para serem consumidas, a gestão para o desenvolvimento em termos de justiça

social tem origem na liberdade e no esforço coletivo pelo bem comum. Desse modo, as ferramentas e as tarefas são criadas pelos próprios indivíduos alinhadas às práticas cotidianas e ao sentido de autonomia constituídos nesses espaços. Souza (2016; 2017) demonstra como o sentido de autonomia assume um significado associado às lutas de determinados movimentos sociais, como no caso dos “nuevos movimientos indígenas” da América Latina em que as expressões, como autonomia regional e autonomia territorial, não necessariamente se relacionam com demandas de superação de uma sociedade hierárquica.

Escobar (2007) aponta que o triunfo da modernidade ocidental reside na imposição de uma história local e um projeto particular (ocidental) em uma escala global, inferiorizando outras histórias e modos de vida. As práticas de gestão importadas não podem ser facilmente incorporadas aos contextos locais, pois são práticas desconectadas da realidade e das necessidades dessas organizações locais. No sentido oposto das práticas organizacionais verticalizadas, Misoczky e Moraes (2011) apresentam uma síntese das categoriais que definiriam o tipo ideal de práticas organizacionais horizontais. O termo horizontalidade empregado pelas autoras se refere a princípios de organização vinculados à democracia direta e às relações sociais anti-hierárquicas e antiautoritárias. Assim, é o interesse coletivo que assume a direção por meio de assembleias gerais, cujas decisões tomam sentido nas mãos de todos e de cada um, sem intermediários. Nessa perspectiva, Misoczky e Moraes (2011) propõe uma síntese das categoriais que definem o tipo ideal de práticas organizacionais horizontais, conforme o Quadro 2.

Categorias	Definição
Mandar obedecendo	Valor racionalizado
Participação direta	Exercício da direção de todos os assuntos por todos os membros da organização
Decisões coletivas	Todos deliberam em instâncias coletivas
Delegação autorizada	As ações são autorizadas pelo coletivo e realizadas em seu nome, esta autorização é revogável a qualquer tempo pelo coletivo
Corresponsabilidade	O coletivo responde ao indivíduo e o indivíduo responde ao coletivo pela implementação das decisões

Quadro 2. Práticas organizacionais horizontais
Fonte: Adaptado de Misoczky e Moraes (2011).

Partindo dessa síntese, argumenta-se neste trabalho que a autonomia, a gestão e o desenvolvimento são conceitos que também dialogam quando se pretende uma direção libertária, a autonomia possibilita pensar e criar formas de gestão e desenvolvimento, balizadas pelo trabalho coletivo e pela participação social.

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, do tipo exploratória, entendendo que a pesquisa qualitativa é aquela em que o investigador desenvolve os seus argumentos com base nos significados múltiplos das experiências individuais e sociais, historicamente construídas, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão; ou com base em perspectivas reivindicatórias ou em ambas (CRESWELL, 2007).

Como procedimento para coleta de material, utilizou-se a entrevista e a

observação não participante (CRESWELL, 2007). Para isso, foram realizados dois trabalhos de campo: no primeiro, em maio de 2019, foi realizada uma visita com um grupo de estudo para conhecer a estrutura da cooperativa e a organização do trabalho realizado pelos moradores; no segundo, em julho de 2019, foi realizada uma entrevista com um morador que está no local desde a ocupação inicial.

Como referência para a coleta e análise do material, adotou-se as categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais horizontais e verticais (MIZOCZKY; MORAES 2011) conforme o Quadro 3. As temáticas desenvolvimento e autonomia também foram abordados sob a perspectiva do morador por meio da entrevista. Os relatos foram gravados e transcritos pelo pesquisador, após a autorização obtida por meio do Protocolo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Práticas organizacionais verticais	Práticas organizacionais horizontais
Eficiência	Mandar obedecendo
Concentração de poder	Participação direta
Hierarquia	Decisões coletivas
Regras legitimadas	Delegação autorizada
Controle	Corresponsabilidade

Quadro 3. Práticas organizacionais verticais e horizontais

Fonte: Adaptado de Misoczky e Moraes (2011)

O material coletado foi sistematizado e analisado utilizando como técnica a análise de conteúdo. Colbari (2014) explica que a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, sob diferentes perspectivas teóricas, mas afinada com a natureza do problema de pesquisa e com a criatividade do investigador. Podem compor esse material: textos escritos, falas, relatos e depoimentos em geral, voz e imagem, comunicação não verbal, entre outras.

