

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BUROCRACIA E COLETIVISMO

UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES DE NOVA RONDA ALTA

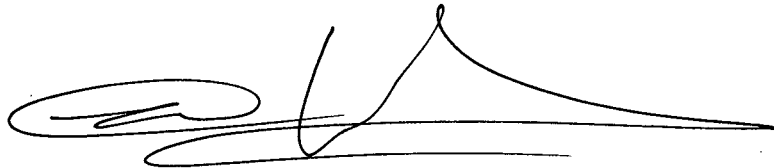
MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1989

**BUROCRACIA E COLETIVISMO: Um Estudo de Caso na
Associação de Agricultores de Nova Ronda Alta**

MARCELO MILANO FALCÃO VIEIRA

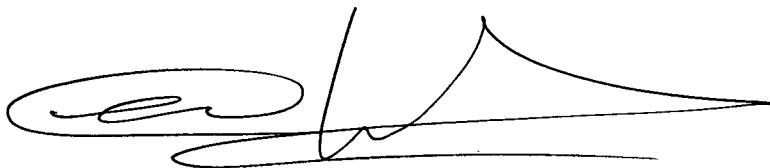
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Administração Pública), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.



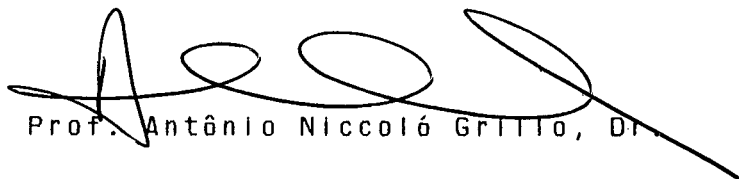
Prof. Clóvis Luiz Machado da Silva

Coordenador do Curso

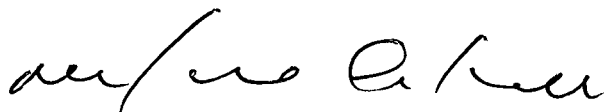
APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:



Prof. Clóvis Luiz Machado da Silva, Dr.



Prof. Antônio Niccoló Grillo, Dr.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

É preciso sonhar, mas sob a condição de crer seriamente em nosso sonho, de examinar com atenção a vida real, de confrontar nossas observações com nossos sonhos, de realizar escrupulosamente nossa fantasia.

Lênin

A João Milano (em memória) e
Elisabeth Falcão Vieira, pela
contribuição que deram à minha
vida pessoal.

A Eurípedes, Gila e Eleonora,
pela força que me faz buscar
novas experiências.

PREÂMBULO

Gostaria de manifestar, neste momento, minha gratidão ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, que, mais do que um aprimoramento cultural e intelectual, proporcionou-me significativas experiências pessoais.

Do ponto de vista acadêmico, o curso possibilitou acesso a conhecimentos específicos, que vão permitir o desenvolvimento de atividades profissionais mais qualificadas. Com boa estrutura e qualidade, o CPGA proporcionou, em seus melhores momentos, leituras, debates, seminários e cursos, que favoreceram o desenvolvimento, em seus participantes, de uma consciência crítica e capacidade analítica, frente à realidade.

O mestrado, contudo, não se resume ao espaço físico correspondente ao CPGA. Ele estende-se a reuniões em casas de colegas e amigos, mesas de bares, passeios etc., que permitem a aproximação entre pessoas das mais diferentes origens. No meu caso específico, tive a oportunidade de conviver com pessoas ligadas à vida acadêmica, vindas de todas as partes do Brasil e do exterior, bem como agricultores gaúchos oriundos de um assentamento de colonos sem terra, que vivem em uma região caracterizada por fortes tensões sociais. Destas experiências ficam marcas, reitera-se o aprimoramento intelectual, nascem relações de companheirismo e amizade.

Finalizando, gostaria de agradecer a todos que participaram comigo deste processo, dividindo tanto os momentos difíceis, que tal experiência também proporciona, como os de grande alegria, contribuindo, de alguma forma para o meu desenvolvimento pessoal.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece às pessoas e instituições abaixo nomeadas:

- . Professor Doutor Clóvis Luiz Machado da Silva, pela dedicação dispensada na orientação da presente dissertação;
- . Professor Doutor Sílvio Coelho dos Santos, do Curso de Pós-Graduação em Antropologia Social da UFSC, pelas contribuições relacionadas ao trabalho de campo;
- . Professor Nelson Rego, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelas importantes informações acerca da AANRA;
- . Associação de Agricultores de Nova Ronda Alta, nas pessoas de todos os seus membros, pela receptividade ao trabalho e pelo carinhoso acolhimento;
- . Aos pesquisadores do NAPPO - Núcleo de Análise, Planejamento e Pesquisa em Organizações - Nério Amboni, Acyr Seleme e Vera Carneiro, pelas sugestões oferecidas durante o processo de dissertação, em especial em relação aos aspectos metodológicos do trabalho;
- . Otto Frederico Volkmann, pela valorosa contribuição na parte computacional;
- . Gisela Eggert, pela revisão das referências bibliográficas;
- . Aos funcionários do CPGA/UFSC, pelas gentilezas do cotidiano;
- . Dona Ivonete, pela alegria de suas canções; e
- . CAPES/MEC, pelo apoio financeiro sob forma de bolsa de estudos.

SUMÁRIO

Lista de Figuras e Quadros	ix
Resumo	x
Abstract	xii
1. Introdução	01
2. Base Teórico-Empírica	09
2.1. A Organização Burocrática	09
2.2. A Organização Coletivista	14
2.3. O Modelo de Rothschild-Witt: uma comparação de oito dimensões no modelo burocrático e no modelo coletivista de organização	24
2.3.1. Autoridade	27
2.3.2. Normas	33
2.3.3. Controle Social	37
2.3.4. Relações Sociais	40
2.3.5. Recrutamento e Promoção	42
2.3.6. Estrutura de Incentivos	45
2.3.7. Estratificação Social	49
2.3.8. Diferenciação	50
3. METODOLOGIA	55
3.1. Perguntas de Pesquisa	55
3.2. Caracterização e delimitação da Pesquisa	56
3.3. Definição de Categorias Analíticas	57
3.4. Coleta de Dados	62
3.5. Análise de Dados	65
3.6. Limitações da Pesquisa	67
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
4.1. Configuração Organizacional da AANRA	72
4.1.1. Autoridade	74
4.1.2. Normas	81
4.1.3. Controle Social	87

4.1.4. Relações Sociais	92
4.1.5. Recrutamento e Promoção	96
4.1.6. Estrutura de Incentivos	99
4.1.7. Estratificação Social	102
4.1.8. Diferenciação	106
4.2. As Implicações das Variáveis Tamanho, Tecnologia e Ambiente na Configuração Organizacional da AANRA	112
4.2.1. Tamanho	113
4.2.2. Tecnologia	117
4.2.3. Ambiente	121
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	127
6. NOTAS	134
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
8. ANEXOS	141

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

FIGURA 1: ESQUEMA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVO DE UMA OBTA	23
QUADRO 1: COMPARAÇÃO ENTRE DOIS MODELOS ORGANIZACIONAIS .	26
QUADRO 2: DEFINIÇÃO DE CATEGORIAS ANALÍTICAS E FATORES COR- RESPONDENTES	58
FIGURA 2: O PROCESSO DE COLETA DE DADOS	65
QUADRO 3: INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA DA AANRA	70
FIGURA 3: ESQUEMA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVO DA AANRA.	72
QUADRO 4: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO AUTORIDADE	74
FIGURA 4: O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA AANRA	77
QUADRO 4: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO NORMAS	82
QUADRO 6: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO CONTROLE SOCIAL	87
QUADRO 7: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO RELAÇÕES SOCIAIS	93
QUADRO 8: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO RECRUTAMENTO E PROMO- ÇÃO	96
QUADRO 9: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO ESTRUTURA DE INCENTI- VOS	99
QUADRO 10: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO ESTRATIFICAÇÃO SOCIAL.	103
QUADRO 11: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO DIFERENCIAÇÃO	107

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar até que ponto a Associação de Agricultores de Nova Ronda Alta (AANRA) apresenta características do modelo burocrático ou do modelo coletivista de organização. Para análise das características organizacionais da AANRA, selecionaram-se oito dimensões organizacionais (autoridade, normas, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social e diferenciação), com base no modelo teórico de Rothschild-Witt (1979). Discutem-se, também, as possíveis implicações das variáveis tamanho, tecnologia e ambiente na configuração organizacional da AANRA, uma vez que essas variáveis têm sido consideradas fundamentais para explicação de relações estruturais em organizações.

A AANRA localiza-se no município de Ronda Alta, situado no norte do Estado do Rio Grande do Sul, sendo composta por 10 famílias (20 adultos e 32 crianças). Foram considerados, como população de interesse, os 20 membros adultos, proprietários da organização.

O tipo de investigação que caracteriza esta pesquisa é o método de estudo de caso, uma vez que se procura realizar uma análise intensiva das características de uma única organização. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada, entrevista não estruturada, análise documental e observação. A interpretação dos dados foi efetuada de forma qualitativa.

Os resultados obtidos demonstram que a configuração organizacional da AANRA é congruente com o modelo coletivista de organização. Dos vinte e quatro fatores utilizados para análise das dimensões

organizacionais selecionadas, apenas cinco não se conformam ao modelo teórico proposto para este estudo: conhecimento, seleção por homogeneidade, rotação de tarefas, educação interna e tarefas em grupo. Supõe-se, ainda, com base na literatura especializada, uma forte relação entre as variáveis tamanho, tecnologia e ambiente com a configuração organizacional coletivista da AANRA.

Ressalta-se que os resultados encontrados circunscrevem-se à AANRA. Contudo, com a devida cautela, tais resultados poderão ser considerados para efeito de pesquisa em outras organizações coletivistas.

ABSTRACT

This study aimed at investigating how far the Associação de Agricultores de Nova Ronda Alta (AANRA) reflects the characteristics of an organizational collectivist or a bureaucratic model. Based on Rothschild-Witt (1979) theoretical model, eight organizational dimensions (authority, rules, social control, social relations, recruitment and advancement, incentive structure, social stratification and differentiation), were selected to analyse the characteristics of AANRA. In addition, the possible implications of the variables size, technology and environment in the organizational configuration of AANRA are discussed, since these variables are considered essential to explain structural relationship in organizations.

AANRA is located in the district of Ronda Alta, in the north of Rio Grande do Sul State, in Brazil. This Association consists of 10 families (20 adults and 32 children) in which only the adults were taken as the participant population of this study.

Since the objective of this study is to analyse a single organization, this research is characterized as a case study. The data were collected by means of less structured interview (focused interview), unstructured interview, documental analysis, and observation, and were interpreted in a qualitative form.

Results have shown that organizational configuration of AANRA is consonant with the collectivist model. Among the twenty four factors that were used to analyse the selected organization dimensions, only five did not comply with the proposed theoretical

model for this study.

It is important to mention that the results are limited to AANRA. However, such results might cautiously be taken into consideration when studying other collectivist organization.

1. INTRODUÇÃO

No Estado do Rio Grande do Sul, encontra-se, atualmente, um grande número de agricultores sem-terra. A principal causa desta situação é o processo de pauperização que vem sofrendo a agricultura colonial no Estado e a conseqüente ruína da pequena propriedade rural (Küchemann, 1980; Rego, 1988).

As pequenas propriedades rurais enfrentam dificuldades das mais variadas ordens. Tais dificuldades estão ligadas à coexistência de modos de produção provenientes de diferentes períodos do desenvolvimento histórico. No Rio Grande do Sul, encontram-se tanto unidades de produção agrícola consideradas empresas rurais, como latifúndios e minifúndios onde as relações de produção são pré-capitalistas. (Küchemann, 1980).

Nesse contexto, as pequenas propriedades ficam à margem dos benefícios oriundos da política agrícola do Governo, dirigida para propriedades de médio e, principalmente, de grande porte. Além disso, as pequenas propriedades encontram-se, normalmente, em terras de inferior qualidade, com problemas de drenagem, redes elétricas e vias de acesso (Rego, 1988).

O descompromisso da política agrícola governamental para com o pequeno produtor pode ser visualizado pela dificuldade que esses agricultores encontram na obtenção de crédito rural. Em 1969, apenas 6,2% das unidades de produção agrícola no país, com área inferior a 10 hectares (ha), obtiveram crédito rural. Além das condições impostas serem desfavoráveis para os pequenos agricultores, é preciso levar em consideração que os bancos mostram pouco interesse em fornecer crédito

tos pequenos, principalmente porque um crédito pequeno vem acompanhado de um lucro pequeno (Küchemann, 1980).

Quando dirigido ao pequeno produtor, o financiamento bancário não libera linhas de crédito para formas coletivas de estocagem, onde poderiam ser esperados melhores momentos de flutuação dos preços para venda da produção, restringindo-se a financiamentos para compra de insumos industriais. Dessa forma, os pequenos agricultores vêm-se obrigados a adequarem-se a um modelo de agricultura industrial, que acaba levando-os ao endividamento e à conseqüente perda de suas terras (Rego, 1988).

A situação fundiária gaúcha tende ao agravamento, agudizando-se nos últimos anos com a evasão dos colonos para a marginalidade das estradas e da periferia das cidades. Os programas de assentamento de colonos sem-terra ou reassentamento dos desalojados fora do território do Rio Grande do Sul, em projetos de colonização, vêm distribuindo pelo Brasil contingentes rurais que poderiam estar produzindo em terras rio-grandenses, onde têm suas forças telúricas mais fortes. Nos últimos anos a evasão rural determinou o assentamento de agricultores gaúchos em alguns estados do território nacional, como, por exemplo, no Mato Grosso (1.545 famílias), Pará (195 famílias), Mato Grosso do Sul (150 famílias), Roraima (120 famílias) e Amazonas (80 famílias), perfazendo um total de 2.090 famílias (Vieira, 1985).

Vieira (1985) mostra que, por outro lado, os assentamentos no Estado são modestos e antecedidos por conflitos sociais. Em áreas de forte tensão social, resultante da inconformidade e do desespero dos agricultores sem-terra, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) promove assentamentos em Projetos Integrados de Colonização (PICs). Os PICs visam a estabelecer um sistema produtivo

planejado e mecanizado, considerando o tipo de solo e a tradição agrícola das áreas. O trigo, a soja, o milho e o feijão são as culturas mais praticadas em termos de mercado. Um projeto de colonização encontra-se nos municípios de Cruz Alta, Ibirubá e Santa Bárbara do Sul (PIC Passo Real - com 526 famílias); outro localiza-se em Sarandi e Ronda Alta (PIC Sarandi - com 141 famílias).

Os PICs, no entanto, não representam uma mudança estrutural básica capaz de evitar o estado de pobreza das comunidades formadas por ocasião dos assentamentos. A falta de um amplo programa de assistência permanente e de um fundo social de apoio à melhoria das condições de vida dos agricultores poderá agravar, a médio prazo, as tensões e conflitos sociais (Vieira, 1985).

A pesquisa realizada por Küchemann (1980) pretende mostrar que o estado de miséria do pequeno produtor rural se deve a fatores estruturais aos quais toda a sociedade está sujeita.

Até a década de cinqüenta, o Estado do Rio Grande do Sul, comparado aos demais estados brasileiros, apresentava uma situação econômica estável, progredindo a cada ano. O Estado era conhecido como o celeiro do Brasil. Esta posição privilegiada era atribuída ao fato de existir um grande número de agricultores de origem alemã e italiana no Rio Grande do Sul, que possuem uma ética do trabalho baseada na responsabilidade e uma mentalidade que os diferenciava dos demais agricultores do resto do país, em relação a sua produção. Esses colonos praticavam a policultura destinada tanto ao consumo familiar como aos mercados locais, em contraposição aos latifundiários monocultores. (Küchemann, 1980).

O êxito relativo desses agricultores, contudo, parece ter ocorrido apenas enquanto havia terra disponível para o plantio. Atualmente vêm-se obrigados a trabalhar em pequenas parcelas de terra, sujeitos a constante e acelerado processo de pauperização, das quais mal conseguem tirar o necessário para sua subsistência. As condições precárias de vida desses colonos, em muitos casos, não os diferencia da situação dos agricultores de outras regiões brasileiras (Küchemann, 1980).

Neste contexto, surge no município de Ronda Alta, localizado no norte do Estado do Rio Grande do Sul, a Associação de Agricultores de Nova Ronda Alta (AANRA), que reuniu, no início de suas atividades, 43 pessoas (20 adultos e 23 crianças).

As dez famílias assentadas em dezembro de 1983 são remanescentes dos colonos sem-terra, que, durante o ano de 1981, acamparam em Encruzilhada Natalino, de onde reivindicavam terras para produzir no Rio Grande do Sul, seu Estado de origem. Esses agricultores recusavam a proposta governamental de colonização da fronteira agrícola brasileira, que continha, entre outros problemas, a desassistência técnica, jurídica e financeira.

O acampamento de Encruzilhada Natalino era formado por um contingente populacional que chegou, em uma de suas fases, a mais de 600 famílias, vivendo em condições precárias de alimentação, higiene e sob forte repressão policial.

Com o agravamento dos conflitos entre colonos e grandes proprietários, o Governo e a Igreja (ligada ao Movimento dos Sem-Terra) optaram pela remoção das famílias de Encruzilhada Natalino para locais onde os conflitos pudessem ser minimizados. Assim, no ano de 1983, 210 famílias foram acampar em Ronda Alta.

Por ocasião do assentamento dessas famílias, foram compradas três áreas na região de Ronda Alta, com 108, 167 e 187 ha. Técnicos do Governo, em encontros com os agricultores e com a Igreja, discutiam a impossibilidade técnica de divisão dessas áreas em lotes individuais, tanto em função do relevo, como da própria quantidade de terra disponível em relação ao número de colonos. Decidiu-se, então, que aquelas áreas seriam para grupos que tivessem a intenção de trabalho coletivo. Nesses lotes foram assentadas 10, 15 e 16 famílias, respectivamente, que optaram por essa forma de trabalho, perfazendo um total de 41 famílias.

As 169 famílias restantes optaram pelo trabalho individual. Dessas famílias, 20 foram assentadas em pequenos lotes individuais na própria região de Ronda Alta, e 149 foram assentadas em outra localidade do Rio Grande do Sul, conhecida como Salto do Jacuí.

As dez famílias que ficaram no lote de 108 ha fundaram a Associação de Agricultores de Nova Ronda Alta (AANRA), na tentativa de vencer as dificuldades enfrentadas pelos pequenos produtores rurais, limitados pela escassez de alternativas. Para tanto, optaram pela propriedade coletiva da terra e dos demais meios de produção, reservando para uso particular de cada família, um lote de apenas meio hectare (0,5 ha).

A AANRA parece ser administrada de forma coletiva com a participação de todos os membros da organização. Informações preliminares levam a crer que as decisões são tomadas coletivamente, tanto no que se refere ao desenvolvimento das atividades produtivas da Associação, como na sua atuação nos movimentos populares, ligados, principalmente, à questão dos trabalhadores rurais (Movimento dos Trabalhadores-Sem Terra, Sindicato dos Trabalhadores Rurais etc).

Sob a ótica da teoria organizacional, a experiência dos trabalhadores rurais de Nova Ronda Alta representa uma forma alternativa de organizar o trabalho e a produção. O modelo burocrático de organização, forma predominante nas sociedades modernas, possui uma série de características que parecem, a princípio, não estarem presentes na estrutura organizacional da AANRA. Por outro lado, organizações alternativas ao modelo burocrático têm surgido como forma de alcançar a participação mais direta dos membros na administração das organizações. Entre estes modelos encontram-se as organizações coletivistas.

Na tentativa de verificar a configuração organizacional da AANRA e compreender sua estrutura, é que se procura investigar o seguinte problema de pesquisa:

Até que ponto a AANRA apresenta características do modelo burocrático ou do modelo coletivista de organização?

Considerando que a literatura especializada tem dispensado significativa atenção às implicações do tamanho, tecnologia e ambiente na estrutura organizacional, pretende-se discutir também as possíveis implicações dessas variáveis na configuração organizacional da AANRA.

Para tanto, a presente pesquisa visa a alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as características organizacionais da AANRA, com base nas seguintes dimensões organizacionais: autoridade, normas, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social e diferenciação;

- analisar essas características com base no modelo burocrático e no modelo coletivista de organização; e

- discutir as possíveis implicações das variáveis tamanho, tecnologia e ambiente na configuração organizacional da AANRA.

As organizações têm sido estudadas continuamente, em função da sua estreita relação com a sociedade, uma vez que esta é composta por uma diversidade de organizações que desenvolvem atividades específicas. Em sua grande maioria, os estudos organizacionais concentram-se em organizações de grande porte, cuja estrutura apresenta características do modelo burocrático, em maior ou menor grau. Nessa área, foi levado a cabo um razoável volume de pesquisas que possibilitaram considerável acúmulo de conhecimentos. Existem, contudo, outros tipos de organizações, alternativas ao modelo burocrático, sobre as quais a teoria organizacional apresenta poucos subsídios teóricos. Assim sendo, esta pesquisa visa a contribuir para o aumento de conhecimentos a respeito das estruturas de organizações alternativas e de tamanho pequeno.

Do ponto de vista da aplicação prática, este estudo pretende subsidiar ações de organizações que buscam alternativas ao modelo burocrático de organizar o trabalho e a produção, a fim de que resulte da participação dos membros no processo produtivo. Nas organizações burocráticas, a divisão do trabalho é anterior à participação dos membros na produção, e os resultados desse processo ficam sob responsabilidade de um grupo específico.

Neste primeiro capítulo, apresentou-se uma visão geral da estrutura agrária gaúcha e da AANRA, que surge como forma atípica de organização do trabalho e da produção. A partir desta exposição, chegou-se ao problema que se procura investigar, aos objetivos visados e à justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo trata dos fundamentos teóricos concernentes à conceituação e à caracterização da organização burocrática e da organização coletivista. Para melhor caracterização desses dois tipos de organização, apresenta-se o modelo teórico de Rothschild-Witt (1979), que permite a análise de organizações coletivistas a partir de uma comparação com organizações burocráticas. Esse modelo foi proposto pela autora através de uma pesquisa realizada em organizações coletivistas americanas, na qual selecionou-se oito dimensões organizacionais fundamentais para uma distinção entre o modelo burocrático e o modelo coletivista de organização.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, tratando especificamente das perguntas norteadoras do estudo, sua caracterização e delimitação, definição das categorias analíticas, instrumentos de coleta de dados e técnicas de tratamento, encerrando com as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo, intitulado Apresentação e Análise dos Resultados, mostra a caracterização da AANRA e seus membros. Os dados referentes às dimensões analisadas - autoridade, formalização, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social e diferenciação - são interpretados de forma qualitativa. Neste capítulo discutem-se, ainda, as possíveis implicações do tamanho, tecnologia e ambiente na configuração organizacional da AANRA, uma vez que estas variáveis possuem forte relação com a estrutura organizacional, conforme indica a literatura especializada.

O quinto capítulo contém as conclusões a respeito da configuração organizacional da AANRA e de sua relação com as variáveis tamanho, tecnologia e ambiente, bem como recomendações para futuros trabalhos na área.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Na primeira forma de organização da produção, o solo era propriedade da comunidade, unida por laços de sangue, de idioma e de costumes. O indivíduo era proprietário indireto da terra, pois dela somente fazia uso, sendo o grupo seu verdadeiro proprietário. Portanto, os objetivos do grupo precediam os objetivos individuais. Esta forma de organização social foi chamada por Marx e Engels (apud Lapassade, 1983) de comunismo primitivo.

Com o passar do tempo, o aprimoramento do artesanato leva a uma primeira divisão do trabalho social. Marx (apud Lapassade, 1983) conceitua tal divisão como uma forma de organização onde aparece a distribuição de tarefas e, por não haver ainda a exploração e domínio, chama-a de forma primitiva de separação. Aceita-se que tais formas primitivas deram origem às grandes formas econômicas e políticas de separação (classes sociais) onde os indivíduos dominantes uniram-se formando uma classe dominante. Com o surgimento da organização da produção, as tarefas foram hierarquizadas e o poder de função foi substituído pelo poder de dominação. Esta foi a primeira forma histórica de organização burocrática como "organização do poder" (Lapassade, 1983:107).

2.1. A Organização Burocrática

A burocracia, tal como existe hoje, inclusive no que diz respeito ao uso do termo, teve sua origem nas mudanças religiosas ocorridas após o Renascimento, embora nas formações pré-capitalistas

Já se encontrassem organizações com características burocráticas. Mas é com o surgimento do estado moderno que este tipo de organização passa a ser visto como um conjunto de regras racionais e impessoais voltadas à obtenção da máxima eficiência.

Para Marx (apud Lapassade, 1983), a burocracia, em seu conjunto, pode ser vista como um fenômeno parasitário, cujo objetivo é manter a divisão social, fortalecendo ainda mais as classes dominantes. Considera que a burocracia envolve alienação e incompetência, sendo um instrumento da classe capitalista, condenada ao formalismo, pois mantém as posições conservadoras, legitimando os quadros nos quais se efetuam essas atividades.

Segundo Marx, a revolução do proletariado e o conseqüente surgimento de uma sociedade sem classes levariam ao desaparecimento do Estado e da burocracia. No Estado Comunista, as funções da burocracia que fossem relevantes, isto é, que não possuíssem caráter parasitário, seriam executadas por todos os membros da sociedade. Os trabalhos de natureza administrativa deixariam de ter um cunho de exploração. Passariam a ser administradas as coisas e não as pessoas, como acontece na organização burocrática.

Alguns exemplos concretos de países, onde partidos de ideologia marxista-leninista assumiram o controle do Estado, levam a crer que a revolução do proletariado não conduziu ao surgimento de uma sociedade sem classes e ao conseqüente desaparecimento do Estado e da burocracia. Segundo Quelroz (1982) a eliminação do sistema de mercado nesses países produziu um rígido e centralizado sistema burocrático de planejamento econômico e social. Este sistema tem-se afastado cada vez mais do ideal de uma sociedade sem classes, uma vez que o tamanho e a complexidade das organizações, bem como os avanços tecnológicos,

exigem estruturas burocráticas que garantam seu desempenho eficiente.

Neste sentido, Weber (1983) considera a burocracia simultaneamente um instrumento de eficiência e de dominação. A burocracia é superior às outras formas historicamente conhecidas de organização face a sua estabilidade, calculabilidade permitida dos resultados e magnitude de operações. Para Weber (apud Gouldner, 1978:65)

"A experiência tende a mostrar universalmente (...) que o tipo puro de administração burocrática (...) é, de uma perspectiva puramente técnica, capaz de atingir o mais alto grau de eficiência e é nesse sentido o meio mais racional conhecido de exercer a dominação sobre seres humanos."

Para tanto, Weber (1983) definiu a dominação legítima como um tipo especial de relação de poder na qual o dominador (ou governante) impõe naturalmente sua vontade aos dominados (ou governados), os quais consideram, também de modo natural, que lhe devem obediência. A legitimidade da dominação é confirmada pela aceitação dos governantes pelos governados.

A dominação exercida sobre um número grande de pessoas necessita de uma forma de intermediação, que pode se realizar de diferentes maneiras. Weber (1983) apresenta, então, em sua tipologia de dominação legítima, os fundamentos da dominação racional-legal, que tem a base de sua aceitação em um conjunto de normas presentes entre dominantes e dominados. A dominação racional-legal é a que predomina na burocracia, a qual possui, sinteticamente, segundo Motta e Bresser Pereira (1986), as seguintes características específicas:

1. a divisão do trabalho processa-se de forma sistemática;

2. os cargos são estabelecidos com base em princípios hierárquicos;
3. encontram-se presentes regras e normas que pautam o desempenho de cada cargo, sendo que, para a ocupação do cargo, consideram-se critérios de mérito e competência;
4. a propriedade privada e o corpo administrativo são independentes, estes últimos gestionando os bens dos primeiros;
5. existe autonomia na gestão dos recursos, não sendo aceitas interferências externas;
6. os administradores são profissionais que gerem a organização em troca de emprego e salário, sendo a gratificação diferencial por cargo; e
7. quase todas as ações são registradas e transmitidas por normas escritas.

Weber (1982) estuda a burocracia considerando-a como um tipo ideal, uma construção conceitual utilizada para definir uma forma pura, mais do que um objetivo a ser alcançado, já que nenhuma organização corresponde ao modelo burocrático puro.

Até o início da década de sessenta, as organizações eram consideradas burocráticas quando possuíam características do tipo ideal de Weber. Posteriormente, o estudo da burocracia começa a ser efetuado segundo a ideia de um continuum, ou seja, a burocracia passou a ser analisada em várias dimensões organizacionais, supondo que cada dimensão encontra-se presente em uma organização em maior ou menor grau (Hall, apud Campos, 1978).

Neste sentido, o Grupo de Aston (1) influenciou os estudos na teoria organizacional, tanto pela contribuição prestada ao estudo da burocracia sob a forma de um continuum, como pelo uso de uma metodologia que tornou viável a comparação de organizações através de diferentes culturas. Segundo Rodrigues (1984), esse esquema conceitual e metodológico possibilitou a verificação das relações entre contexto (tamanho e dependência) e estrutura (centralização, formalização e especialização).

Hall (apud Campos, 1978:33) propôs que as organizações burocráticas fossem estudadas através de seis dimensões que considera cruciais, com base na importância teórica do termo e na frequência da citação por diversos autores, como segue:

"1) divisão do trabalho baseada na especialização funcional; 2) uma definida hierarquia de autoridade; 3) um sistema de procedimentos que ordenam a atuação no cargo; 4) um sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes do cargo; 5) impessoalidade das relações interpessoais; e 6) promoção e seleção segundo a competência técnica."

Em trabalho posterior, Hall (1984) sintetiza as dimensões estruturais da organização através de um esquema conceitual que divide as variáveis organizacionais básicas (complexidade, formalização e centralização) dos seus fatores determinantes (tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica). Além disso, analisa componentes fundamentais para a compreensão dos processos ou ações organizacionais. O autor divide esses processos em fatores específicos: poder e conflito, liderança e tomada de decisão, comunicações, e mudança e inovação.

A organização burocrática firmou-se como forma predominante nas sociedades modernas. Podem ser encontradas formas organizacionais mais burocráticas em algumas dimensões e menos burocráticas em outras. Este fato pode ser decorrente de uma série de fatores, tais como: tipo de atividade desenvolvida pela organização, tecnologia adotada, tamanho e ambiente organizacional. Mesmo com diferenças relativas ao grau de burocratização nas diversas dimensões, essas organizações contemplam relações de trabalho e produção específicas, decorrentes das características gerais do modelo burocrático. Essas relações dizem respeito, principalmente, a dois aspectos: a) a organização e divisão do trabalho é realizada pela cúpula administrativa, sendo, conseqüentemente, anterior à participação dos membros no processo produtivo; e b) a separação dos membros da organização dos resultados da produção, pois, via de regra, a propriedade dos meios de produção é particular. O modelo burocrático de organização tem sido objeto de discussão extensiva, provocando reações no sentido de buscar novas formas de organizar o trabalho e a produção. Assim, começam a surgir organizações alternativas ao modelo burocrático, entre as quais se encontram as organizações coletivistas.

2.2. A Organização Coletivista

A organização coletivista tem sua expressão máxima na autogestão. No sentido mais amplo, a autogestão "consiste no exercício coletivo do poder" (Motta, 1981:17). A nível organizacional, diz respeito à autonomia de seus participantes para decidir a respeito de todas as suas atividades, ou seja, liberdade para adquirir e distribuir

a renda e o trabalho. A partir daí, a divisão do trabalho dá-se como produto da participação dos integrantes da organização e não é anterior a ela, como geralmente ocorre na heterogestão.

Existe discordância a respeito da origem da autogestão. Estuda-se seu surgimento tomando por base tanto a teoria anarquista, que pregava um sistema social sem relações de mando e subordinação, como a teoria marxista, que idealizava o desaparecimento do Estado por ocasião da evolução social.

Na verdade, ao olhar atentamente para a história, percebe-se que, nas sociedades primitivas, já se encontravam idéias que antecipavam o conceito de autonomia das coletividades. A idéia de autonomia dos sistemas sociais não é nova: é uma tentativa de recuperação de uma realidade que se perdeu ao longo da história, principalmente após a revolução industrial (Guillerm & Bourdet, 1976). As sociedades estatais e burocráticas só existem aproximadamente há cinco mil anos. Antes disso havia uma outra sociedade - uma sociedade contra o Estado (Pierre Clastres, 1978).

Segundo Guillerm e Bourdet (1976), alguns autores afirmam que foram os marxistas os primeiros a pensar que antes da escravidão havia uma outra forma de produção, diferente da que conhecemos hoje. Ao escrever A origem da família, da propriedade privada e do Estado, Engels afirma que essas três instituições estão profundamente ligadas entre si e jamais existiram nas sociedades arcaicas e entre as que ainda continuam selvagens.

Nas sociedades arcaicas não havia escassez em sentido amplo. Algumas pesquisas atuais mostram que essas sociedades produziam mais ou menos o dobro do que tinham que consumir, e o consumo dizia respeito às suas necessidades reais. O excedente era estocado para períodos

de catástrofes naturais ou para ocasiões especiais como festas e comemorações.

A palavra autogestão deriva da tradução da "(...) expressão servo-croata samoupravlje (samo = auto + upravlje = gestão), usada para designar a experiência econômica, social e política conduzida por Tito na Iugoslávia" (Mendonça, 1987:85). Sua origem situa-se no vasto movimento intelectual produzido em oposição à situação dos trabalhadores após a revolução industrial (Monet, apud Mendonça, 1987).

Eventos históricos como a Comuna de Paris, os Sovietes e os Conselhos Operários, são apontados pelos estudiosos do assunto como exemplos de governos autogestionários. Na Espanha, a formação da vanguarda proletária (Federação Anarquista Ibérica), que lutava tanto contra o governo republicano da época, como contra o ditador Franco, por ocasião de sua ascensão ao poder, também é considerada um exemplo de organização autogerida.

Tais eventos tendiam ao estabelecimento de um regime novo que afetaria a sociedade inteira. Por isso, "(...) na maioria desses casos, elas foram afogadas em sangue pelas armas da classe dominante ameaçada" (Bourdet, apud Motta e Bresser Pereira, 1986:308).

A igualdade, a liberdade, a autonomia, a criatividade, a solidariedade e a mutualidade, expressões-chave da autogestão, traduzem, na prática, o princípio clássico de um homem, um voto. Isto significa que "todos têm direito à participação sempre quando aportem trabalho quantitativamente idêntico e na mesma proporção" (Rocca, apud Mendonça, 1987:86).

Essa visão tem seu fundamento na teoria da igualdade das pessoas, ou seja, os homens são iguais de fato e de direito. De acordo com essa teoria, se os homens fossem desiguais não haveria dificulda-

des em se admitir que uns comandassem os outros.

Já autores como Blau (1977), partem de outro pressuposto ao referirem-se às diferentes formas de organização social. Para ele, as estruturas sociais refletem diversas formas de diferenciação. "Falar de estrutura social é falar de diferenciação entre as pessoas, dado que a estrutura social é definida pelas distinções que as pessoas fazem, explícita ou implicitamente, nas suas relações de papel. Estrutura social indiferenciada é uma contradição em termos" (p.243). Para o autor, a estrutura social é delineada por parâmetros, que são quaisquer critérios implícitos nas distinções que as pessoas fazem na sua interação social. "A descrição mais simples de estrutura social tem como base um parâmetro como elemento analítico" (p.243).

Os parâmetros, como elementos analíticos da estrutura social, são de dois tipos básicos: nominais e graduados. Eles envolvem uma distinção fundamental na forma genérica de diferenciação: heterogeneidade e desigualdade de status. A heterogeneidade, ou diferenciação horizontal, não envolve diferenças hierárquicas e é representada pelos parâmetros nominais. A desigualdade de status envolve diferenças hierárquicas entre as pessoas ou grupos, e é representada pelos parâmetros graduados.

Blau (1977) argumenta que mesmo em sistemas sociais pequenos que apresentem, em princípio, apenas parâmetros nominais de diferenciação social, questões como a tecnologia, a divisão do trabalho e o próprio tamanho do sistema, podem reverter este quadro, uma vez que o aperfeiçoamento da tecnologia ou o aumento do tamanho, por exemplo, podem levar à especialização de funções, o que, por sua vez, conduziria à introdução de parâmetros graduados no sistema.

Para os autores que iniciam suas análises a partir do princípio da igualdade, o problema consiste na falta de discernimento entre os conceitos de identidade e igualdade. Para Guillem & Bourdet (1976:47) "(...) à falta de tal discernimento não se poderá escapar ao racismo; por isso não se afigura aos sentimentos (e aos sentidos) que um negro e um branco sejam idênticos - pelo menos relativamente à cor da pele - sem que, por isso, um seja mais homem que o outro, pois são igualmente humanos".

A igualdade, para esses autores, é um princípio concernente à natureza humana, embora possam ser observadas grandes diferenças no tocante ao tamanho, peso, força, resistência, no que diz respeito ao aspecto físico, além de diferenças relativas às qualidades morais ou intelectuais de cada indivíduo. No momento do nascimento, entretanto, duas pessoas são iguais pelo simples fato de serem humanos, embora com o passar do tempo cada um adquira sua identidade.

A questão da diferenciação versus igualdade parece implicar na aceitação das visões assimétrica e simétrica de poder, respectivamente.

Para Lukes (apud Bottomore e Nisbet, 1980), a abordagem assimétrica pressupõe a existência de um desnível nas relações de poder, uma vez que as relações sociais e políticas seriam competitivas e conflitivas em si próprias. Essa visão é característica dos sistemas que distribuem a autoridade em função de níveis hierárquicos, implicando em assimetria nas relações de poder. Para Lukes, nesta concepção de poder encontram-se os trabalhos de Hobbes, Maquiavel, Blau e Etzioni, que admitem a obtenção da aquiescência, ou seja, o controle de muitos por alguns; Mill e Dos Santos, que concebem o poder como uma relação de dependência; e Lenski e Parkin, que trabalham com a noção de desi-

igualdade como pressuposto nas relações de poder.

Essa abordagem é característica dos sistemas burocráticos, uma vez que estes distribuem a autoridade em função dos níveis, contribuindo para a assimetria nas relações de poder, tanto através da aquiescência, como através do controle ou da noção de desigualdade. Os sistemas burocráticos implicam diferenciação, uma vez que envolvem diferenças hierárquicas, representadas por parâmetros graduados de diferenciação social (Blau, 1977).

Em contraste, Lukes (apud Bottomore e Nisbet, 1980) define a visão simétrica como o poder sendo uma capacidade de realização coletiva, onde todos podem ganhar. Essa visão, também conhecida como abordagem coletiva de poder, pressupõe a existência de relações sociais e políticas relativamente harmônicas. A abordagem do poder coletivo "ressalta o aspecto benigno e comunal e não o aspecto demoníaco do poder" (p.829).

Lênin e Talcott Parsons são autores que se enquadram na abordagem coletiva de poder. O primeiro, no momento em que admite que o caminho do socialismo oferece aos oprimidos a oportunidade de erguer os ombros e assumir, em proporções crescentes, o governo do país, a gerência econômica e a produção. Talcott Parsons vislumbra o poder como um recurso do sistema, uma capacidade de mobilização dos recursos da sociedade para a consecução de metas para as quais houve, ou pode haver, um compromisso público (Lukes, apud Bottomore & Nisbet, 1980).

À luz do princípio da igualdade e tendo como pressuposto uma visão simétrica de poder, a autogestão é definida por Proudhon (apud Motta, 1981:133) como "um conjunto social de grupos autônomos, associados tanto nas funções econômicas de produção, quanto nas funções políticas". A sociedade autogestionária é constituída de um feixe de

autonomias se auto-administrando, cuja vida exige a coordenação, mas não a hierarquização.

Carvalho (1983) atribui à autogestão uma relação macrosocial e posiciona este conceito em um extremo de um continuum, que possui, no outro extremo, a democracia participante, como forma de autogoverno. Baseando-se no caso da Iugoslávia, a autora afirma que em um sistema autogerido podem ser encontrados três tipos de propriedade: individual, pública e coletiva. A propriedade individual tem se mantido numa penumbra legal: os direitos das pessoas que possuem propriedade individual são vagos. A propriedade pública é aquela pertencente ao Governo, administrada de forma autogerida, que tem por objetivo atender a determinadas necessidades básicas de toda a sociedade. Na propriedade coletiva ou social, os recursos de produção pertencem à sociedade ou à coletividade, desenvolvendo seus esforços em benefício dela própria. Villogorac (1986) define este tipo de propriedade como todos sendo proprietários e ninguém sendo proprietário. Todos são proprietários no momento em que tem o poder de decidir quanto ao destino da organização, bem como participar na distribuição dos lucros (se for o caso), na divisão do trabalho, etc. Em outro sentido, ninguém é proprietário no momento em que não se pode apossar de qualquer parte do patrimônio em seu proveito pessoal.

A nível organizacional, Carvalho (1983:96) explicita que:

"a autogestão só é possível quando o grupo controla os meios e os produtos da produção. Este controle torna-se explícito no direito de participar em todas as tomadas de decisões, na capacidade de constantemente aumentar o conhecimento técnico do grupo e na autonomia legítima do grupo para entender valores e objetivos da organização."