A análise teve como base as seguintes etapas: (i) Delimitação dos objetivos da pesquisa e do quadro de referências conceituais, sendo que nessa etapa utilizou-se a síntese das categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais horizontais e verticais de Misoczky e Moraes (2011); (ii) Definição de quais seriam os materiais analisados, sendo que nessa etapa optou-se pelos relatos do morador e as observações do pesquisador desde o primeiro contato com o campo; (iii) Exploração do material, sendo que essa etapa foi realizada por meio das categorias discursivas apresentadas no Quadro 3, elaboradas a partir do objetivo do trabalho; e, por fim, (iv) Os resultados obtidos foram interpretados a partir dos pressupostos teóricos que caracterizaram uma forma específica de gestão.

Outra forma de gestão: a experiência de uma cooperativa de produção agropecuária

“Aqui a democracia é plena”. Essa é uma fala do entrevistado que representa a forma como a cooperativa tem se organizado ao longo dos seus 26 anos de atividade. O entrevistado relata que enquanto as “empresas convencionais” adotam uma “heterogestão”, baseada na verticalização hierárquica, a cooperativa estudada construiu sua própria “autogestão”, baseada na participação por meio de instâncias coletivas de decisão. Misoczky e Moraes (2011) explicam que no tipo ideal de práticas organizacionais horizontais, as decisões são submetidas ao coletivo e a sua materialização também se dá pelo coletivo. Para as autoras, é o coletivo que executa as atividades por meio daqueles que estão autorizados. É o mandar obedecendo (MISOCZKY; MORAES, 2011).

Mesmo dispondo de autonomia em suas decisões, a cooperativa se mantém conectada com a coordenação nacional do MST. Essa relação busca fortalecer a identidade coletiva da cooperativa e o trabalho coletivo de outras famílias que lutam pela reforma agrária no país. Para Souza (2009), a autonomia não é sinônimo de autarquia econômica ou de isolamento cultural tendo em vista que

nenhum indivíduo é uma “mônada” isolada, nem as coletividades organizadas que os indivíduos formam.

Embora o morador entrevistado afirme que a forma de gestão adotada é a autogestão, associando-a à forma democrática e coletiva de decisão, cabe destacar que a autogestão deve ser entendida de forma mais ampla, “como uma transformação completa da sociedade na sua dimensão econômica, política e social” (FARIA, 2009, p. 289) ultrapassando toda e qualquer proposta democratizante no âmbito da gestão participativa. Isso porque a autogestão não intenciona simplesmente excluir determinados graus de autoridade nas organizações, mas abolir as estruturas autoritárias da sociedade e das suas organizações. As cooperativas de produção de mercadorias, sejam de bens ou serviços, que se estruturam em um sentido oposto às formas burocráticas da organização capitalista do trabalho, apresentam elementos de contradição ao modo capitalista, mas o fazem em pequena escala, porque essas organizações ainda são formas inacabadas de transição para uma autogestão social (FARIA, 2009).

Para auxiliar no desenvolvimento das atividades, a cooperativa conta com apoio de uma assistência técnica especializada composta por profissionais do próprio assentamento nas áreas de administração, economia, agronomia e contabilidade. Essa assistência técnica recebe o apoio financeiro do Estado, mesmo os repasses sendo realizados atrasados. A gestão evoluiu com o surgimento das tecnologias da comunicação e informação, como as redes sociais, que ajudam a projetar a cooperativa junto à sociedade e a promover os produtos oferecidos. As ferramentas de comunicação *online* ajudaram a substituir em grande parte as

comunicações impressas, aperfeiçoando formas de relacionamento e de compartilhamento de informações.

Na cooperativa, todas as famílias sempre estiveram envolvidas na atividade produtiva e os resultados obtidos foram distribuídos entre os assentados de acordo com o esforço de cada um no trabalho realizado. Uma característica particular observada no sistema de produção refere-se à remuneração nos postos de trabalho. Cargos que executam tarefas administrativas possuem uma remuneração menor do que aqueles que exigem o trabalho braçal ou uma exposição às condições ambientais intensas de trabalho, como a coordenação de uma equipe na caldeira ou a colheita da cana.