Carvalho apresenta seis requisitos principais e argumenta que, na ausência de qualquer um deles, a autogestão não se realiza plenamente. Esses requisitos podem ser esquematizados da seguinte forma:

1. a tomada de decisão é o resultado da autoridade delegada de cima para baixo;
2. a comunicação é a característica mais importante do sistema, porque o direito de tomar decisões é uma mera formalidade se não houver informação e conhecimento adequados e atualizados;
3. informações sobre o andamento dos negócios devem circular na organização e serem discutidas em reuniões;
4. a votação deve ser tão comum que se transforme em uma técnica de autogestão, que se oponha às decisões de cima para baixo;
5. a meta da organização autogerida é desenvolver o talento dos trabalhadores, a fim de aperfeiçoar todo o sistema; e
6. o líder é o delegado eleito do grupo em consideração. Deve funcionar como a expressão viva das necessidades políticas e técnicas daquele grupo.

Esta mesma autora afirma que, em um sistema autogerido, cada empresa constitui uma unidade administrativa que é subdividida em subunidades administrativas, se necessário. Para que uma unidade ou subunidade seja considerada como tal, deve possuir ao menos um dos seguintes órgãos administrativos: um órgão coletivista dos trabalhadores, um conselho de trabalhadores ou um comitê administrativo.

Martins (1987) aborda o conceito de autogestão a nível social e organizacional e afirma que a autogestão baseia-se na lógica da autonomia e da interdependência coletiva. Assim, "a atividade coletiva se organiza a partir do interesse dos indivíduos como indivíduos e como grupos, como uma nova ordem, dinâmica e dialética, de ações e decisões compartilhadas e negociadas" (p.22). Para o autor, a autogestão organizacional e social é consequência do indivíduo, caracterizado como Ser-Individualizado-Autônomo-Autêntico e Autodeterminado, que atribuiria à organização as seguintes características:

- a realização das atividades coletivas requer um tipo de relacionamento interpessoal baseado na interdependência; a ênfase é na abertura, confiança e transparência;
- a percepção do outro como outro e vice-versa elimina a relação dominação-dependência, que se transforma numa relação de interdependência;
- o processo de interação social se faz pela mediação dos indivíduos através do questionamento, discussão e ajuste de suas necessidades e desejos; e
- as ações e decisões refletem as habilidades desses indivíduos.

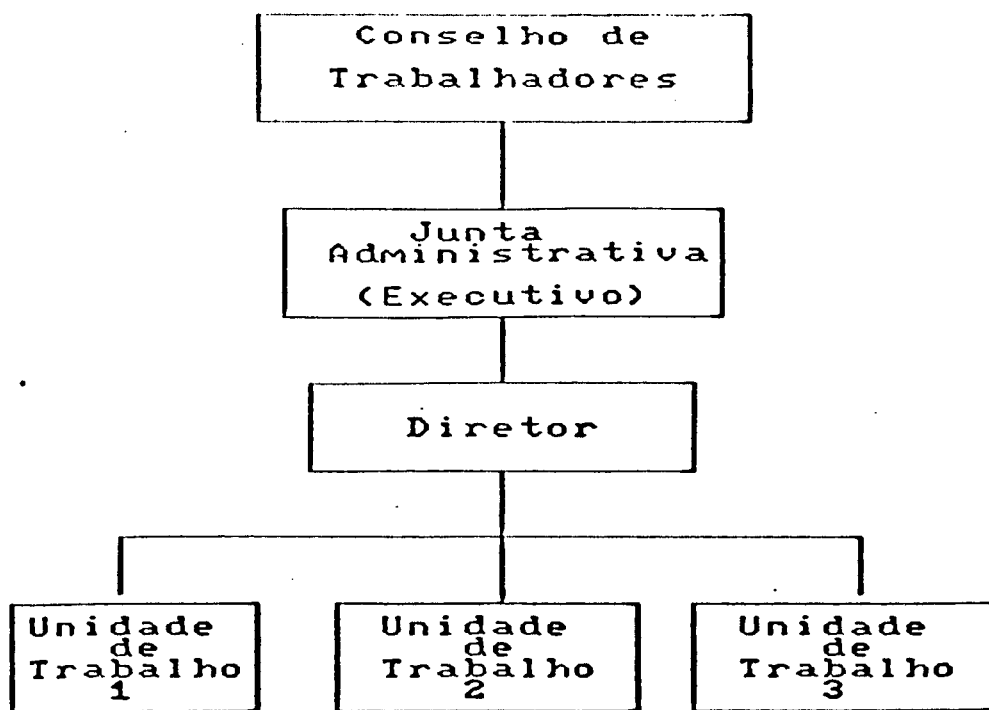
Mendonça (1987:89) destaca que a autogestão a nível organizacional torna-se concreta, no caso da Iugoslávia, com a constituição da Organização Básica de Trabalho Associado (OBTA), no texto constitucional iugoslavo, que declara expressamente:

"O direito à autogestão em função da qual cada trabalhador decide, em igualdade de direito com os outros trabalhadores, do seu trabalho, das suas condições, dos seus interesses próprios, dos interesses coletivos e

da orientação de desenvolvimento social e exerce o poder e a gestão dos outros negócios sociais”.

O órgão máximo de uma OBTA (Figura 1) é o Conselho de Trabalhadores, integrado por representantes eleitos por um período de dois anos. Não é permitida a reeleição e há representação proporcional de todos os segmentos da população empresarial. Todos os cargos são eletivos e não implicam hierarquização do poder, e sim coordenação das atividades (Mendonça, 1987).

FIGURA 1: ESQUEMA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVO DE UMA OBTA



Motta e Bresser Pereira (1986) caracterizam a organização autogerida de forma que pode ser sistematizada nos seguintes itens:

1. produção cooperativa própria;

2. propriedade coletiva dos meios de produção;
3. descentralização do poder de decisão;
4. rotatividade de tarefas e ampliação do trabalho; e
5. participação igualitária nos lucros.

Além disso, todos os membros do corpo social criam contratuamente uma lei geral que os organiza, sem gerar entre eles diferenças de poder. Para Motta e Bresser Pereira (1986:306), "o princípio da compenetração de todos os homens de se determinarem em conhecimento de causa própria" relaciona-se com a renovabilidade dos dirigentes, que atua como uma norma que permite impedir o corte do corpo social em duas categorias de homens: os que comandam e os que obedecem. Fica claro, neste ponto, que o pressuposto desta concepção de organização repousa na visão simétrica de poder, mencionada anteriormente.

2.3. O Modelo de Rothschild-Witt: uma comparação de oito dimensões organizacionais no modelo burocrático e no modelo coletivista de organização.

Durante a década de setenta, os Estados Unidos presenciaram um expressivo crescimento de entidades que ficaram conhecidas como organizações alternativas. Essas entidades foram assim definidas porque seus membros procuravam criar organizações que suprissem necessidades sociais de alimentação, educação, atendimento médico etc., sem recorrer a estruturas burocráticas.

As primeiras organizações alternativas começaram a surgir na área da educação. Em 1967, havia por volta de trinta escolas livres (abertas) nos EUA, aumentando para oitocentas em 1973. Segundo Roths-

child-Witt (1979), em 1976 havia mais de cinco mil organizações alternativas desenvolvendo diferentes atividades nos Estados Unidos, originárias, em sua maioria, dos movimentos antiautoritários dos anos sessenta. A maioria destas organizações possuía uma estrutura chamada de coletivista.

Segundo Rothschild-Witt (1979), poucas pesquisas científicas orientaram-se para o estudo desse tipo de organização. Em seu estudo sobre essas organizações coletivistas, a autora procurou identificar algumas características estruturais comuns, com a finalidade de desenvolver um modelo teórico que permitisse uma melhor compreensão desse tipo organizacional. Para tanto, foram selecionadas cinco organizações coletivistas americanas: uma clínica médica livre (aberta), uma cooperativa alimentícia, uma escola livre (aberta), um jornal alternativo e uma legal collective (2). Para análise dessas organizações, a autora selecionou oito dimensões organizacionais (autoridade, normas, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social e diferenciação) que refletem o tipo ideal de organização coletivista, comparando analiticamente essas dimensões com as correspondentes no tipo ideal de organização burocrática.

O Quadro 1 sintetiza o modelo teórico de Rothschild-Witt (1979), contendo as diferenças fundamentais entre os tipos ideais burocrático e coletivista de organização, no tocante às oito dimensões estudadas pela autora.

QUADRO 1: COMPARAÇÃO ENTRE DOIS MODELOS ORGANIZACIONAIS

DIMENSÕES	ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA	ORGANIZAÇÃO COLETIVISTA-DEMOCRÁTICA
Autoridade	<ul style="list-style-type: none"> A autoridade reside nos indivíduos por força da incumbência do cargo e/ou da especialização; organização hierárquica dos cargos. Presta-se obediência a normas fixas universais tal como são implementadas pelos titulares dos cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> A autoridade reside na coletividade como um todo; só chega a ser delegada temporariamente e está sujeita a ser cassada. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido e aberto às negociações.
Normas	<ul style="list-style-type: none"> Formalização de normas fixas e universalistas; a previsibilidade e o atrativo das decisões baseiam-se no cumprimento da lei formal e escrita. 	<ul style="list-style-type: none"> Normas estipuladas mínimas, primazia das decisões <i>ad hoc</i>, individualizadas; alguma previsibilidade é possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.
Controle Social	<ul style="list-style-type: none"> O comportamento organizacional está sujeito ao controle social, primordialmente através da supervisão direta ou de normas e sanções padronizadas e, terciariamente, através da seleção de pessoal homogêneo especialmente para os níveis mais altos. 	<ul style="list-style-type: none"> Os controles sociais baseiam-se primordialmente em atrativos personalísticos ou moralistas e na seleção de pessoal homogêneo.
Relações Sociais	<ul style="list-style-type: none"> Ideal da impessoalidade. As relações devem basear-se nos papéis, sendo segmentárias e instrumentais. 	<ul style="list-style-type: none"> Ideal da comunidade. As relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si mesmas.
Recrutamento e Promoção	<ul style="list-style-type: none"> Emprego baseado em treinamento especializado e diploma formal. Emprego constitui uma carreira; as promoções se baseiam no tempo de serviço ou no desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados. O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.
Estrutura de Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Os incentivos de remuneração são primordiais. 	<ul style="list-style-type: none"> Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.
Estratificação Social	<ul style="list-style-type: none"> Distribuição isomórfica do prestígio, dos privilégios e do poder; isto é, recompensas diferenciais segundo os cargos; a hierarquia justifica a desigualdade. 	<ul style="list-style-type: none"> Igualitária; os diferenciais de recompensa, quando existem, são estritamente limitados pela coletividade.
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> Divisão máxima do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e trabalho manual e entre tarefas administrativas e tarefas de execução. Especialização máxima dos cargos e funções; papéis segmentados. A perícia técnica é mantida com exclusividade; ideal do <i>expert</i> especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual é reduzida. Generalização dos cargos e funções; papéis holistas. Desmistificação da especialização; ideal do <i>factotum</i> amador.

Fonte: Hall (1984).

A seguir desenvolve-se uma discussão mais detalhada a respeito das oito dimensões que compõem o modelo teórico de Rothschild-Witt, apresentado no Quadro 1.

2.3.1. Autoridade

A autoridade é o principal fator de distinção entre o tipo ideal de organização coletivista e o tipo ideal de organização burocrática.

A distinção básica entre poder e autoridade foi elaborada por Weber: o poder envolve força ou coerção e a autoridade não implica força. Esta possui caráter de aceitação pacífica, em casos normais, onde as regras são estabelecidas porque se acredita que devam ser seguidas. Isto exige que haja um consenso com relação ao sistema de valores dos membros da organização (Hall, 1984).

Nas organizações burocráticas, a autoridade é normalmente justificada pela estrutura hierárquica da organização. Os níveis mais altos da estrutura possuem maior autoridade que os níveis mais baixos, em consequência da autoridade atribuída aos cargos situados em cada nível.

Katz e Kahn (1987) reforçam este fator quando argumentam que os motivos que levam os indivíduos a se submeterem a estas leis da organização e a obedecê-las, acham-se relacionados à estrutura de autoridade existente na organização. A aceitação da autoridade é uma cláusula-chave no contrato, ainda que de modo implícito, através do qual os indivíduos afiliam-se a uma organização.

Todavia, existe uma variável subjacente à estrutura, mais diretamente ligada ao momento da decisão, que pode fugir a este procedimento: a influência. Esta é uma situação que pode ser exercida consciente ou inconscientemente por aquele indivíduo ou grupo que a detém. Segundo Hall (1984:95), "quando um persuasor se torna institucionalizado, no sentido de ser sempre aceito e assim legitimado pelo receptor, isso se converte em autoridade".

Isto pressupõe que o poder possui diferentes fontes (3) que propiciam ao indivíduo ou grupo uma posição em que o poder, sob a forma de autoridade ou influência, é exercido. À medida que o poder é exercido, seu detentor utiliza as diferentes bases (4) de poder disponíveis para manter a relação de influência sobre o receptor.

As relações de poder e autoridade podem ser afetadas de diversas maneiras. A capacidade de lidar com a incerteza merece destaque como fator contribuinte para os diferenciais de poder. Essa abordagem implica que o poder fica com quem domina as áreas de incerteza na organização. Desta forma, a especialização torna-se a principal fonte de poder (Blau e Scott, 1979).

À medida que aumenta a área de conhecimento do especialista, ele transforma as áreas de incerteza em áreas que podem ser manejadas rotineiramente. O sucesso do próprio especialista, portanto, reduz a base de seu poder ou, pelo menos, muda sua base para uma nova área de incerteza.

É possível que a especialização decorrente da utilização de tecnologias sofisticadas contribuam para existência de diferenciais de poder, que impliquem em alterações na estrutura de autoridade da organização. Tais alterações podem ocorrer, principalmente, em relação ao aumento do número de níveis na hierarquia administrativa. Os trabalhos

de Woodward (apud Hall, 1984) e Harney (apud Pacheco, 1987) reportam-se à questão das modificações da estrutura de autoridade em relação à tecnologia adotada pela organização.

Já para Crozier (1981), a especialização pode ser considerada uma alternativa para a autoridade formal nas áreas não totalmente burocratizadas, porque, em alguns casos, a posição de um indivíduo na estrutura hierárquica independe da especialização.

A abordagem do enfrentamento da incerteza deve ser vista com certa cautela, posto que ela pressupõe que o poder está mudando constantemente nas organizações. A hierarquia e o grau de centralização possuem importância capital nas relações de poder e autoridade. Embora a abordagem do enfrentamento de incertezas diga respeito às relações horizontais de poder, as relações verticais não podem ser ignoradas. Além disso, o sucesso de um indivíduo ou grupo no enfrentamento de um problema dá a ele uma vantagem imediata em relação a outro indivíduo ou grupo, uma vez que detém uma quantidade de poder superior (Hall, 1984).

Essas análises podem aplicar-se a todas as organizações. Nas organizações coletivistas, entretanto, a natureza das relações de poder e autoridade são um pouco diferentes, tendo em vista a necessidade de participação dos membros para que a organização permaneça viável.

As organizações coletivistas rejeitam a racionalidade burocrática como justificativa para a autoridade. Esta não reside no indivíduo por força do cargo ou da especialização, mas na coletividade como um todo. As organizações coletivistas são baseadas no ideal anarquista de uma ordem social sem o recurso da autoridade (relações de autoridade). Pressupõe capacidade individual de autodisciplina e comportamento cooperativo (Rothschild-Witt, 1979).

Essas organizações devem permanecer abertas a novas idéias, interesses e mudanças, caso se deseje manter a democracia. A maleabilidade permite a participação contínua através da manutenção do interesse dos membros em assuntos novos e em torno dos quais o poder pode agrupar-se, impedindo, assim, a tendência à oligarquia (Craig e Gross, apud Hall, 1984).

As decisões nas organizações coletivistas derivam de um processo de consenso onde todos têm o direito de total e igual participação. As organizações coletivistas, em seu sentido mais puro, são uma forma democrática direta onde não há regras que estabeleçam sistemas que dividem a organização em dirigentes e dirigidos. Em contrapartida, existe um processo de consenso, no qual todos os membros da organização participam na formulação coletiva do problema e na negociação das decisões (Rothchild-Witt, 1979).

Fica claro que a natureza das relações de poder e autoridade nas organizações coletivistas, que objetivam a participação igualitária no processo decisório e na formulação das políticas da organização, pressupõem relações simétricas de poder. Neste contexto, Hannah Arendt (apud Lukes, 1980:871) afirma que o poder

"(...) corresponde à capacidade humana de agir em concerto. O poder não é nunca propriedade do indivíduo; pertence a um grupo e continua existindo apenas enquanto esse grupo se manter unido. Quando dizemos de alguém que está no poder, referimo-nos na realidade ao fato de que dispõe de poder sobre certo número de pessoas para agir em seu nome."

Parece que o tipo de organização social que trabalha com o processo de tomada de decisão coletiva por consenso, entretanto, suporta esse sistema até um determinado tamanho. Depois este começa a tornar inviável o consenso em função de um grande número de participantes e as organizações coletivistas, segundo Edelstein e Warner (apud Rothschild-Witt, 1979), utilizam o sistema representativo para os níveis, distanciando-se do tipo ideal.

Na mesma linha, os estudos de Blau (1984) demonstram que, à medida que o tamanho da organização aumenta, ela tende a se tornar diferenciada em vários aspectos. O tamanho está intimamente relacionado, por exemplo, com a divisão do trabalho, a especialização e o número de níveis hierárquicos na organização. Os estudos de Blau corroboram a colocação de Edelstein e Warner (apud Rothschild-Witt, 1979) de que o aumento do tamanho da organização dificulta o consenso, em função do conseqüente aumento do número de participantes.

O processo decisório também está diretamente relacionado com o grau de centralização, pois envolve diferentes tipos de decisão os quais estão relacionados a áreas específicas de atuação da organização. Nas burocracias, as decisões de nível operacional, aquelas que dizem respeito mais diretamente à execução das tarefas, normalmente são descentralizadas, tomadas pelos próprios executores. No nível tático, as decisões estão vinculadas a níveis hierárquicos intermediários, ligadas às diversas funções da organização, que resultam da divisão do trabalho nesse nível. As decisões estratégicas ficam a cargo da cúpula administrativa e são as que se referem à filosofia da organização, seus objetivos e cursos amplos de ação, levando em conta condições internas e externas (Motta e Bresser Pereira, 1986).

O grau de centralização está ligado, portanto, ao tipo de decisão em que os membros da organização participam. Quanto mais os níveis hierárquicos inferiores aproximam-se das decisões estratégicas e políticas, mais descentralizada tende a ser a organização.

Guillerm & Bourdet (1976) e Hall (1984) comentam que participar não é necessariamente autogerir. A autogestão, forma mais avançada dos modelos coletivistas de organização, consiste na participação como forma de descentralização estrutural e equalização do poder, uma vez que envolve a propriedade dos meios de produção por parte dos trabalhadores. A participação possui também um sentido de tomar parte de uma atividade que já existe, principalmente a nível do processo decisório, de maneira ativa.

Em termos weberianos, as organizações coletivistas aspiram a ser livres. São organizações que visam a eliminar a dominação, em que a autoridade última é baseada no coletivo, não no individual. A autoridade individual existe em áreas circunscritas e é sempre subordinada ao coletivo.

Para Hall (1984), as relações de poder e autoridade podem ser definidas antecipadamente ou à medida que a própria relação se desenvolve, dependendo do tipo de organização. Isso reitera a idéia de que a estrutura e os processos organizacionais possuem uma estreita relação de interação constante e recíproca.

2.3.2. Normas

O grau de formalização de uma organização afeta a interação entre os indivíduos, tendo em vista que envolve controle, influenciando processos e estruturas organizacionais.

Na perspectiva da burocracia, a formalização é o conjunto de registros por escrito, de normas, procedimentos e regulamentos, divisão de tarefas e demais elementos do modelo ideal weberiano (Bertero, 1978).

Uma das definições mais elaboradas de formalização é dada por Hall, Haas e Johnson (apud Champion, 1985:83):

"1) Desempenho de Papéis: a) o grau em que as posições na organização são concretamente definidas; e b) a presença ou ausência de descrição de cargo por escrito. 2) Relações de Autoridade: a) o grau em que a estrutura de autoridade é formalizada (definição clara de hierarquia de autoridade); e b) a extensão em que a estrutura de autoridade é formalizada por escrito. 3) Comunicações: a) a ênfase em comunicações escritas; e b) o grau de ênfase do processo de comunicação na passagem através dos canais. 4) Normas e Sanções: a) a quantidade de regras e políticas escritas; b) o grau em que as penalidades para violações às regras estão claramente estipuladas; e c) a extensão em que as penalidades por violações à regras são codificadas por escrito. 5) Procedimentos: a) o grau de formalização de programas de orientação para novos membros (socialização sistemática para todos os novos entrantes); e b) o grau de formalização de programas de treinamento em serviço para novos membros (socialização sistemática e continuada dos novos membros)."

Cabe acrescentar a este conceito uma dimensão ética e política. Uma organização altamente formalizada pressupõe que seus membros não possuem potencial necessário para decidir de maneira criativa e competente sobre problemas organizacionais. Quando se acredita que os indivíduos sejam capazes de exercer autocontrole e possuam capacidade de julgamento, o grau de formalização é baixo (Clegg e Dunkerley, apud Hall, 1984).

A extensão das normas e procedimentos varia ao longo de um continuum, onde, em um extremo, estão as organizações com grau máximo de formalização e, em outro, as organizações em que os aspectos informais das normas prevalecem, ou seja, não há exigências, a não ser a de que o trabalho seja feito (Hall, 1984).

Para Hall (1984), as organizações altamente formalizadas, com manuais descrevendo cargos e tarefas, ao mesmo tempo em que facilitam o aprendizado e desenvolvimento em situações de normalidade, podem criar rigidez nos processos, o que dificulta a solução de problemas não rotineiros ou excepcionais. O baixo grau de formalização é encontrado normalmente em organizações que desenvolvem atividades não rotineiras e em que não há muita previsibilidade quanto aos próximos acontecimentos internos, como nos casos dos institutos de pesquisa e das clínicas de saúde mental.

As organizações coletivistas tentam mudar a concepção burocrática de que uma organização deve ser baseada em sistemas escritos de regras e regulamentos. Pelo contrário, elas visam a minimizar o uso de regras e regulamentos. Embora não estejam escritos, quando determinados procedimentos tornam-se rotineiros para casos específicos, tornam-se fatores determinantes do aumento do grau de formalização. Para Hage (apud Hall, 1984:69):

"As organizações aprendem com as experiências do passado e empregam normas como depositárias dessa experiência. Algumas organizações codificam cuidadosamente cada função, descrevendo os detalhes específicos, e depois se asseguram da conformidade à prescrição da tarefa. Outras organizações têm tarefas pouco definidas e não controlam cuidadosamente o comportamento no trabalho. A formalização ou padronização é medida pela proporção de tarefas codificadas e pela faixa de variação que é tolerada dentro das regras que definem as tarefas. Quanto mais alta a proporção de tarefas codificadas e menor a faixa de variação permitida, mais formalizada é a organização."

Uma organização altamente burocratizada não pode prever e circunscrever todos os processos organizacionais. Da mesma forma, uma organização coletivista não pode atingir o limite teórico de zero normas. As organizações coletivistas, pelo menos as de tamanho pequeno, parecem poder reduzir drasticamente o número de esferas de atividade organizacional que estão sujeitas a regulamentações explícitas.

Na pesquisa elaborada por Rothschild-Witt (1979), a organização coletivista mais simples, a Escola Livre, só possuía uma regra explicitamente formulada: a proibição do uso de drogas na escola. Esta regra foi aceita plenamente por todos os membros, principalmente porque a sua violação poderia impedir a continuação da organização, já que o uso de drogas não é permitido por lei. Outras normas que são rotineiras em escolas regulares, como a obrigação de um aluno ter um determinado número de presença às aulas, também foram colocadas em discussão, mas não obtiveram o consenso dos membros.

Nesse tipo de organização, as decisões ad hoc têm primazia. São tomadas quando surgem os casos individuais, particularmente. Uma ética substantiva permeia o processo decisório, não existindo manuais que ensinem a agir em cada caso específico (Rothschild-Witt, 1979).

Para a autora, a virtude das regras extensivas e dos manuais de tarefas utilizados pela burocracia é a previsibilidade nas decisões. As decisões podem ser calculadas com base na lei escrita correspondente, bem como pode haver um alto grau de expectativa quanto a um determinado comportamento por parte dos tomadores e executores das decisões.

Nas organizações coletivistas, as decisões não são necessariamente arbitrarias. Elas são baseadas em valores substantivos, como a igualdade entre os membros, aceitos conscientemente por todos. Permite, em última análise, alguma previsibilidade baseada no conhecimento da ética substantiva utilizada em cada situação particular (Rothschild-Witt, 1979).

Cabe salientar que, segundo algumas pesquisas realizadas por estudiosos das organizações, o grau de formalização possui forte relação com o tamanho organizacional. Hall, Haas e Johnson (apud Hall, 1984), por exemplo, sugerem a correlação do tamanho com a variável formalização. Existe forte tendência a que organizações maiores possuam estrutura de autoridade com posições claramente definidas, manuais com descrição de cargos e estipulação de punições à violação de regras.

Finalmente, parece existir um consenso acerca do conceito de formalização e suas relações com outras variáveis estruturais e processuais das organizações. Já com relação à metodologia utilizada para medir o grau de formalização, Hall (1984) sugere que se atente para

uma distinção. Esta variável tem sido analisada de duas formas básicas: a utilização da percepção dos membros da organização e a utilização dos registros oficiais e informações provenientes de informantes-chave (Hall, 1984). Para o autor, a abordagem perceptiva pode produzir resultados distorcidos em função de possíveis represálias que o respondente pode vir a sofrer, mesmo que se garanta seu anonimato, ou ainda, em função de uma visão muito particular da realidade que talvez não corresponda ao senso comum. Embora isso ocorra, as medidas perceptivas têm a vantagem de detectar a existência de procedimentos informais, que hoje são considerados uma realidade que não se pode desprezar em qualquer análise organizacional.

Já a utilização da abordagem dos registros oficiais como suporte para a abordagem perceptiva pode produzir bons resultados, uma vez que seria possível, pelo menos a nível teórico, corrigir os desvios de uma com a outra.

2.3.3. Controle Social

Do ponto de vista weberiano, as organizações são instrumentos de poder e eficiência. A garantia de que os membros dos escalões mais baixos da hierarquia irão entender e implementar os desejos de quem está no topo é a grande questão acerca do controle social que envolve qualquer burocracia.

Blau e Scott (1979) sugerem quatro modelos de controle administrativo: a liderança, a hierarquia de autoridade, a administração como reguladora dos sistemas de incentivos e o planejamento centralizado.

O controle através da liderança se dá no momento em que as decisões que definem os fins da organização e constituem compromissos que dão forma a seu caráter social são de responsabilidade do líder, e este controla, de forma direta, a execução das decisões.

A hierarquia da autoridade burocrática está baseada na disciplina impessoal e na especialização racional. O controle se dá através de diretivas de cima para baixo, em função do cargo que o indivíduo ocupa.

O controle pela administração, como reguladora do sistema de incentivos dá-se através do sistema de trocas entre a organização e o indivíduo, podendo os incentivos serem de ordem material ou simbólica.

O planejamento centralizado é o modelo que funciona através da supervisão direta, uma vez que os planos e objetivos, bem como as decisões, são tomadas pela cúpula administrativa.

Perrow (apud Rothschild-Witt, 1979) examina três mecanismos de controle social nas burocracias: supervisão direta, padronização de regras e seleção por homogeneidade. O primeiro tipo de controle é o mais comum e assemelha-se ao controle pela liderança na tipologia de Blau e Scott. O segundo é menos agressivo, mas não menos eficiente. As regras padronizadas indicam procedimentos a serem seguidos e prevêm sanções ao não cumprimento das mesmas. Esses procedimentos padronizados podem substituir a supervisão direta. Isso ocorre principalmente nas organizações aparentemente descentralizadas no tocante à tomada de decisões rotineiras, e também de aparência participativa. Na verdade, as premissas destes tipos de decisão e participação vêm do topo da organização em forma de regras padronizadas. Tomadas de decisão descentralizadas, quando as premissas da decisão são ditadas pelo topo da organização via regras padronizadas, equivale, em termos funcionais, a

autoridade centralizada. A seleção por homogeneidade também é usada, na burocracia, para selecionar administradores de alto escalão, uma vez que é preciso manter nas posições de decisão estratégica pessoas que aceitem e adotem os objetivos e valores da organização (Perrow, apud Rothchild-Witt, 1979).

As organizações coletivistas geralmente recusam o uso da autoridade centralizada ou de regras padronizadas para exercerem controle social. Por outro lado, recorrem a atrativos personalísticos e morais para obter as primeiras formas de controle social. Um membro da organização recorre a outro pedindo para executar alguma tarefa em nome da comunidade, e isto aumenta o controle sobre o grupo (Rothschild-Witt, 1979).

Quanto mais homogêneo for o grupo, mais um membro pode recorrer a outro em nome da comunidade. Desta forma, para que atrativos personalísticos e morais sejam o principal meio de controle social, não só é importante, mas também necessário, que o grupo selecione membros que aceitem e se identifiquem com seus valores básicos e seus pontos de vista. Na pesquisa realizada por Rothschild-Witt (1979) todas as organizações estudadas demonstraram isto. Possuir algum critério de seleção não é incomum em organizações coletivistas.

As formas de controle social normalmente utilizadas pelas organizações coletivistas parecem possuir forte relação com o tamanho da organização. Se este tende a aumentar o número de níveis hierárquicos e o grau de formalização, novos mecanismos de controle tendem a surgir (Blau, 1984). Por sua vez, Perrow (apud Rothschild-Witt, 1979) afirma que o próprio aumento do grau de formalização já representa uma forma de controle social, uma vez que limita a capacidade individual dos membros da organização de agir e tomar decisões.

A tecnologia adotada parece também possuir relação com controle social. Quanto mais sofisticada a tecnologia, tanto maior tende a ser a utilização de mecanismos estritos de controle. Harney (apud Pacheco, 1987) e Woodward (apud Hall, 1984) constataram que o aumento da especificidade técnica relaciona-se de forma direta com a amplitude de controle dos supervisores de primeiro escalão na hierarquia de autoridade e com a proporção do número de supervisores e gerentes em relação aos demais membros da organização.

x As organizações coletivistas parecem evitar a supervisão direta e a padronização de regras como formas de controle social, mas aceitam a seleção por homogeneidade, por ser esta mais sutil e indireta. Neste ponto não há diferença entre os dois modelos organizacionais, uma vez que a organização utiliza este mecanismo para selecionar, principalmente, administradores a nível de gerência e direção. Há necessidade de que estes aceitem e adotem os objetivos da organização para que possam conduzir os subordinados na direção destes objetivos, de forma eficiente.

2.3.4. Relações Sociais

A impessoalidade é uma das características-chave do modelo burocrático. Envolvimentos emocionais e pessoais devem ser evitados para que se viabilizem julgamentos racionais. As relações entre as pessoas devem ser baseadas nos papéis que cada um desempenha, segmentários e instrumentais, ou seja, devem obedecer às normas da divisão do trabalho e da hierarquia de autoridade.

Já se disse neste estudo que o tipo Ideal Weberiano foi elaborado como instrumento de eficiência e dominação. Para tanto, contém um sistema de ordenamento das relações sociais necessárias como meio mais rápido e perfeito de alcançar os objetivos organizacionais. Um componente aparentemente crucial da burocracia é, então, a obediência a um sistema de regras em cada nível da hierarquia de autoridade. A comunicação entre os membros da organização deve ser absolutamente relacionada ao cumprimento das tarefas. As comunicações devem seguir os canais formais, estabelecidos na estrutura hierárquica e através dos níveis de autoridade.

As comunicações nas organizações podem ser verticais descendentes (dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores), ascendentes (dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores) e horizontais (entre pessoas de um mesmo nível hierárquico). As comunicações horizontais são fundamentais para o funcionamento do sistema. O interjogo entre indivíduos favorece a realização e coordenação das tarefas, uma vez que os supervisores não podem prever todas as contingências de um sistema complexo (Katz e Kahn, 1987).

Quanto mais baixo o nível hierárquico, maior a proporção das comunicações horizontais. Isto se dá pelo fato de que quanto mais baixo o nível hierárquico, maior o contingente populacional. Além disso, as pessoas possuem necessidade de se comunicarem com aquelas que estão no mesmo nível hierárquico dentro da organização (Simpson, apud Hall, 1984).

Nas organizações coletivistas, as comunicações tendem a estenderem-se em todas as direções e sentidos, e de maneira informal, uma vez que não há estrutura hierárquica clara e formalmente definida. São poucos os canais formais de comunicação, tendo em vista que estas

organizações possuem um baixo grau de formalização e as decisões são tomadas por todos os membros em reuniões sistemáticas (Rothschild-Witt, 1979). É provável que modificações na estrutura hierárquica e no grau de formalização, causadas por um aumento de tamanho, provoquem mudanças com relação aos canais de comunicação, tendendo a seguir o esquema das organizações burocráticas (Hall, Haas e Johnson, apud Hall, 1984). É possível também que a tecnologia adotada pela organização afete as relações sociais, mesmo que de forma indireta. Considerando que tecnologias mais sofisticadas tendem a aumentar o número de níveis da hierarquia administrativa, a amplitude de controle dos supervisores e o número de supervisores em relação aos demais membros (Woodward, apud, Hall, 1984 e Harney, apud Pacheco, 1987), parece aceitável que as relações sociais deixem de ter caráter informal, tornando-se formais. Dessa forma, as comunicações tenderiam a seguir os canais estabelecidos pela nova estrutura. Para Carvalho (1983), a comunicação é a característica mais importante de um sistema coletivista e está ligada à questão do conhecimento. O direito de tomar decisões é uma mera formalidade se não houver conhecimento adequado e atualizado das questões envolvidas no processo decisório. As informações sobre os andamentos dos negócios devem circular na organização e serem discutidas nas reuniões.

2.3.5. Recrutamento e Promoção

Na organização burocrática, toda ocupação de cargo necessita de planejamento anterior, já que a pessoa que vai ocupar uma posição ou ingressar em uma determinada organização precisa atender a alguns requisitos. Para Megginson (1986), tal planejamento consta de três

partes: (1) determinação dos cargos que devem ser ocupados, capacidades necessárias ao empregado para desempenhar tais cargos e número de empregados necessários, (2) conhecimento das fontes de recrutamento de trainees, e (3) consideração da demanda e oferta de empregados.

Os principais métodos utilizados pelas organizações burocráticas para recrutar candidatos são: a indicação por parte dos membros da organização, a propaganda, o recrutamento em colégios técnicos e universidades e o uso de computador, que relaciona os dados da pessoa com as capacidades exigidas na função que ela vai desempenhar (Megginson, 1986).

A seleção consiste em escolher entre um grupo de candidatos, uma pessoa específica para desempenhar determinado cargo ou função. A experiência anterior ainda é o melhor indicador do desempenho futuro; não somente na área profissional, mas em todas as dimensões da vida do indivíduo (Megginson, 1986). Este autor sugere que um candidato a ingressar em uma organização deve ser analisado através de seus antecedentes pessoais, aptidões e interesses, atitudes e necessidades, capacidade analítica e de elaboração, habilidades e capacidade técnica e saúde, energia e resistência. Uma vez membros da organização, os indivíduos seguem uma carreira de acordo, normalmente, com um plano de cargos e salários, que distribui as pessoas entre os diferentes níveis hierárquicos e funções.

Para Storch (apud Venosa, 1987) o conceito de organizações autogeridas (expressão máxima do tipo coletivista de organização) está ligado à participação e ao controle dos recursos da produção, e não à propriedade. Assim, as organizações coletivistas podem ser ou não de propriedade dos empregados. O primeiro caso ocorre nas empresas de propriedade social na Iugoslávia e o segundo caso ocorre nas empresas

de propriedade dos empregados, cujos exemplos mais comuns são as cooperativas industriais (CIs) européias e os sistemas de participação acionária em empresas americanas (Employee Stock Ownership Plans - ESOPs).

As organizações coletivistas possuem resistência ao critério burocrático de recrutamento e seleção. O emprego não é baseado no treinamento especializado ou em certificados de cursos concluídos, nem mesmo por qualquer modelo universal de mérito e competência. O staff é geralmente recrutado e selecionado com base na amizade e em valores sócio-políticos. Atributos personalísticos congruentes com o estilo da organização, tais como auto-direção e estilo cooperativo, também podem ser buscados no novo staff (Rothschild-Witt, 1979).

Segundo Rothschild-Witt (1979), o emprego, normalmente, não constitui o início de uma carreira na organização coletivista. De acordo com a literatura existente, uma variedade de formas de trabalho são encontradas nesse tipo de organização. O trabalho pode ser voluntário ou pago, de tempo parcial ou integral, mas não é conceitualizado como carreira, pelo fato de não existir hierarquia de cargos ou funções.

A pesquisa realizada por Rothschild-Witt (1979) demonstra que, apesar do critério de seleção existente nas organizações coletivistas estudadas, normalmente, são encontrados membros qualificados e com alto grau de instrução. Nas Escolas Livres, por exemplo, foram encontrados professores com alto grau de qualificação e alto prestígio universitário, que se sentiram atraídos pelos valores da organização e sua forma coletiva de desenvolver as atividades.

2.3.8. Estrutura de Incentivos

As organizações utilizam diferentes tipos de estrutura de incentivos para motivar a participação. A maioria das formas burocráticas de organização do trabalho e da produção enfatizam incentivos remunerativos. Poucos funcionários doariam seu trabalho se seus pagamentos fossem suspensos.

As organizações coletivistas, por outro lado, utilizam, preferencialmente, incentivos valorativos, e, em segundo plano, incentivos materiais (Rothschild-Witt, 1979). Esse tipo de sistema normativo de conformidade aos valores organizacionais causa um alto comprometimento moral entre os membros.

O mecanismo estrutural que produz e sustenta este comprometimento organizacional foi identificado por Kanter (apud Rothschild-Witt, 1979). As formas coletivistas de organização do trabalho e da produção tendem a utilizar alguns mecanismos, como incentivos valorativos, para criar um grau elevado de comprometimento organizacional, pelo fato de que precisam deste comprometimento para sobreviver em sua forma coletivista. Os membros dessas organizações sujeitam-se a receber baixos salários e incentivar um ao outro a continuar trabalhando até que a organização esteja apta a pagar salários adequados a seus membros, de modo que possam levar um nível de vida condizente com suas necessidades.

As organizações coletivistas freqüentemente apelam para valores simbólicos para motivar as pessoas a associarem-se e participarem da organização. O universo desses valores é considerável. Na pesquisa realizada por Rothschild-Witt (1979:515), um membro da Clínica Médica Livre descreveu a motivação da seguinte forma:

"Nossos voluntários são realmente bons. Sua satisfação encontra-se em prestar direto e imediato socorro a quem precisa. Este é o motivo pelo qual trabalham aqui."

Na mesma pesquisa, um membro do Jornal Alternativo falou sobre os incentivos de maneira mais ilustrativa:

"Nossos motivos são quase inteiramente políticos. Nós passamos de uma posição desgastada para uma nova, no sentido de que a revolução será uma coisa gradual e lenta (...) Nós queremos criar uma base para um pensamento de esquerda. Para dizer a verdade, o jornal foi elaborado como um organismo político" (p. 515).

É necessário, contudo, alguma cautela em relação a interpretações superidealísticas da participação nas organizações coletivistas. Crozier (1981) aponta três mitos que, envolvem a questão da participação nas sociedades modernas, afirmando que para o progresso das discussões acerca desta questão, tais mitos devem ser derrubados. O primeiro diz respeito ao romantismo da participação em sociedades primitivas, pequenas, onde as relações sociais seriam harmônicas e fraternais. O autor afirma que nestas sociedades a participação no coletivo invade a esfera da existência individual, a ponto de a comunidade oprimir e rejeitar aquele indivíduo que foge à ordem estabelecida, transformando-se em um sistema rígido de controle social. O segundo mito é o da participação afetiva, ou seja, "os homens participam na medida em que se sabe tocar sua afetividade" (p.42). A participação motivada pela identificação com um líder acaba transformando-se em instrumento de manipulação das massas, provocando alienação. O tercei-

ro mito refere-se à relação entre patrões e empregados nas organizações. Os patrões, ao crerem que a participação nas decisões é um presente dado aos empregados, acabam colhendo ingratidão por parte destes. Aos empregados (sindicalistas), que vêem esse tipo de participação como um direito natural a ser conquistado, a participação não provoca entusiasmo por parte daqueles mais inclinados a criticar do que participar efetivamente.

A participação, para Crozier (1981), pode não ser sempre algo agradável. Participar consiste em engajar-se, muitas vezes emocionalmente, em um processo que pode limitar as esferas da ação individual, sujeitando-se à pressão do grupo que participa. Para o autor, "a participação, na verdade, só tem sentido para um subordinado se lhe for paga em dinheiro, em poder, em oportunidades para o futuro, pois é algo que lhe custa afetiva e racionalmente (...)"(p.43).