Na cooperativa, a admissão de novas famílias é possível, mas somente após uma decisão coletiva por meio de assembleia. Inicialmente, a família interessada deve permanecer na cooperativa por quatro meses, morando e trabalhando; após esse período, as famílias que já estão assentadas realizam uma assembleia para decidir se aceitam a admissão dos novos integrantes e, como em todo processo participativo, nem sempre as decisões são unânimes. Para Souza (2009), se um grupo delibera, em condições de plena liberdade, acerca de certas regras, por exemplo, a utilização dos recursos ou, nesse caso, a admissão de novos membros, o poder é compartilhado por todos os participantes em condições de forte igualdade no sentido de influenciar o estabelecimento das suas próprias leis. Trata-se de uma delegação autorizada (MISOCZKY; MORAES, 2011), na qual as ações deliberadas e autorizadas em instâncias coletivas são realizadas em seu nome, podendo ser revogadas a qualquer tempo pelo coletivo.

Assim, todas as vozes são reconhecidas, mas é sempre a voz coletiva que ecoa mais alto. Souza (2009) argumenta que quando é concedida ao indivíduo uma chance aproximadamente igual de moldar o processo, ele se verá obrigado, moralmente, a respeitar as regras elaboradas por meio da sua livre participação, ainda que suas posições não tenham sido vitoriosas.

Embora a concepção de coletividade sempre estivesse presente entre as famílias, nem sempre o trabalho coletivo foi compreendido de forma natural, principalmente por aqueles que estavam acostumados com o trabalho em lotes individuais, com a ideia de hierarquia familiar e/ou com experiências em organizações hierarquizadas. Ao longo do tempo, essas conformações foram desconstruídas e formando uma identidade alicerçada no trabalho coletivo. Atualmente, a cooperativa ainda luta para assegurar suas conquistas e convive com constantes ameaças a sua autonomia. A própria figura do Estado é vista como uma ameaça, na medida em que detém o poder para emancipar a cooperativa na forma de propriedade privada, medida que os excluiriam do Plano Nacional de Reforma Agrária (PNRA) e dividiria o assentamento em lotes individuais, encerrando toda ideia coletiva de cooperativa.

A esse respeito é importante destacar que a presença do aparato estatal, de fato, se constitui como um desafio contínuo para os movimentos sociais. Souza (2017) argumenta que as potencialidades e limites associados à participação das comunidades em seus canais e esquemas institucionalizados devem ser examinados com referência aos custos de oportunidade para ativistas e militantes. Em síntese, não se refuta a presença do Estado, mas pondera-se que da mesma forma que ele pode promover mudanças

positivas, pode também estabelecer medidas de controle da autonomia local.

Distante de uma perspectiva do desenvolvimento moderno baseado nas formas de produção capitalista e na acumulação de riquezas, mas consciente de que a cooperativa se insere em um regime baseado no capital e, portanto, apresenta práticas ligadas a tal modo de produção, a noção de desenvolvimento que a cooperativa apresenta, principalmente, por meio das falas do entrevistado, caminha no sentido de autonomia e justiça social, demonstrando preocupação com os idosos, com a educação dos jovens e das crianças e com a libertação dos oprimidos.

Considerações finais

A partir da experiência da cooperativa estudada foi possível perceber que a questão do desenvolvimento, mesmo quando balizada pela plena autonomia como horizonte essencial, se apresenta sob a forma de pequenos e grandes desafios. A gestão, em particular a forma de gestão adotada pela cooperativa, se mostra como um instrumento importante na consolidação de um assentamento coletivo que deu certo. Entre as práticas de gestão adotadas, observa-se que desde o início a cooperativa priorizou a participação das famílias assentadas em todas as decisões, inclusive econômicas. Embora exista uma estrutura organizacional composta por instâncias que discutam questões importantes, as decisões são sempre compartilhadas. Nesse sentido, as práticas adotadas buscam assumir uma forma horizontal, priorizando o bem comum e o trabalho coletivo.

Embora um grau de liberdade possa ser expresso pelos assentados, a cooperativa sempre permaneceu ligada ao MST, buscando fortalecer sua identidade e

ajudar no trabalho coletivo de outras famílias que lutam pela Reforma Agrária no país. Foi essa conexão que também permitiu a cooperativa aperfeiçoar seus processos e sua forma de gestão. O conhecimento especializado também foi fundamental para o desenvolvimento das suas atividades, assim como a adoção das novas formas de tecnologias da comunicação e informação. Diferentemente de uma gestão que prioriza a maximização de resultados a favor de um pequeno grupo, a cooperativa sempre priorizou a distribuição dos resultados entre os assentados, de acordo com o esforço de cada um no trabalho realizado, valorizando o trabalho exposto às condições de intenso esforço físico, como o trabalho na caldeira ou na colheita da cana.