Crozier afirma que a solução para o problema da participação não está em lutar contra as grandes organizações, mas sim em buscar sua modernização. O homem moderno deve engajar-se nesse processo, procurando desenvolver conhecimentos que lhe possibilite participar efetivamente, buscando sempre a negociação, geradora do acordo. Tornando-se mais exigente e mais livre, o homem moderno deve buscar mecanismos para suportar as tensões trazidas pela responsabilidade coletiva.

Nas organizações coletivistas existe também, e não muito raramente, uma importante coalescência entre interesses valorativos e materiais. Até mesmo voluntários nestas organizações, cujos motivos para participação são, à primeira vista, idealísticos, também recebem incentivos materiais, pelo menos, no sentido de estarem adquirindo experiência profissional enquanto aguardam um emprego bem remunerado. Os membros das organizações coletivistas, entretanto, na maioria das ve-

zes, rejeitam a hipótese da existência de considerações materiais e aceitam somente as de motivações idealísticas (Rothchild-Witt, 1979).

A remuneração que os membros recebem como salários é discutida por todos, mesmo nos casos de diferenças salariais entre um tipo de tarefa e outro. Estas, quando existem, são baixas. Portanto, se os níveis salariais parecerem explorativos, constituirão um caso de auto-exploração (Rothschild-Witt, 1979). Os salários, encontrando-se em um nível de subsistência, permitem à organização acumular capital para reinvestir nela própria até sentir-se sólida e capaz de pagar salários adequados aos seus membros.

Estas organizações procuram compensar de diversas maneiras os baixos salários. Se a área de atuação da organização for a alimentação, por exemplo, ela procurará suprir as necessidades dos seus membros neste aspecto e trabalhará com o excedente como investimento (Rothchild-Witt, 1979).

Além deste tipo de incentivo, algumas pessoas procuram as organizações coletivistas para trabalhar porque elas oferecem uma substancial autonomia na realização de seus trabalhos. O controle coletivo da organização significa que todos participam, não só do produto final, mas do processo organizacional, para que este esteja sempre em congruência com os ideais da organização, embora cada membro seja responsável por sua tarefa.

3.7. Estratificação Social

No tipo ideal de burocracia, as dimensões da estratificação social são consistentes, isto é, bem definidas e com pouca tendência a mudança. O prestígio social e os privilégios materiais são medidos e distribuídos de acordo com a posição que cada membro ocupa na organização. O arranjo hierárquico implica uma distribuição isomórfica dos privilégios e do prestígio. Dessa forma, a hierarquia institucionaliza a desigualdade (Rothschild-Witt, 1979).

Em contraste, o igualitarismo é a característica central do tipo ideal de organização coletivista. Grandes diferenças com relação ao privilégio e ao prestígio violam este senso de igualdade. Nos casos de existirem diferenciais de remuneração nas organizações alternativas, estes não contribuem para um aumento considerável na distribuição desigual de prestígio e privilégios, uma vez que os diferenciais são decididos em reunião, por todos os membros da organização. Mesmo no caso das organizações coletivistas serem mais complexas e de tamanho considerável, os diferenciais de salário continuam limitados pela coletividade, e são, normalmente, distribuídos de acordo com a necessidade de cada membro (Rothschild-Witt, 1979).

Schumacher (1973) demonstra diferenciais de sete para um entre o maior e o menor salário pago na Scott Boder, uma organização coletiva na Inglaterra. O maior diferencial encontrado nas organizações de trabalho chinesas é de quatro por um, enquanto a média nos Estados Unidos, em organizações burocráticas, fica em torno de cem por um (Rothschild-Witt, 1979).

Segundo Rothschild-Witt (1979), o prestígio não é tão facilmente equalizado como o pagamento. As organizações coletivistas, de uma variedade de formas, tentam conscientizar a todos de que há fraternidade entre os membros. Tarefas em conjunto, rotação de tarefas, estrutura física do local de trabalho, remunerações igualitárias e o processo coletivo de tomada de decisão são alguns dos artifícios usados pelas organizações coletivas na tentativa de obter uma igualdade de status. O decréscimo das diferenças materiais entre os indivíduos nas organizações coletivas não produz, contudo, grande ênfase na distribuição de status.

Cabe salientar que a tecnologia adotada pela organização parece possuir forte relação com a distribuição de status entre os membros. Novas tecnologias exigem especialização por parte de seus usuários, o que tende a contribuir para o aumento do grau de diferenciação, como sugerem Hall, Haas e Johnson (apud Hall, 1984). Por outro lado, o uso de tecnologias que não exigem alto grau de especialização contribui para minimizar as diferenças de status, uma vez que se viabiliza a operacionalização de mecanismos como a rotação de tarefas, a execução de tarefas em grupo e o processo coletivo de tomada de decisão.

2.3.8. Diferenciação

A complexidade das redes de trabalho especializadas e papéis segmentados marcam as organizações burocráticas. Nelas, predominam as regras básicas da administração científica. A divisão do trabalho é maximizada, ou seja, o trabalho é dividido tanto quanto possível, para

que cada pessoa possa especializar-se no desenvolvimento de sua tarefa. Isto pressupõe a valorização da especialização como necessária ao bom desempenho da organização. Em contraste, a diferenciação é minimizada nas organizações coletivistas. Os papéis no trabalho são propositalmente tão gerais quanto possível. Elas visam a eliminar o tipo de divisão do trabalho que separa as tarefas em administrativas e de execução.

Três mecanismos são utilizados pelas organizações coletivistas a fim de obter um baixo índice de diferenciação: rotação de tarefas, elaboração de tarefas em conjunto e a desmistificação da especialização através da educação interna (Rothschild-Witt, 1979).

O ideal da competência universal deve ser sempre buscado na execução das tarefas da organização coletivista. É o ideal do *factotum-amador*, que deve permear o processo de desenvolvimento das atividades. No tipo ideal de organização coletivista todos administram e todos executam. Esta é a forma fundamental pela qual as organizações coletivistas alteram as relações sociais de produção.

Rothschild-Witt (1979) observou essa característica na Escola Livre em sua pesquisa. A Escola Livre é uma organização com funções administrativas simples e indiferenciadas, onde não é permitido exclusivamente administrar. Simplificando a administração e abrindo-a a todos os membros, a base da especialização tende a ser eliminada.

A maioria das organizações estudadas pela autora eram mais complexas que a Escola Livre. Assim, nem todos os membros poderiam saber como desempenhar todas as tarefas. No entanto, essas organizações desenvolveram procedimentos explícitos para se aproximarem-se do ideal da competência universal. Tais procedimentos (tarefas em grupo, rotação de tarefas etc.) contrastam com a forma especializada de divisão

do trabalho.

Para Blau (1984), a variável diferenciação está intimamente ligada ao tamanho da organização. As análises desse autor indicam que o tamanho crescente está relacionado com a diferenciação crescente. Segundo Blau, o tamanho possui relação com vários fatores nas organizações, como por exemplo, a divisão do trabalho, a quantidade dos diversos tipos de trabalhos existentes, o número de divisões na organização e o número de níveis hierárquicos. A relação do tamanho com a diferenciação, em seus fatores específicos, dificultaria a execução dos mecanismos utilizados pelas organizações coletivistas a fim de manterem um baixo grau de diferenciação, principalmente no que diz respeito à rotação de tarefas e à desmistificação da especialização.

A tecnologia também parece relacionar-se com o grau de diferenciação, uma vez que a diversidade tecnológica relaciona-se com maior especialização das pessoas (Dewar e Hage, apud Hall, 1984).

Algumas pesquisas sugerem que o tamanho e a tecnologia atuam de forma interativa na estrutura organizacional, principalmente no que se refere ao grau de diferenciação.

Minimizar a diferenciação é tarefa difícil e demanda tempo. O Jornal Alternativo, por exemplo, utiliza muitas horas de discussão informal no planejamento de uma rotação sistemática de tarefas. A presença nessas discussões é de, normalmente, 100% dos membros. O tempo e a prioridade devotadas para a educação interna nas organizações coletivistas só fazem sentido se forem entendidos como parte de uma estratégia contra a divisão do trabalho convencional. Para Rothschild-Witt (1979), a introdução de uma distribuição equitativa do trabalho com papéis holísticos é a característica essencial das organizações coletivistas, no que se refere à dimensão diferenciação.

As oito dimensões discutidas nesta pesquisa estão inter-relacionadas. Há evidências, entretanto, de que elas possuem algum grau de independência uma das outras. Isto significa que uma organização pode adequar-se ao modelo coletivista em uma dimensão e não em outra, pois os tipos ideais são abstrações conceituais que apenas facilitam o entendimento das organizações concretas.

Em casos concretos podemos encontrar organizações com estrutura aparentemente burocrática, mas que, em uma dimensão específica, possua um baixo grau de burocratização. Este é o caso das Universidades, no que se refere à promoção (ascensão na carreira). Esta está baseada muito mais no tempo de serviço prestado à organização, do que em critérios de mérito e competência. Nas universidades encontram-se também particularidades acerca da dimensão controle social. Segundo Machado da Silva (1984), as universidades são frouxamente controladas em relação à essência do processo ensino-aprendizagem, uma vez que a tecnologia empregada nesse processo é vagamente definida. "A ausência de uma teoria comprovada de como as pessoas realmente aprendem não permite que se estabeleça uma clara relação meio-fim no processo ensino-aprendizagem que possibilite a criação e utilização de mecanismos e instrumentos de controle estrito" (p.214). Por outro lado, ocorre o controle rigoroso em relação aos rituais de categorização, ou seja, os professores são rotulados por categorias (auxiliar, assistente, adjunto etc.), e os alunos são classificados por áreas de conhecimento e especialização (graduação, pós-graduação, ano de ingresso etc.). Através da rigidez de controle nos rituais de categorização, a universidade é legitimada pela sociedade (Machado da Silva, 1984).

Nas organizações que pretendem manter uma estrutura coletivista, observou-se, em alguns casos, a necessidade de especialização dos membros, em função da atividade desenvolvida pela organização. É exemplo disso a empresa Wallig de Porto Alegre, que atua no ramo da metalurgia. Aspectos como estes favorecem o afastamento da organização do tipo ideal coletivista e a aproximação do tipo ideal burocrático, pelo menos nas dimensões mais afetadas pela especialização, como a estratificação social e a diferenciação, segundo a literatura especializada.

A revisão da literatura, principalmente no que se refere ao estudo das organizações, segundo a idéia de um continuum permite a análise de casos concretos. Esta pesquisa pretende analisar oito dimensões organizacionais na AANRA, verificando se as dimensões selecionadas apresentam características do modelo burocrático ou do modelo coletivista de organização. Há expectativas de que a maioria das dimensões analisadas apresentem aspectos que possibilitem considerar a AANRA como organização coletivista. Informações preliminares fundamentam tais expectativas, principalmente no que se refere à filosofia da organização (originária de um processo conflitivo de assentamento de colonos sem-terra), ao tamanho pequeno, à tecnologia utilizada (que não exige alto grau de especialização) e às relações da organização com o ambiente. Com relação a este último aspecto, ressalta-se a estreita relação entre a AANRA e a Igreja (ligada ao Movimento dos Sem-Terra), que, na região, possui projetos políticos baseados em valores coletivos.

3. METODOLOGIA

No capítulo anterior apresentou-se a base teórico-empírica do presente estudo, em que foram abordadas várias dimensões pertinentes às organizações burocráticas e coletivistas. Trabalhou-se com fatores que caracterizam cada dimensão, com base no modelo proposto por Rothschild-Witt (1979), procurando-se contrapor os aspectos que diferenciam os dois modelos de organização.

A revisão da literatura do capítulo precedente fundamenta a tentativa de verificar a configuração organizacional da AANRA, bem como as implicações das variáveis tamanho, tecnologia e ambiente nessa configuração. Neste terceiro capítulo apresenta-se o referencial metodológico, que possibilita investigar até que ponto a AANRA possui características do modelo burocrático ou do modelo coletivista de organização.

3.1. Perguntas de Pesquisa

No sentido de possibilitar a operacionalização do problema de pesquisa formulado no presente estudo, orientando, assim, as etapas do trabalho empírico, foram formuladas as seguintes perguntas:

- A configuração organizacional da AANRA conforma-se ao modelo burocrático ou ao modelo coletivista de organização, no que concerne às dimensões a seguir relacionadas?
 1. autoridade;
 2. normas;

3. controle social;
4. relações sociais;
5. recrutamento e promoção;
6. estrutura de incentivos;
7. estratificação social; e
8. diferenciação.

- Quais as possíveis implicações das variáveis tamanho, tecnologia e ambiente na configuração organizacional da AANRA?

3.2. Caracterização e Delimitação da Pesquisa

O tipo de investigação que caracteriza esta pesquisa é o método de estudo de caso. Segundo Bruyne et al. (1977), esse método permite o estudo em profundidade de casos particulares, permitindo apreender a totalidade de uma organização. Para Lüdke e André (1986), deve-se optar por um estudo de caso quando se deseja estudar algo singular, que tenha valor em si só, mesmo que posteriormente percebam-se semelhanças com outros casos. O caso objeto de análise "é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo" (p.17). Uma das principais características do estudo de caso, segundo as autoras, é que buscam retratar a realidade de uma forma completa e profunda. O pesquisador procura demonstrar as várias dimensões presentes em uma situação, enfatizando sua complexidade natural e a inter-relação de seus componentes.

Souto-Maior (1984) afirma que os estudos de caso, além do reconhecido valor didático, possuem importância significativa para as pesquisas em administração. Essa importância é derivada do maior po-

tencial deste método para produzir, entre outros resultados, novas representações.

Nesta pesquisa o método de estudo de caso foi considerado adequado, uma vez que se procura realizar uma análise intensiva das características de uma única organização, a AANRA. Essa análise tomou por base as dimensões organizacionais do modelo teórico de Rothschild-Witt (1979) relacionadas nas perguntas de pesquisa e detalhadas na seqüência deste trabalho.

O nível de análise da presente pesquisa é a organização formal e a unidade de análise é constituída pelas dimensões organizacionais do modelo de Rothschild-Witt (1979). A AANRA, organização objeto deste estudo, é formada por 10 famílias (20 membros adultos e 32 crianças). Foram considerados como população de interesse, os 20 membros adultos proprietários da organização. Considerando o pequeno tamanho da organização, não são usadas técnicas de amostragem. Trabalhou-se com o universo de interesse, ou seja, a população adulta da AANRA.

3.5. Definição de Categorias Analíticas

Para verificar que tipo de características organizacionais predominam na AANRA, utilizam-se fatores correspondentes às dimensões estudadas por Rothschild-Witt (1979), detalhadas no Quadro 2. Neste quadro, apresentam-se os fatores correspondentes a cada dimensão analisada, que serviram de base para a coleta e a interpretação dos dados. As definições das categorias analíticas (dimensões organizacionais) foram elaboradas a partir da definição dos conceitos fundamen-

tais ao presente estudo, constantes da literatura especializada.

QUADRO 2: DEFINIÇÃO DE CATEGORIAS ANALÍTICAS E FATORES CONSIDERADOS

CATEGORIA ANALÍTICA	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	FATORES CONSIDERADOS
Autoridade	Exercício do poder legítimo, no sentido de tomar decisões ou influenciar o comportamento dos participantes situados em níveis inferiores na organização. (5)	- hierarquia - decisão - conhecimento
Normas	Registro de procedimentos e regulamentos que regem a operação das organizações e pré-estabelecem o comportamento dos membros. (6)	- normas escritas - normas não escritas - acatamento das normas - punições - alterações nas normas
Controle Social	Condicionamento ou limitação das ações de uma pessoa pelo grupo ou organização a que pertence. Tal limitação desempenha funções latentes ou manifestas, no grupo ou na organização. (7)	- supervisão direta - padronização de regras - prestação de contas - seleção por homogeneidade - valores
Relações Sociais	Todo e qualquer contato ou interação entre os membros de uma organização, baseado em comunicação, em função de posições ocupadas. (8)	- formalidade - informalidade
Recrutamento e Promoção	Recrutamento: atração de candidatos para seleção daqueles que satisfaçam as necessidades da organização. Promoção: ascensão pessoal no sistema de carreira da organização. (9)	- seleção - ascensão
Estrutura de Incentivos	Conjunto de gratificações e recompensas que a organização utiliza para incentivar o desempenho dos membros. (10)	- materiais - simbólicos
Estratificação Social	Disposição dos indivíduos que integram uma organização em diferentes níveis e seu tratamento, de acordo com os princípios de ordenação e subordinação resultantes da sobreposição hierárquica. (11)	- privilégios remunerativos - prestígio/status
Diferenciação	Distinções que as pessoas fazem, explícita ou implicitamente, nas suas relações de papel, resultantes das posições que ocupam na organização, tanto em seu caráter vertical como horizontal. (12)	- rotação de tarefas - educação interna - tarefas em grupo

Os fatores considerados para o estudo das categorias analíticas selecionadas são complexos. Portanto, alguns aspectos específicos foram considerados em cada fator, com base em seu potencial de verificação de cada categoria analítica. Os aspectos considerados fundamentam-se na base teórico-empírica utilizada pelo autor, e no conhecimento prévio acerca da organização em estudo.

a) Autoridade:

- . hierarquia: existência de estrutura formal que distribua a autoridade através de níveis na organização;
- . decisão: tipos de decisão tomadas de forma individual e coletiva, agrupando-as em estratégicas, táticas e operacionais;
- . conhecimento: influência que possíveis diferenças de conhecimentos específicos na execução de determinadas tarefas possam causar na estrutura de autoridade da organização.

b) Normas:

- . normas escritas: estatuto, atas de reuniões, livro-calha, e quaisquer outros documentos escritos, significativos para o funcionamento da organização;
- . normas não escritas: práticas organizacionais que não estejam escritas, mas que tenham se tornado rotineiras;
- . acatamento de normas: grau de observância das normas escritas e das normas não escritas;
- . punições: número e tipo de sanções existentes para o não cumprimento das normas;

- . alterações nas normas: grau de presença ou ausência de alterações tanto nas normas escritas como nas normas não escritas, bem como os procedimentos utilizados para efetuar tais modificações.

c) Controle Social:

- . supervisão direta: existência de controle direto de um membro da organização sobre o trabalho de outro, legitimado por uma posição de maior autoridade;
- . padronização de regras: existência de normas e procedimentos que determinem a atuação dos membros no desenvolvimento das tarefas;
- . prestação de contas: forma pela qual os membros da organização comunicam o andamento e o resultado das atividades que desenvolvem;
- . seleção por homogeneidade: existência de critérios que impliquem na seleção de membros que se coadunem com os valores da organização.
- . valores: recorrência a valores organizacionais para
- . manter a coesão social e alcançar um adequado desempenho dos membros.

d) Relações Sociais:

- . formais: relações sociais previstas na estrutura formal da organização. Predomina a Impessoalidade. Considera-se que as comunicações entre os membros sigam os canais estabelecidos pela estrutura organizacional;
- . Informais: relações sociais não previstas na estrutura formal da organização. Predomina o caráter pessoal das relações. Considera-se que as comunicações ocorrem em

todas as direções e sentidos, sem seguir os canais estabelecidos pela estrutura organizacional.

e) Recrutamento e Promoção:

- . seleção: critérios de seleção de novos membros ou de mão-de-obra assalariada;
- . ascensão: critérios para ascensão pessoal no sistema de carreira da organização.

f) Estrutura de Incentivos:

- . materiais: existência de gratificações, prêmios, recompensas, sejam financeiras ou de outro tipo (doações alimentícias etc.);
- . simbólicos: valores coletivos, amizade pessoal, companheirismo.

g) Estratificação Social:

- . privilégios remunerativos: existência de diferenças salariais e outros possíveis tipos de diferenças financeiras entre os membros da organização;
- . prestígio/status: diferenças de prestígio ou status social que cada atividade representa.

h) Diferenciação:

- . rotação de tarefas: permuta dos membros na realização das diferentes tarefas que a organização desenvolve. Considera-se o tipo de atividade em que se verifica a rotação e a periodicidade com que acontece;
- . educação interna: nível de preparo dos membros para realizar todo tipo de tarefa que a organização desenvolve;

- . tarefas em grupo: grau em que as atividades são realizadas em grupo e o motivo desta prática. Considera-se a realização de tarefas em grupo como um complemento da educação interna, no sentido de haver troca de conhecimentos durante a execução das atividades.

Para discutir as possíveis implicações do tamanho, da tecnologia e do ambiente na configuração organizacional da AANRA, definiu-se essas variáveis da seguinte forma:

- tamanho: número de membros de uma organização; (13)
- tecnologia: processos mecânicos ou intelectuais, através dos quais uma organização transforma inputs, ou matérias-primas, em outputs, ou produtos; (14) e
- ambiente: elementos externos de uma organização que são importantes para seu funcionamento. (15)

3.4. Coleta de Dados

As primeiras informações concernentes à AANRA foram obtidas através de publicações, que despertaram o interesse do autor desta dissertação em realizar estudo sobre a Associação.

Essas publicações consistiam em três artigos publicados em revistas especializadas e uma dissertação de mestrado elaborada no Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (IEPE/UFRGS). Foram, ainda, contactadas algumas pessoas que conheciam a Associação. Através desses contatos verificou-se não haver necessidade de formalizar à AANRA um pedido de autorização para realização da pesquisa, uma vez que a Associação mantém-se aberta a interesses de estudiosos de diferentes origens.

O trabalho de coleta de dados efetivou-se durante um período de 17 dias, entre os meses de março e abril de 1989. O primeiro contato em Ronda Alta foi com a Igreja, uma vez que informações preliminares indicavam a existência de uma forte relação desta entidade com a Associação. Por intermédio da Igreja foram feitos contatos com membros da Associação, aos quais foram explicitados os propósitos da pesquisa, a fim de obter concordância para a realização da coleta de dados.

Durante o período de permanência em Nova Ronda Alta foram realizadas 20 entrevistas semi-estruturadas com os membros da Associação. Essas entrevistas seguiram o roteiro previamente elaborado, constante do Anexo 1, com o objetivo de coletar informações referentes à configuração organizacional da AANRA, com base nas dimensões e fatores considerados no Quadro 2. As entrevistas tinham a duração média de uma hora e vinte minutos, sendo realizadas com auxílio de gravador, uma vez que se obteve explícita permissão dos colonos.

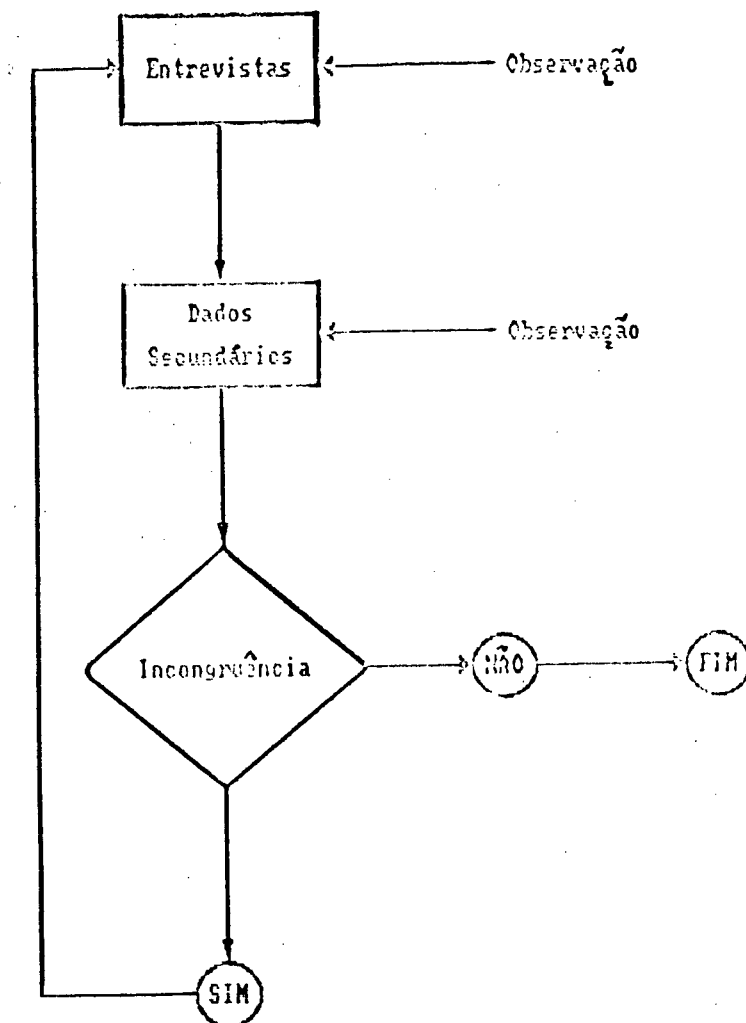
Não foi estabelecido um número fixo de entrevistas a serem realizadas por dia. Os colonos eram entrevistados de acordo com a disponibilidade de tempo de cada um.

Durante o período de permanência na Associação foram entrevistados, de forma coletiva, 40% da população em estudo, por ocasião de uma exposição a respeito da origem e desenvolvimento da AANRA a um grupo de visitantes. Nessa etapa do processo de coleta de dados empregou-se a técnica de entrevista não estruturada, que possibilitou obter informações de caráter geral sobre a Associação (origem e evolução) e de caráter técnico (tamanho, tecnologia e ambiente). Esses dados permitiram complementar a discussão sobre as possíveis implicações das variáveis tamanho, tecnologia e ambiente na configuração organizacional da Associação.

Além disso, em função do convívio cotidiano entre pesquisador e membros da organização, foram levantadas informações através de entrevista não estruturada, visando a complementar o alcance dos objetivos da pesquisa. A mesma técnica foi utilizada para entrevistar representantes da Igreja e dos principais fornecedores e consumidores que mantém relações com a AANRA. Essas entrevistas foram realizadas sem contato prévio, em dias escolhidos aleatoriamente.

Durante o período de coleta de dados foram realizadas, também, observações (com anotações realizadas em um diário de campo) e análise documental do estatuto da Associação, das atas de reuniões da Assembléia dos Agricultores, e da ata da reunião de avaliação. Esses documentos foram reproduzidos em sua forma original nos Anexos 02, 03 e 04. O uso de diferentes técnicas de coleta de dados permitiu verificar, através de conferências cruzadas, a validade das informações resultantes. Comparando-se os dados obtidos através das diversas técnicas empregadas, constatou-se, em alguns casos, incongruências entre as informações provenientes das diferentes fontes. Isto exigiu um retorno aos informantes para verificação dos dados coletados através de observação, bem como dos dados extraídos dos documentos oficiais da Associação. A Figura 2 mostra o processo de coleta de dados:

FIGURA 2: O PROCESSO DE COLETA DE DADOS



3.5. Análise de Dados

Os dados coletados através das diferentes fontes foram analisados de forma qualitativa. A análise qualitativa caracteriza-se por ser essencialmente descritiva, utilizando, com frequência, transcrições de entrevistas e depoimentos, e citações que permitem corroborar os resultados e esclarecer alguns pontos de vista (Lüdke e André, 1988; Triviños, 1987).

Segundo Richardson et al. (1985), o método qualitativo caracteriza-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. A não-utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe padrão de cientificidade. Frequentemente encontram-se análises quantitativas como fundamento de análises qualitativas.

A análise qualitativa foi considerada adequada para esta pesquisa em função do tipo de organização estudado, da natureza dos conceitos analisados e do enfoque que se desejava dar no tratamento desses conceitos. Richardson et al. (1985) afirmam que a opção pela análise qualitativa depende, principalmente, da natureza do fenômeno estudado e do material que os métodos permitem coletar. Esse tipo de análise possibilita o entendimento de fenômenos sociais complexos ou particulares, como no caso da organização alvo desta pesquisa.

O processo de codificação, análise e interpretação dos dados seguiu o seguinte roteiro:

- a) organização do material coletado;
- b) transcrição em fichas dos depoimentos obtidos para cada fator;
- c) agrupamento dos depoimentos correspondentes a cada fator;
- d) descrição e interpretação, de forma preliminar, das dimensões organizacionais da AANRA;
- e) comparação da análise descritiva dos depoimentos com as informações contidas nos dados secundários;

- f) análise e interpretação dos aspectos que caracterizam cada dimensão; e
- g) discussão a respeito das possíveis implicações do tamanho, tecnologia e ambiente na configuração organizacional da AANRA.

3.6. Limitações da Pesquisa

O método de estudo de caso, como mencionado anteriormente, possibilita uma análise aprofundada de uma situação, facilitando a compreensão de sua totalidade.

No caso da AANRA, foram analisadas as oito dimensões que compõem o modelo teórico de Rothschild-Witt (1979), constantes no Quadro 2. O método empregado possibilitou verificar a configuração dessas dimensões na Associação, identificando em que aspectos ela aproxima-se do modelo burocrático ou do modelo coletivista de organização. Foi possível, também, analisar as possíveis implicações das variáveis tamanho, tecnologia e ambiente, na configuração organizacional da AANRA. A validade do presente estudo circunscreve-se à AANRA, uma vez que generalizações para outros tipos de organizações coletivistas exigiriam uma amostra representativa dessas organizações. Contudo, com a devida cautela, os resultados desta pesquisa poderão ser considerados em relação a outras organizações coletivistas.

Para verificar a configuração organizacional da AANRA foram selecionados alguns fatores representativos de cada dimensão estudada. Tal escolha, feita com base na literatura especializada, não implica a inexistência de outros fatores que também possam caracterizar as dimensões analisadas. Entretanto, aceita-se que os fatores selecionados

representam de forma adequada cada dimensão, tendo em vista o tipo de organização estudada.

Considerando-se o tempo de existência da Associação até a época da coleta dos dados (5 anos), ressalta-se que o número de documentos encontrados para análise foi muito pequeno (estatuto, atas das reuniões da Assembléia dos Agricultores de números 02, 03 e 04, e ata da reunião de avaliação do dia sete de novembro de 1989). De acordo com os depoimentos coletados, não foi possível recuperar a ata número 01 e as atas posteriores à de número 04. Este fato poderia significar possível manipulação das informações. Contudo, tal não se verificou, uma vez que contatos mantidos com membros da Associação, bem como observações durante o processo de coleta de dados sugerem, efetivamente, impossibilidade de resgatar os demais documentos, face ao precário sistema de arquivo da AANRA.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A AANRA é atualmente composta por 52 pessoas (20 adultos e 32 crianças) que possuem, em regime de propriedade coletiva, 128 ha de terras (108 ha iniciais e 20 ha comprados posteriormente pela Associação). Essa propriedade encontra-se dividida da seguinte forma:

- agrovila: encontram-se na agrovila 10 lotes de propriedade individual de 0,5 ha cada um, onde as famílias dedicam-se ao cultivo de hortaliças e criação de alguns animais; um galpão para armazenagem temporária da safra e guarda das máquinas e equipamentos; um local dedicado à criação de aves e suínos; a escola rural e um campo de futebol.

- lavoura: a lavoura para comércio é representada pelo cultivo de soja e milho. Para consumo próprio, dedicam-se ao cultivo de cana-de-açúcar, erva-mate, feijão, frutas e outras pequenas lavouras de subsistência.

A tecnologia utilizada pelos colonos no desenvolvimento de suas atividades não exige um alto grau de especialização e assemelha-se à tecnologia da maioria das propriedades de médio porte da região, que desenvolvem o mesmo tipo de atividade. A infra-estrutura tecnológica da AANRA pode ser observada no Quadro 3.

QUADRO 3: INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA DA AANRA

MÁQUINAS AGRÍCOLAS		;	IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS		;	ESTRUTURAS FÍSICAS	
Tipo	Número	;	Tipo	Número	;	Tipo	Número
Trator	02	;	Plantadeira	02	;	Chiqueirão	01
Aparelho de Irrigação	01	;	Carreta	02	;	Aviário	01
Debulhador de Cereais	01	;	Grade	01	;	Galpão	01
Máquina de Torrar Soja	01	;	Globe	01	;		
Máquina de Esparramar Esterco	01	;	Capinadeira	01	;		
Máquina de Fazer Quirela	01	;	Pulverizador	01	;		
		;	Jumbo Sete Garras	01	;		

Fonte: AANRA, 1989.

Com a infra-estrutura tecnológica apresentada no Quadro acima, a AANRA obteve os seguintes resultados em 1989, relativos a sua lavoura de comércio:

- soja: 2000 sacas (40 sacas/ha); e
- milho: 1500 sacas (43 sacas/ha).

Esta produtividade é, em média, 30% inferior à dos médios proprietários da região. Entretanto, a produtividade de Nova Ronda Alta é bastante superior à dos pequenos produtores oriundos de assentamentos tradicionais.

Cabe salientar que o projeto de irrigação ainda não foi concluído, por falta de capacidade do sistema de eletrificação rural da região. A AANRA possui, ainda, um projeto para leitearia e um projeto de ampliação da suinocultura, que devem concretizar-se no próximo ano.

A assistência técnica é prestada pelo Centro de Tecnologia Alternativa Popular - CETAP (órgão mantido pelos movimentos populares, entidades assistenciais da França e dos Estados Unidos, e governo do Estado). A assistência dá-se a nível de conservação e melhor aproveitamento do solo, planejamento da lavoura, alguns cuidados ecológicos (preservação de duas matas que se situam nas terras da Associação) e uso de controle biológico das pragas, evitando a utilização de agrotóxicos.

As relações comerciais da Associação realizam-se, de forma geral: a) através da Cooperativa Tritícola Sarandi, responsável pela venda de insumos e compra da produção; b) com o Banco do Brasil, responsável pelo financiamento da lavoura; e c) com a Comercial de Máquinas Possebom Ltda., que fornece máquinas e equipamentos necessários ao desenvolvimento de suas atividades.

A Associação desenvolve, também, atividades ligadas aos movimentos populares. Membros da AANRA integram a Executiva Nacional do Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra, a Secretaria do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Ronda Alta, bem como participam de outros movimentos menores. Um membro elegeu-se vereador pelo Partido dos Trabalhadores (PT) nas eleições de 1988.

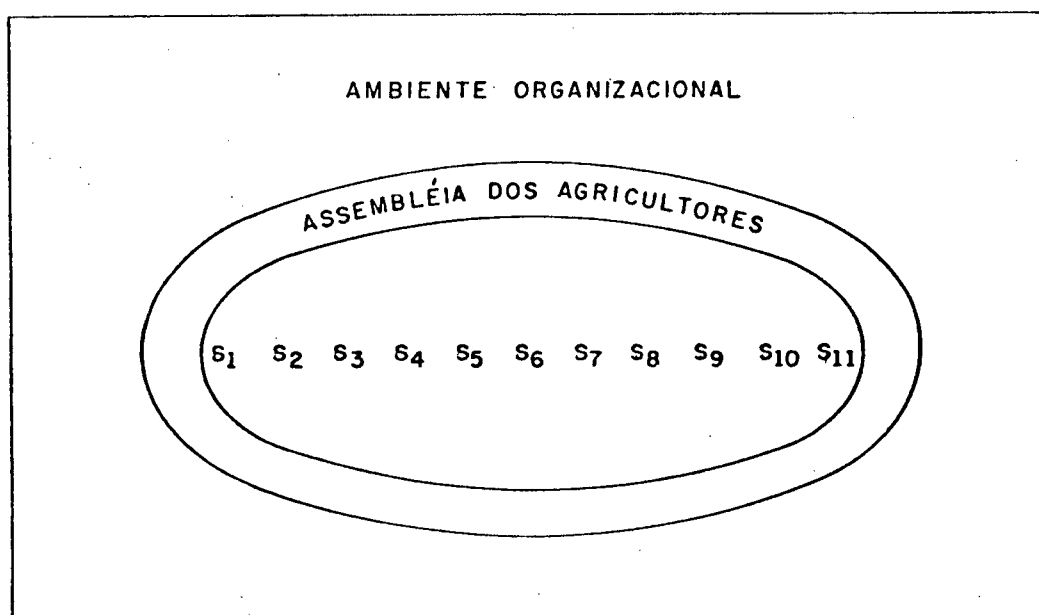
A AANRA mantém, ainda, constantes contatos com a Igreja, que atua no papel de assessora, tanto em questões internas, como nas relações entre a Associação e o ambiente.

4.1. Configuração Organizacional da AANRA

Para análise da configuração organizacional da AANRA, utilizou-se o modelo teórico de Rothschild-Witt (1979). Esse modelo apresenta oito dimensões organizacionais que configuram o tipo ideal de organização burocrática e o tipo ideal de organização coletivista. Antes de analisar em detalhe cada dimensão específica, cabe relatar alguns aspectos gerais da estrutura organizacional e administrativa da AANRA.

A estrutura organizacional e administrativa da Associação apresenta dois níveis: um nível de decisão e um nível de execução, conforme se observa na Figura 3.

FIGURA 3: ESQUEMA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVO DA AANRA



LEGENDA:

S1... S11 = SETORES DE TRABALHO DE 1 A 11

O nível de decisão é representado pela Assembléia dos Agricultores, composta por todos os membros adultos (20 pessoas) da Associação. A Assembléia é responsável, de forma coletiva, pelas decisões relativas tanto às atividades produtivas da organização, como à sua participação nos movimentos populares.

O nível de execução é formado pelos setores de trabalho, que representam as atividades internas desenvolvidas pela Associação, e, conforme o Estatuto (Anexo 2), estão distribuídos da seguinte forma:

1. máquinas e equipamentos;
2. motor-água;
3. lavoura de comércio;
4. lavoura de subsistência;
5. potrelro dos animais;
6. aviário;
7. hortão;
8. carpintaria;
9. destoque e lenha;
10. reflorestamento, frutas e árvores em geral;
11. conservação dos solos.

Dada essa visão panorâmica da AANRA, cabe analisar sua configuração organizacional com base nas oito dimensões apresentadas no Quadro 2. Para cotejar as informações obtidas na AANRA, referentes a cada dimensão em estudo, utilizam-se colocações de autores que se referem a organizações de grande porte, face à predominância de estudos desse tipo de organização na literatura especializada. A questão das possíveis implicações das variáveis tamanho, tecnologia e ambiente na configuração organizacional da AANRA serão tratadas em tópico à parte.

4.1.1. Autoridade

A dimensão autoridade é analisada nessa pesquisa em função de alguns fatores específicos que melhor diferenciam os modelos burocrático e coletivista de organização. Como fatores específicos, este estudo leva em consideração a hierarquia, a tomada de decisão e o conhecimento. O Quadro 4 representa sumariamente a caracterização da dimensão autoridade na AANRA, em função dos fatores selecionados.

QUADRO 4: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO AUTORIDADE

DIMENSÃO	FATOR CONSIDERADO	DESCRIÇÃO
Autoridade	1. Hierarquia	1. Hierarquia do coletivo sobre o individual. Poder concentrado em um único nível, representado por toda coletividade.
	2. Decisões	2. Coletivas, consensuais, tomadas após processo de ampla discussão.
	3. Conhecimento	3. Baixa especialização/multiplicidade. Dá-se em função da natureza das atividades desenvolvidas e da tecnologia adotada.

Fonte: AANRA, 1989.

O primeiro aspecto selecionado diz respeito à hierarquia. Na AANRA, a hierarquia é de natureza diferente a da organização burocrática. Enquanto na burocracia a hierarquia está baseada no cargo (o indivíduo detém as prerrogativas do cargo), na Associação a hierarquia é do coletivo sobre o individual. O poder concentra-se em um único nível, representado pela coletividade como um todo. Nesse nível (Assembleia dos Agricultores) são tomadas todas as decisões que dizem res-

pelto à Associação, e através dele a organização mantém relações com o ambiente.

Os setores de trabalho, que formam o nível de execução, possuem encarregados de sua manutenção. Os membros encarregados de cada setor de trabalho não têm autoridade para decidir sozinhos sobre os assuntos que dizem respeito a seu setor, excetuando-se alguns aspectos operacionais, nem trabalham apenas em um setor específico. Esses membros têm responsabilidade de levar para a Assembléia dos Agricultores os problemas encontrados na manutenção e andamento de cada setor, para que todos possam avaliar e tomar as decisões. O depoimento a seguir ilustra até onde vai a autoridade dos responsáveis pelos setores de trabalho:

“Não são eles que mandam, mas sim colocam nas reuniões os problemas de cada setor, como por exemplo, os responsáveis pelas máquinas colocam que está faltando alguma peça no trator e todo mundo decide junto se vai comprar ou não.”

Com relação aos setores em que as atividades são desenvolvidas diariamente, ou que exigem uma relativa especialização (lavoura, máquinas e equipamentos, criação de aves e suínos), observou-se que os responsáveis são normalmente os executores das tarefas. Já em relação aos setores onde as atividades são esporádicas (destoque, motor-água etc.), os responsáveis encarregam-se de levar às reuniões da Assembléia dos Agricultores a necessidade de executar as tarefas relacionadas ao setor. A Assembléia reunida decide quais serão os executores.

No que se refere ao fator decisão, parece evidente que as decisões relativas a qualquer problema que possa surgir na Associação

são tomadas pela Assembléia dos Agricultores, que se reúne semanalmente, onde os membros decidem de forma coletiva.

Nas reuniões semanais, de acordo com o estatuto da Associação (Anexo 2), as decisões são tomadas por maioria simples, ou seja, 50% mais um dos presentes nas reuniões. As decisões mais importantes dão-se pelo voto secreto, desde que qualquer membro o exija, e as decisões do cotidiano dão-se pelo voto aberto. O que se observou, através da participação nessas reuniões e das entrevistas com os membros, é que as decisões quase nunca são tomadas por votação.