Refletir sobre a noção de gestão para além de uma plataforma gerencialista permite repensar o conceito de desenvolvimento e encorajar outras formas de gestão orientadas para a liberdade humana e o desenvolvimento autônomo. Sob esse entendimento, argumentou-se neste trabalho a favor da gestão, não como expressão que categoriza a gestão, mas como alternativa que intenciona investigar a gestão de forma plural, a partir de um contexto que a torna singular em direção a um desenvolvimento autônomo. A gestão adotada pela cooperativa, portanto, permite extrapolar modelos reificados, naturalizados e universalmente aplicados.

Diante das discussões apresentadas, observa-se que a noção de desenvolvimento da cooperativa caminha para a liberdade e a inclusão social. A certeza de uma organização que deu certo, superando inúmeros desafios econômicos e sociais, encoraja as famílias da cooperativa a pensar e a lutar

por um futuro cada vez melhor. Um futuro que não está fundamentado na lógica excludente do capital econômico, mas na autonomia e na participação social, como condição *sine qua non* para alcançar qualquer forma de desenvolvimento.

Referências

- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. Guerra fria e ensino do management no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **RAE (Impresso)**, v. 52, p. 284-299, 2012.
- ALCADIPANI, R.; ROSA, A. R. From global management to glocal management: Latin American perspectives as a counter-dominant management epistemology. **Canadian Journal of the Administrative Sciences**, v. 28, p. 453-466, 2011.
- COLBARI, A. L. A análise de conteúdo e a pesquisa qualitativa. In: SOUZA, Eloisio Moulin de. (Org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional**. Ied.Vitória (ES): EDUFES Coleção E-livros, 2014, v. 1, p. 1-296.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição. 2007.
- ESCOBAR; A. **La invención del Tercer Mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo**. Caracas. Venezuela, 2007.
- FARIA, J. H. de. **Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações**. 01. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. v. 01. 407p.
- GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 7-19, June 1988.
- MISOCZKY, M. C.; FLORES, R. K.; GOULART, S. Uma declaração anti-management em diálogo com autores de estudos críticos brasileiros. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 55, n. 2, p. 130-138, mar. 2015.
- MISOCZKY, M. C.; MORAES, J. **Práticas organizacionais em escolas de movimentos sociais**. 1. ed. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2011. v. 1. 257p.
- SERVA, M. A Importação de Metodologias Administrativas no Brasil - Uma Análise

Semiológica. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n.4, p. 128-144, 1992.

SOUZA, M. L. What is autonomy? and how can we make it possible? Reflecting on concrete experiences from Latin America. **Community Development Journal (Online)**, v. 52, p. 436-453, 2017.

SOUZA, M. L. Lessons from praxis: Autonomy and spatiality in contemporary Latin American social movements. **Antipode (Oxford. Print) JCR**, v. 48, p. 1292-1316, 2016.

SOUZA, M. L. de. A cidade, a palavra e o poder: Práticas, imaginários e discursos heterônomos e autônomos na produção do espaço urbano. In: CARLOS, A. F. A.; SOUZA, M. L.; SPOSITO, M. E. B. (Org.). **A produção do espaço urbano: Agentes e processos, escalas e desafios**. São Paulo: Contexto, 2011, v. 1, p. 147-166.

SOUZA, M. L. O território - sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, I; GOMES, P.C.; CORREA, R.L.

(Org.). **Geografia: Conceitos e temas**. 1ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995, p. 140-164.

SOUZA, M. L. "Território" da divergência (e da confusão): Em torno das imprecisas fronteiras de um conceito fundamental. In: SAQUET, M. A.; SPOSITO, E. S. (Org.). **Territórios e territorialidades: Teorias, processos e conflitos**. 1ed. São Paulo e Presidente Prudente: Expressão Popular, 2009, p. 57-72.

SOUZA, M. L. Com o Estado, apesar do Estado, contra o Estado: Os movimentos urbanos e suas práticas espaciais, entre a luta institucional e a ação direta. **Cidades (Presidente Prudente)**, v. 7, p. 13-47, 2010.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. **Sociologia da Burocracia**: Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978

Recebido em 2020-03-25
Publicado em 2021-01-01