A maioria das decisões é por consenso⁽¹⁴⁾. As votações ocorrem apenas quando há impasses ou quando se referem a assuntos que não dizem respeito ao trabalho interno como, por exemplo, um convite para participar de um encontro do Movimento dos Sem-Terra de outro Estado. Neste caso, normalmente se pergunta se há algum voluntário. Caso contrário, alguns nomes são levantados de acordo com a disponibilidade dos membros, e vota-se para decidir quem irá participar.

O processo de tomada de decisão é precedido de uma ampla discussão sobre cada assunto. A importância da discussão que antecede o momento da decisão é sintetizada pelo seguinte depoimento:

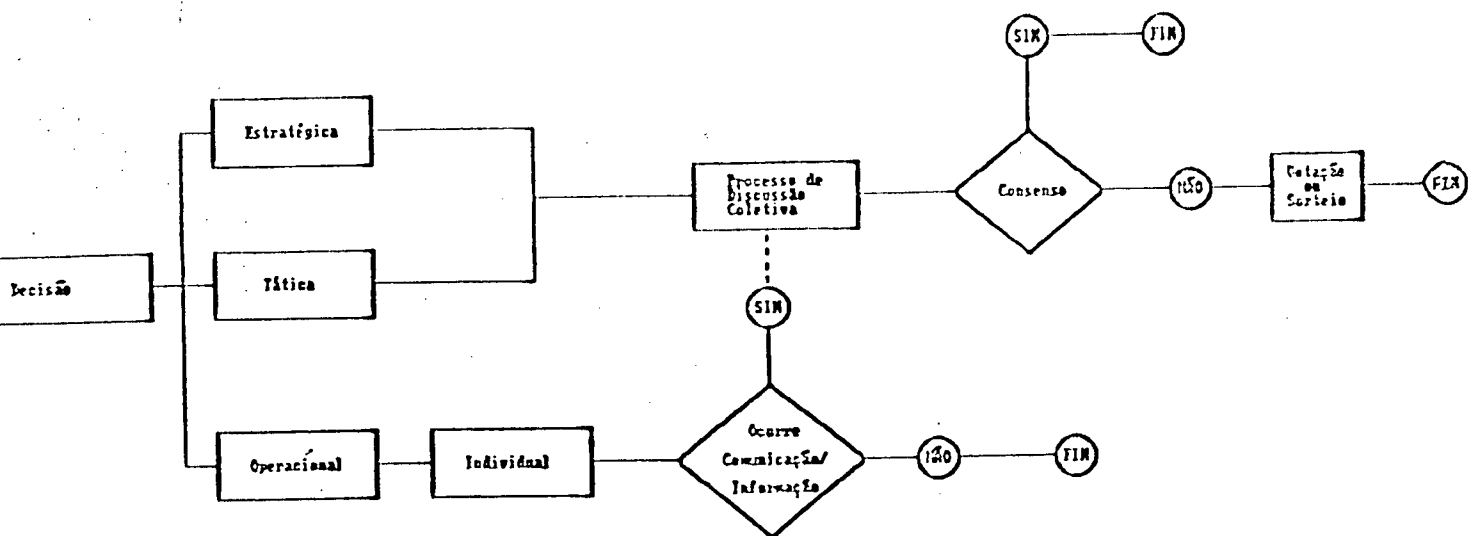
"A discussão ampla sobre cada ponto é muito importante para o crescimento da consciência e da capacidade de pensar de cada membro da Associação."

O modelo coletivo de tomada de decisão que ocorre na AANRA opõe-se ao modelo burocrático, uma vez que este atribui a cada nível hierárquico um tipo específico de decisão a ser tomada. Motta e Bresser Pereira (1986) observam que as decisões estratégicas ficam sob a responsabilidade dos níveis hierárquicos superiores, as decisões táticas

cas dizem respeito aos níveis hierárquicos intermediários, e as decisões operacionais são tomadas pelos próprios executores.

Na AANRA não há definição clara do nível tático de decisão, em função da estrutura organizacional e administrativa da Associação, e do próprio modelo coletivo de tomada de decisão adotado pela organização. Esse modelo foi definido por Hardy et al. (1987) como um modelo dentro do qual os interesses comuns tendem a guiar e orientar os processos de decisão. As decisões de nível operacional ficam a cargo dos executores, embora muitas vezes até esse tipo de decisão seja levada às reuniões para avaliação. A Figura 3 mostra o processo de tomada de decisão na AANRA.

FIGURA 3: O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA AANRA



Parece claro que na AANRA, as decisões estratégicas concentram-se em um único nível hierárquico. Esse nível é representado por toda coletividade, e nenhum membro tem o poder de decisão individual. O voto de todos os membros têm o mesmo peso sobre as decisões estraté-

gicas.

Este processo de tomada de decisão coletiva evidenciado na Associação, encontra-se próximo ao que Lukes (apud Bottomore e Nisbet, 1980) chamou de abordagem coletiva de poder. O poder, de acordo com essa visão, é uma capacidade de realização coletiva, pressupondo a existência de relações sociais e políticas relativamente harmônicas. Para Lukes, a abordagem de Hannah Arendt diz respeito à visão simétrica de poder, quando admite a capacidade humana de agir em harmonia ao invés da relação de mando e dominação. Para esta autora, o poder é o poder total da comunidade (p.829). Os resultados desta pesquisa parecem estar em consonância com a abordagem da autora citada.

A ampla discussão sobre os assuntos, que precedem às decisões coletivas na AANRA, apresenta particularidades que podem contribuir para a ocorrência de diferenciais de autoridade. Alguns membros desenvolveram uma melhor capacidade de articulação das idéias e conseguem expô-las com maior facilidade do que outros. Este fato é decorrente do maior contato desses membros com o ambiente, por trabalharem junto a movimentos populares ou a outras organizações, mesmo antes da fundação da Associação. Tal situação pode possibilitar a manipulação das decisões de acordo com a vontade desses indivíduos. A tentativa de direcionar as decisões foi observada quando os assuntos discutidos dizem respeito ao ambiente, mais especificamente aos membros que participam de forma direta dos movimentos populares. Isto nos remete a análise do terceiro aspecto selecionado: o conhecimento.

Os membros da AANRA parecem ter consciência que o volume maior de leitura de alguns membros e o contato mais direto que possuem com outras organizações fazem com que eles se destaquem na maneira de expor as idéias. Acreditam, contudo, que isso não significa que suas

Idéias sejam sempre aceitas. Segundo alguns membros da Associação, houve vários casos em que as pessoas com maior conhecimento no assunto que se discutia não tiveram suas idéias aprovadas no momento final da decisão, em favor da vontade coletiva. Isto é importante porque demonstra um certo nível de consciência do grupo.

Na AANRA, parecem existir mecanismos que impedem o surgimento da autoridade baseada no conhecimento. Diferenciais de autoridade baseados no conhecimento contribuem para a assimetria das relações de poder no momento em que pressupõem desigualdade (Lukes, apud Bottomore e Nisbet, 1980). Quando um membro participa de um encontro dos Sem-Terra, por exemplo, é obrigado a relatar ao grupo a sua experiência. No caso de um trabalho externo contínuo, como por exemplo, a participação de um membro da AANRA no Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Ronda Alta, o relato é efetuado em intervalos de tempo constantes (mais ou menos uma vez por mês).

Esse mecanismo, embora não impeça completamente que a pessoa que realiza o trabalho externo adquira, senão maior conhecimento, pelo menos maior experiência, minimiza essas diferenças. Tais diferenças podem acarretar maiores desigualdades na distribuição da autoridade, afastando a Associação do modelo coletivista. A rotação dos membros que executam as tarefas correspondentes ao trabalho externo completa o mecanismo, tentando torná-lo mais eficiente. Nas áreas de trabalho interno, a possibilidade de surgir a autoridade em função do conhecimento é menor. A origem dos agricultores da Associação é a mesma, estando todos acostumados a executar o tipo de tarefas que realizam. Cabe salientar que a tecnologia utilizada não exige um alto grau de especialização e que a natureza das atividades desenvolvidas permite a multiplicidade de conhecimentos.

A Associação, entretanto, optou por uma relativa especialização na execução de algumas tarefas. Essa especialização, contudo, ainda não contribui para a ocorrência de diferenciais de autoridade que influenciem na configuração organizacional da AANRA. É possível que, aliados ao aumento do tamanho ou à utilização de uma tecnologia mais sofisticada, tais diferenciais possam ser fortalecidos a ponto de contribuir para a formação de uma nova estrutura de autoridade. Woodward (apud Hall, 1984) constatou que a natureza da tecnologia adotada pelas organizações relaciona-se com o número de níveis na hierarquia administrativa, a amplitude de controle dos supervisores de primeiro escalão e a proporção de supervisores e gerentes em relação ao restante do pessoal.

Harney (apud Pacheco, 1987) realizou estudos a respeito da importância da variável tecnologia em relação a dimensões da estrutura organizacional. Os resultados de sua pesquisa indicam que o aumento da especificidade técnica implica o aumento do número de subunidades especializadas, do número de níveis de autoridade, do grau de formalização e da proporção de gerentes e supervisores em relação ao resto do pessoal. Mantendo sob controle outras variáveis que, possivelmente, afetam estruturas organizacionais (tamanho, ambiente etc.), os resultados de Harney demonstram que "as firmas com tecnologias difusas teriam o mais baixo grau de estruturação interna, as firmas com tecnologias específicas teriam o mais alto grau de estruturação interna, enquanto aquelas de tecnologia intermediária apresentariam um grau moderado de estrutura interna" (p.42).

Através da análise dos dados referentes a essa dimensão, percebe-se que a autoridade na Associação, em última instância, é a Assembléia dos Agricultores. O fato de os encarregados pelos setores

possuírem responsabilidade sem autoridade, ou melhor, sem o poder de decisão, contraria o princípio burocrático que distribui a autoridade em função dos níveis hierárquicos, como observam Rothchild-Witt (1979) e Hall (1984). Com relação ao fator conhecimento, é preciso ter certa cautela para evitar interpretações superidealísticas. Deve ficar clara a existência de diversidade de conhecimento e de diferenças no conhecimento específico, devido à atuação de cada membro ou à sua experiência anterior. Contudo, há entre os membros da Associação uma forte consciência de que o coletivo é mais importante e tudo deve estar subordinado a ele. Os resultados desta pesquisa, feitas as devidas ressalvas, são coerentes com os estudos de Rothschild-Witt (1979) no que se refere à dimensão autoridade. Neste sentido, a AANRA situa-se próxima ao modelo coletivista de organização, no qual a autoridade máxima reside na coletividade como um todo.

4.1.2. Normas

No Quadro 5, observa-se a caracterização da dimensão normas na AANRA, em função de cinco fatores considerados para análise.

Existem poucos documentos escritos que orientam o comportamento dos membros da AANRA. Entre eles destacam-se o Estatuto da Associação e as atas das reuniões.

QUADRO 5: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO NORMAS

DIMENSÃO	FATOR CONSIDERADO	DESCRIÇÃO
Normas	1. Normas Escritas	1. Poucas. O estatuto define as bases da organização social, mas sem sobrepor-se às necessidades sentidas pelo grupo como um todo.
	2. Normas não Escritas	2. Muitas. Surgem conforme a necessidade dos membros no desenvolvimento das atividades, ou encontram-se implícitas na lógica de ação e comportamento dos membros.
	3. Acatamento das Normas	3. As normas escritas são respeitadas enquanto é consenso que sejam válidas. As normas não escritas são usualmente acatadas. Estas últimas são sempre mais atuais do que as primeiras e derivam do consenso entre os membros ou estão implícitas no comportamento de cada um.
	4. Punições	4. Pequeno número, em função da forte coesão social do grupo e de seu senso de responsabilidade coletiva. Ocorrem, principalmente, por ocasião da eventual falta não justificada ao trabalho, ou ausência nas reuniões diárias.
	5. Alterações nas Normas	5. Às vezes. Não são feitas por escrito. Quando uma norma não serve mais, é esquecida e trocada por uma não escrita.

Fonte: AANRA, 1989.

O Estatuto é, sem dúvida, o documento mais importante. É nele que está a base da organização. Já as atas das reuniões não são guardadas com cuidado e não há preocupação em colocar em dia o trabalho atrasado. Existem muitas atas que nunca foram feitas e outras que ficaram apenas no rascunho. Outros documentos encontrados foram um livro caixa, que funciona conforme o Estatuto (Anexo 2), e notas fiscais dos negócios realizados entre a AANRA e fornecedores e consumidores.

Com relação às normas não escritas, os depoimentos coletados afirmam que estas foram surgindo conforme a necessidade que os membros sentiam durante o desenvolvimento da Associação. O melhor exemplo des-

As normas são as reuniões diárias. Os membros da Associação começaram a achar o intervalo de uma semana entre uma reunião e outra muito grande. Como havia problemas que precisavam ser resolvidos antes desse prazo, decidiram que haveria uma breve reunião todas as manhãs, quando se discutiria o conjunto de tarefas a ser realizado naquele dia. Mesmo os membros que fazem o trabalho externo são obrigados a comparecer às reuniões para que se saiba que atividades serão desenvolvidas. Os que não irão trabalhar por motivo particular também devem justificar-se. As mulheres não são obrigadas a participar dessas reuniões porque o período matutino é, normalmente, dedicado ao trabalho doméstico.

A maioria das normas que estão no Estatuto ainda são cumpridas. As normas não escritas são usualmente acatadas. Essas normas são sempre mais atuais e derivam do consenso entre os membros do grupo, quando é sentida a necessidade de serem criadas. No momento em que tais normas não se adequem às necessidades para as quais foram criadas, deixam de existir automaticamente.

A AANRA, mesmo tentando minimizar o uso de regras e regulamentos, possui práticas rotineiras, assim como as organizações coletivistas analisadas por Rothschild-Witt (1979). Neste sentido, Hage (apud Hall, 1984) afirma que, embora não estejam escritas, quando determinados procedimentos se tornam rotineiros para casos específicos, agem como fatores determinantes do aumento do grau de formalização. Rothschild-Witt comenta que diante da impossibilidade de se atingir o limite teórico de zero normas, as organizações coletivistas podem reduzir bastante o número de esferas da atividade organizacional sujeitas a regulamentações explícitas. Esse aspecto apontado pela autora pôde ser observado nesta pesquisa pelos seguintes fatores: a) não foi observada a presença de descrições de cargos por escrito; b) as posi-

ções na organização não são claramente definidas em virtude da rotatividade dos membros na execução das tarefas; c) não há distribuição de autoridade por níveis hierárquicos, embora se observe uma clara definição da estrutura de autoridade (o coletivo prevalece sobre o individual: as decisões estratégicas são tomadas pela Assembléia dos Agricultores); e d) não existem canais formais de comunicação. Estes aspectos, entre outros, foram utilizados por Hall, Haas e Johnson (apud Champion, 1985) para definição da dimensão formalização.

Até hoje não houve alteração formal no Estatuto, ou seja, o Estatuto nunca foi reescrito. Algumas normas que nele constam já estão superadas e outras nunca foram seguidas. Entre as que nunca foram seguidas destaca-se a gratificação extra que deveria ser dada às mulheres que participassem voluntariamente no trabalho na lavoura. A sugestão para que essa norma não fosse seguida partiu das próprias mulheres, porque seria uma forma de discriminação não condizente com a nova sociedade que idealizam. Além disso, acham que, por fazerem parte de um grupo comunitário, não há sentido em haver essa diferenciação.

Outra norma que não foi cumprida diz respeito ao artigo 38 do Estatuto da Associação, que se refere à criação de três fundos de reserva: Fundo de Investimentos, Fundo Social e Fundo Cultural. Em virtude do pouco lucro que a Associação obtém após a venda da produção, não foi possível, até agora, o desenvolvimento desses fundos.

Os membros da AANRA não se preocupam muito com o Estatuto e acham que o que decidem nas reuniões é o mais importante no momento, embora o Estatuto seja a base de sua organização social. Os depoimentos a seguir mostram claramente o que eles pensam a respeito das normas:

"Não é o Estatuto que vai mandar em nós, mas sim nós no Estatuto."

"As leis foram feitas no primeiro ano. Hoje já mudaram algumas coisas porque nós evoluímos. Quando há algum impasse nós sentamos e discutimos."

Há dois tipos básicos de punição para quem não cumpre as normas estabelecidas. O primeiro tipo diz respeito a normas escritas e encontram-se no Estatuto, nos artigos 14 e 20. O artigo 14 trata da multa para membros que participam de alguma atividade externa eventual sem apresentar relatório à comunidade. O artigo 20 diz respeito às multas para o membro que faltar ao serviço sem justificativa. Outras obrigações que os membros da Associação possuem não configuram exatamente punições, mas deveres. Este é o caso da reposição de alguma ferramenta extraviada quando sob a responsabilidade de um membro.

Observou-se, na Associação, que as decisões ad hoc têm primazia, ou seja, as decisões são tomadas quando surgem os casos individuais, particularmente. Essa constatação é coerente com os resultados de Rothschild-Witt (1979).

É possível, mesmo com um baixo grau de formalização, fazer algumas previsões com relação às decisões a serem tomadas pelos membros da Associação, com base nas experiências anteriores e no conhecimento de seus pressupostos. Para Rothchild-Witt (1979), a previsibilidade nas decisões em organizações coletivistas é possível quando baseada no conhecimento da ética substantiva utilizada em cada situação particular. Como foi observado na AANRA, o conjunto dos casos particulares forma a ética substantiva que permeia todo o processo de decisões.

Hall (1984) sugere que a existência de normas extensivas, pré-estabelecendo o comportamento dos membros de uma organização, pode causar rigidez nos processos organizacionais. Não se pode dizer, contudo, que, pelo fato de não haver manuais descrevendo cargos e tarefas, não há nenhuma rigidez nos processos da AANRA. Observou-se que o fato da autoridade residir na coletividade como um todo causa uma certa rigidez, pois limita o poder de decisão individual de cada membro, restringindo-o a questões referentes ao seu lote individual. Essa questão está ligada também à ampla discussão que antecede o momento da decisão, que inviabiliza a tomada de decisões rápidas, em virtude, muitas vezes, das diferenças de opinião entre os membros.

No que diz respeito a essa dimensão, observou-se que a AANRA possui um baixo grau de formalização, embora existam algumas normas básicas, tanto escritas como não escritas. A maioria dos processos organizacionais, contudo, não são formalizados. Essa afirmação fundamenta-se na definição de formalização apresentada por Hall, Haas e Johnson (apud Champion, 1985). Neste sentido, a AANRA situa-se próxima ao modelo coletivista de organização, uma vez que nesse modelo deve haver a minimização do uso de regras e regulamentos.

4.1.3. Controle Social

A análise desta da dimensão controle social é feita a partir dos mecanismos de controle social examinados por Perrow (apud Rothchild-Witt, 1979): supervisão direta, padronização de regras e seleção por homogeneidade. A organização em estudo apresenta particularidades quanto a essa dimensão, o que tornou necessário uma adaptação nos mecanismos de Perrow, conforme o Quadro 6:

QUADRO 6: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO CONTROLE SOCIAL

DIMENSÃO	FATOR CONSIDERADO	DESCRIÇÃO
Controle Social	1. Supervisão Direta	1. Ausência. Não ocorre, pois o pressuposto básico para esta forma de controle está na distribuição da autoridade em níveis hierárquicos. Ocorre, contudo, o controle entre pares.
	2.a) Padronização de Regras	2.a) Existem poucas regras padronizadas. A Associação possui um baixo grau de formalização. Segue as diretrizes gerais do Estatuto.
	b) Prestação de Contas	b) Poucas. Dá-se apenas em relação às receitas e despesas, quando são efetuados os negócios.
	3.a) Seleção por Homogeneidade	3.a) Esporádica. Relaciona-se à contratação de mão-de-obra externa. Não há possibilidade de ingresso de novos membros na Associação.
	b) Sistema de Valores	b) Alta congruência. Utilizado para manter a coesão social do grupo, bem como para efeito de melhor produtividade.

Fonte: AANRA 1989.

O controle direto sobre a tarefa é muito utilizado no modelo burocrático. Essa forma de controle se dá em função da maior autoridade que um indivíduo possui por força de seu cargo ou especialização (Blau e Scott, 1979). Na AANRA, a autoridade máxima reside na coleti-

vidade como um todo (Assembléia dos Agricultores). Os setores de trabalho possuem autoridade equivalente entre si, ressaltando-se pequenos diferenciais resultantes da personalidade de cada pessoa. Dessa forma, não se pode dizer que a AANRA utiliza um mecanismo burocrático de controle social. Observa-se aqui a noção de igualdade como pressuposto nas relações de trabalho da Associação. A igualdade contrapõe-se à diferenciação, uma vez que esta última admite a idéia de relações de ordenação e subordinação, características dos sistemas burocráticos, pressupondo relações assimétricas de poder baseadas, principalmente, na obtenção da aquiescência (Lukes, apud Bottomore e Nisbet, 1980). Perrow (apud Rothschild-Witt, 1979) e Blau e Scott (1979) salientam a questão do conhecimento sobre a tarefa como justificativa para a supervisão de um membro sobre o trabalho de outro. Em contraste, na AANRA, existem discussões amplas sobre as tarefas, o que possibilita a cada um dos membros um conhecimento do conjunto da organização. Além disso, a maioria dos membros se considera apto a realizar qualquer uma das tarefas que se desenvolve na Associação, com poucas exceções. As exceções dizem respeito ao fato de algumas mulheres não saberem dirigir o trator e alguns homens e mulheres não saberem como realizar o trabalho da construção das casas de alvenaria. Todos esses membros, contudo, consideram-se dispostos a aprender essas tarefas, inclusive atuando como auxiliares quando necessário.

Na AANRA, as tarefas são normalmente feitas em duplas ou grupos maiores, o que propicia a existência de um tipo de controle que se realiza entre pares. Através deste mecanismo, cada membro tende a controlar as atividades que estão sendo desenvolvidas pelos outros. O depoimento a seguir ilustra esta questão:

“Como as tarefas quase nunca são individuais, um companheiro fala quando acha que o outro não está fazendo o trabalho direito. Mas isso é raro, porque todos têm muita responsabilidade e conhecem bem o que estão fazendo. Não há fiscal institucionalizado.”

O controle entre pares não diferencia os modelos burocrático e coletivista, pois os membros de ambas as organizações utilizam este mecanismo, mesmo que de forma implícita. Essa forma de controle tende a surgir pela própria proximidade entre os membros na organização.

A padronização de regras indica procedimentos a serem seguidos e determinam punições ao não cumprimento das mesmas. A AANRA é pouco formalizada, o que impede que o controle social se dê através desse mecanismo. A observância do Estatuto, nos critérios apresentados no tópico anterior (4.1.2. Normas), representa um controle geral da forma de organização social na Associação. No entanto, não estipula o comportamento dos membros em relação à realização das tarefas. Por outro lado, o Estatuto oferece as diretrizes necessárias à regulamentação da vida organizacional, como em qualquer outra forma de organização social.

A prestação de contas do trabalho realizado se dá de maneira informal, na Assembléia dos Agricultores. É feita apenas quando há algum problema que impeça o desenvolvimento de alguma tarefa ou quando o membro da Associação sente necessidade de informar que um determinado trabalho foi concluído.

Há uma reunião, normalmente mensal, para a prestação de contas relativa às finanças da organização, onde ocorre a apresentação de notas fiscais do material que foi comprado e a apresentação dos recursos que entraram, decorrentes de algum negócio efetuado.

O aspecto seleção por homogeneidade, na AANRA, está vinculado apenas à mão-de-obra requisitada nas épocas de plantio. Nesta época, o volume de trabalho aumenta muito e a Associação necessita contratar agricultores que trabalham no regime de diária. Os agricultores contratados são colonos sem-terra (normalmente acampados na Fazenda Annoni), que participam do Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra e que compartilham de valores coletivos semelhantes aos de Nova Ronda Alta. Dessa forma, a Associação mantém internamente a discussão sobre estes valores, bem como os disseminam através desses agricultores, quando retornam às suas comunidades de origem. Segundo Perrow (apud Rothchild-Witt, 1979) a seleção por homogeneidade é a forma de controle social mais utilizada pelas organizações coletivistas, por ser mais sutil, indireta e, talvez, eficaz.

Não há possibilidade de ingresso de novos membros na AANRA, pois os atuais acreditam que a terra é pouca para o aumento do número de famílias proprietárias. Além disso, as dez famílias são originárias de um processo de lutas que lhes permitiu aumentar a coesão social, possibilitando, por sua vez, a sobrevivência da organização, com suas características peculiares. Novos membros, que não possuam a mesma origem, poderiam causar alterações nas relações que se desenvolveram na AANRA, pela não adaptação à vida coletiva. Isto representa uma forma de controle estrito, ou seja, um mecanismo mantenedor da coesão em torno dos valores coletivos.

Para exercer o controle sobre as tarefas, ou melhor, sobre o desenvolvimento adequado das atividades da Associação, os colonos utilizam-se de atrativos personalísticos e moralistas. Os membros da AANRA, ao perceberem que uma tarefa não está sendo bem executada ou que um companheiro não está muito disposto, recorrem a ele em nome da As-

sociação. Os depoimentos a seguir esclarecem este ponto:

"Até hoje está todo mundo satisfeito. Pelo menos ninguém coloca nada nas reuniões. No início nós sofriamos muita pressão, inclusive da família, e nós voltávamos para cá muito nervosos. Era mais difícil, mas sempre conversávamos muito, até nos acalmarmos."

"Sempre ocorre algum tipo de incomodação e isso é natural. Problemas todos têm. Às vezes, a recaída é grande, mas nas reuniões o astral levanta novamente. Quem não participa várias vezes seguidas é que corre o risco de se afastar do grupo."

"Se alguém se sente mal, começa logo a pensar em como estaria pior se não fizesse parte da Associação."

Como se observa, o que permite que o grupo cumpra com suas obrigações, no tocante ao trabalho a ser realizado, é o senso de responsabilidade coletiva. Cada agricultor de Nova Ronda Alta sabe que do seu trabalho não depende apenas sua família, mas também outras nove, uma vez que a maior parte de tudo que há sobre os 128 ha da Associação é de propriedade coletiva. Esse mecanismo de controle foi observado por Rothschild-Witt (1979) em sua pesquisa.

Os resultados da análise da dimensão controle social fogem ao modelo de organização coletivista. Não há possibilidade de ingresso de novos membros na Associação, fazendo com que a seleção por homogeneidade seja esporádica, funcionando como uma forma estrita de controle social. Em outro aspecto, a recorrência ao sistema de valores como forma de controle social é muito utilizada, estando coerente com o modelo de organização coletivista.

Cabe salientar que a não-observância de mecanismos burocráticos de controle social pode estar relacionada ao pequeno tamanho da Associação. Hall, Haas e Johnson (apud Hall, 1984) e Blau (1984) afirmam que o aumento do tamanho implica na formalização da estrutura de autoridade e no aumento do grau de diferenciação, que, por sua vez, exige maior coordenação e controle. Segundo Perrow (apud Rothschild-Witt, 1979), o aumento do grau de formalização representa uma forma de controle burocrático. Por sua vez, a estrutura de autoridade formalizada favorece o aparecimento da supervisão direta.

O pequeno tamanho da AANRA parece, a princípio, favorecer a inexistência de mecanismos burocráticos de controle social e a proximidade da AANRA do modelo coletivista de organização, no que se refere a essa dimensão.

4.1.4. Relações Sociais

A maioria das relações sociais ente os membros da AANRA é de caráter informal, definida por Motta e Bresser Pereira (1981:68) como "todas as relações sociais, todos os contatos interpessoais e os valores e crenças correspondentes, que não foram previamente definidos". As relações sociais na AANRA parecem possuir valor em si mesmas e são afetivas. Este fato é decorrência de os membros estarem juntos não apenas com um objetivo econômico, mas também com um objetivo político. O processo de lutas e reivindicações pelo qual passaram, possibilitou que entre eles se criassem relações de amizade. O Quadro 7 sintetiza as relações sociais na AANRA, polarizando-as em formais e informais.

QUADRO 7: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO RELAÇÕES SOCIAIS

DIMENSÃO	FATOR CONSIDERADO	DESCRIÇÃO
Relações Sociais	1. Formalidade	1. Pouca. Alguma relação formal ocorre nas reuniões semanais (Assembléias dos Agricultores), dependendo do assunto tratado.
	2. Informalidade	2. Muita. As relações são pessoais e possuem valor em si mesmas.

Fonte: AANRA, 1989.

As relações sociais formais são características de organizações burocráticas, pois ocorrem em função da necessidade de impessoalidade e de obediência a um sistema de regras em cada nível hierárquico da organização. As comunicações tendem a seguir os canais formais estabelecidos na estrutura. A direção do fluxo de mensagens pode seguir o padrão de autoridade das posições (comunicação descendente), pode movimentar-se entre pares no mesmo nível hierárquico (comunicação horizontal) ou pode galgar a escala hierárquica (comunicação ascendente), conforme colocam Katz e Kahn (1987).

A AANRA é uma organização de pequeno porte. Isto contribui para a existência de uma estrutura de autoridade, na qual as posições dos membros não são claramente definidas, e para um baixo grau de formalização. Não existem sistemas de regras que circunscrevam o comportamento dos membros durante a execução das tarefas, estando, neste sentido, próxima ao modelo coletivista de organização.

As comunicações formais ocorrem na Assembléia dos Agricultores, já que nesse nível reside a autoridade máxima da Associação. Esse tipo de comunicação restringe-se ao aviso de chegada de correspondência para posterior discussão, ou à necessidade de chamar atenção para

o comportamento equivocado de algum membro. As comunicações formais não são escritas, mas possuem caráter oficial, devendo chegar ao conhecimento de todos os membros.

De acordo com os depoimentos coletados, a grande maioria das relações são de caráter informal. As comunicações durante o trabalho não tratam exclusivamente dos assuntos relacionados com a tarefa que está sendo executada. Os membros da Associação acham que este tipo de comportamento, além de não prejudicar o trabalho, ajuda a manter a coesão social do grupo, ao mesmo tempo que permite que o trabalho não se torne desgastante, como pode ser observado através dos seguintes depoimentos:

"Mesmo durante o trabalho, existem brincadeiras e isso não atrapalha, mas ajuda a manter um clima agradável no trabalho."

"Muitas vezes é vantagem perder uma, duas horas ou até um dia de serviço, mas que haja conversa com o companheiro e se chegue a conclusões sobre assuntos importantes. Isso não prejudica o trabalho de maneira alguma, só pode ajudar."

Evidentemente isto é possível em função do tipo de atividade que a Associação desenvolve e do baixo grau de formalização. As tarefas ligadas à lavoura e à criação de animais, por serem normalmente realizadas em grupo, facilitam a existência de um maior número de comunicações do tipo informal. Além disso, os prazos para realização das tarefas não são tão rígidos, como normalmente ocorre nas burocracias.

As comunicações na AANRA ocorrem em todas as direções e sentidos, como na organização burocrática, mas não são decorrentes da es-

trutura de autoridade formal. Como o grau de formalização da Associação é baixo, ocorre o predomínio da comunicação do tipo informal e as decisões são tomadas por todos os membros em reuniões sistemáticas.

Além do processo de exposição de idéias e de discussões antes de cada tomada de decisão nas reuniões, os membros da AANRA procuram estar sempre a par dos assuntos que envolvem a organização. Esse fato corrobora a afirmação de Carvalho (1983) de que a comunicação é uma das características-chave dos sistemas coletivistas, pois através dela se chega ao conhecimento que permite legitimar o processo de decisão coletiva por consenso. O depoimento a seguir esclarece esta questão:

“Quando se trabalha em grupo, a gente brinca, discute política, discute o trabalho e se comunica melhor. A troca de experiências também é importante. Quem faz o trabalho externo precisa passar todas as informações para o grupo, pois o conhecimento é que vai fazer a gente crescer juntos.”

A proximidade nas relações entre os colonos de Nova Ronda Alta pode ser explicada por alguns fatores levantados por Delbecq (apud Champlon, 1985): a) semelhanças ou atratividade no que se refere às atividades desenvolvidas; b) interesses e valores compartilhados; c) perfis de personalidade complementares; e d) características sociais e individuais (classe social, status etc.). Na medida em que esses fatores atuarem simultaneamente na organização, é de se esperar que as pessoas que executam tarefas semelhantes compartilhem dos mesmos valores e interesses.

O fato de os colonos de Nova Ronda Alta desenvolverem o mesmo tipo de atividade, ligada à lavoura e à criação de animais, e de compartilharem interesse pelos valores do coletivismo, favorece a manutenção da coesão social na Associação.

Em síntese, a predominância das relações sociais do tipo pessoal e das comunicações informais situa a AANRA próxima ao modelo coletivista de organização.

4.1.5. Recrutamento e Promoção

A dimensão recrutamento e promoção na AANRA adquire uma configuração específica, como se observa no Quadro 8, com poucos subsídios, na literatura especializada, para sua análise.

QUADRO 8: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO RECRUTAMENTO E PROMOÇÃO

DIMENSÃO	FATOR CONSIDERADO	DESCRIÇÃO
Recrutamento e Promoção	1. Seleção	1. Baseado em amizade e valores sócio-políticos. Seleção do tipo "ad hoc". Ocorre apenas em períodos de excesso de trabalho, como por exemplo, no plantio da safra. Existe a impossibilidade de novos trabalhadores tornarem-se membros da Associação.
	2. Ascensão	2. Inexistente. Não há estrutura hierárquica que justifique o processo de ascensão (carreira).

Fonte: AANRA, 1989.

Com relação ao primeiro aspecto considerado, o processo de seleção, a Associação não utiliza os métodos burocráticos habituais, apontados por Megginsom (1986). A seleção ocorre apenas nos períodos

em que o trabalho se torna excessivo, como no plantio da safra. Neste momento, a AANRA utiliza peões, ou seja, agricultores que trabalham na lavoura no sistema de diária.

Esses peões são normalmente amigos ou parentes de alguma família da Associação. Os membros da AANRA acham que precisam de pessoas que acreditam nos mesmos valores que eles e têm a intenção de montar uma experiência parecida.

Os resultados dessa pesquisa a esse respeito estão de acordo com os estudos de Rothschild-Witt (1979), que afirma ser o staff nas organizações coletivistas geralmente recrutado com base em atributos personalísticos congruentes com o estilo da organização, como por exemplo, o estilo cooperativo. O depoimento a seguir ilustra essa questão:

“Os peões são normalmente amigos ou parentes do grupo. Não adianta pegar o peão que é contra o trabalho que nós desenvolvemos aqui. Nós pegamos pessoal com quem nós podemos trocar idéias e dar conselhos.”

A relação existente entre os peões contratados temporariamente e os trabalhadores membros da Associação também difere da relação patrão-empregado das organizações burocráticas. A relação entre os peões e os membros da AANRA é baseada na amizade. Tentam trocar experiências e orientar os trabalhadores em sua luta pela terra. Esses trabalhadores são normalmente colonos sem-terra, acampados na Fazenda Annoni, entre os quais encontram-se muitos parentes e amigos.

Já, na burocracia, a impessoalidade caracteriza esta relação para que se viabilizem julgamentos racionais. As relações entre patrão e empregado são baseadas no papel que cada um desempenha, devendo obe-

decer às normas de divisão do trabalho e hierarquia de atividades (Katz e Kahn, 1987).

O salário pago aos peões é o mesmo do mercado. Quando há possibilidade, a Associação procura pagar salário mais alto. O depoimento a seguir sintetiza a opinião dos membros da AANRA com relação à questão salarial dos peões:

"Mesmo quando o dinheiro que damos para eles é o mesmo que os granjeiros da região, eles preferem trabalhar aqui porque, além da casa e comida, nós damos amizade."

A cobrança pelo trabalho mal executado é feita da mesma forma como ocorre com os membros, ou seja, recorrendo a valores como responsabilidade pelo coletivo, amizade e outros valores sócio-políticos. A única diferença, segundo os membros de Nova Ronda Alta, é que esta cobrança é feita com mais rigidez, pelo fato de que os peões não fazem parte da Associação.

Na AANRA não há possibilidade de novos trabalhadores se tornarem membros, ou seja, proprietários da terra e do restante dos recursos pertencentes à Associação. Esta impossibilidade se dá em função de dois fatores básicos: a) a pouca terra disponível, que na Associação é menor que um módulo rural por família; e b) o processo de lutas pelo qual passaram, que permitiu a criação de um tipo especial de relação entre eles, caracterizado, principalmente, por forte coesão social. Tal situação encontra-se também de acordo com as colocações de Storch (apud Venosa, 1987) de que, nas organizações coletivistas, há o impedimento de que não trabalhadores se tornem membros.

O segundo aspecto considerado para análise desta dimensão foi o processo de ascensão. Na AANRA, não há uma hierarquia de cargos e salários que justifique a ascensão na organização. Em função dos dois aspectos considerados, para análise desta dimensão, processo de seleção e processo de ascensão, a Associação encontra-se em consonância com o tipo ideal de organização coletivista.

4.1.6. Estrutura de Incentivos

Os incentivos utilizados por uma organização para motivar a participação e aumentar a produtividade podem ser de dois tipos básicos: materiais e simbólicos. Na AANRA, esses dois tipos de incentivos se apresentam conforme se observa no Quadro 9.

QUADRO 9: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO ESTRUTURA DE INCENTIVOS

DIMENSÃO	FATOR CONSIDERADO	DESCRIÇÃO
Estrutura de Incentivos	1. Material	1. Resultados. Os lucros são divididos em dez partes iguais.
	2. Simbólico	2. Os principais incentivos são as conquistas alcançadas através da realização coletiva e a responsabilidade que cada membro tem com os outros.

Fonte: AANRA, 1989.

O primeiro tipo de incentivo analisado foi o de caráter material. Na Associação não há qualquer espécie de incentivo material que implique desigualdade entre os membros. O lucro das atividades da AANRA, quando ocorre, é dividido em 10 partes iguais.

De acordo com o Estatuto da AANRA (Anexo 2), há um incentivo remunerativo para as mulheres e crianças, que consta no artigo 12 da seguinte forma:

"As mulheres e crianças não precisam ir na roça comunitária. Caso alguma mulher ou criança costumar ir na roça comunitária, no final da safra a comunidade decide pela entrega de um prêmio, como forma de estímulo ao trabalho e reconhecimento pelos esforços para a comunidade."

De acordo com os depoimentos coletados, pouco tempo depois de aprovado o Estatuto, as próprias mulheres reuniram-se e decidiram pelo não cumprimento do artigo 12, uma vez que não viam muito sentido nele, já que tudo é coletivo. Acharam que estariam reproduzindo padrões de uma sociedade discriminadora das mulheres no novo modelo que idealizaram e que possui, como pressuposto, o princípio da igualdade.

Os incentivos não materiais são baseados na amizade e na responsabilidade de um membro para com os demais. Os depoimentos coletados indicam que o principal incentivo é o progresso conseguido através da realização coletiva. Este incentivo pode, a princípio, parecer material, mas o sentido de incentivo material utilizado nesta pesquisa implica em individualidade e, como consequência, diferenciação social. No caso do progresso da Associação, este é um benefício de todos os membros, uma vez que todos os recursos da produção são coletivos. Além disso, este progresso está sempre fortemente ligado ao valor atribuído à capacidade de realização coletiva, como demonstram os seguintes depoimentos:

"Durante o acampamento fomos nos acostumando ao trabalho coletivo. Fomos vendo que indo trabalhar a terra juntos o trabalho se tornava menos árduo. Na questão das doenças, também um ajudava o outro. A fé também nos levou a participar mais ativamente do grupo. Hoje nós estamos satisfeitos com os resultados. Temos muito mais do que o sonho de ter um pedacinho de terra com uma casinha em cima."

"Eu gostei da idéia de trabalho e propriedade coletiva. Achei que esta era a saída para os problemas. Além disso, fui vendo que as pessoas que queriam formar o grupo eram trabalhadores sérios e lutadores."

Os resultados desta pesquisa estão de acordo com Kanter (apud Rothschild-Witt, 1979), quando afirma que os incentivos valorativos utilizados pelas organizações coletivistas são consequência desse tipo de organização, que precisa de um alto comprometimento para manter-se em sua forma coletivista.

Cabe salientar que o comprometimento dos membros da AANRA com os valores coletivos são sempre reforçados pela Igreja. Esta atua como fonte básica do arcabouço valorativo da Associação. Desde sua criação, a AANRA vem recebendo orientação da Igreja com relação à forma de organização e à discussão dos valores coletivos. A relação da Igreja com a AANRA será tratada mais detalhadamente em tópico à parte.

Outros tipos de incentivos não materiais também são encontrados na Associação, como por exemplo, palavras de amizade e apoio, quando a situação de algum membro não apresenta um quadro muito favorável. Em outro sentido, quando há algum progresso, como, por exemplo, a construção de uma nova casa de alvenaria, os donos da casa são elogiados e cumprimentados pela nova conquista.

Evidentemente os membros da Associação, como de qualquer outra organização coletivista, buscam incentivos materiais que justifiquem o esforço que estão dispendendo (Rothschild-Witt, 1979). É importante, entretanto, que esses incentivos revertam-se sempre em benefício do grupo, se este desejar manter-se na forma coletivista de organização social, do trabalho e da produção.

4.1.7. Estratificação Social

A dimensão estratificação social talvez seja a mais problemática, para efeito de análise, das selecionadas nesta pesquisa, em função do pressuposto teórico que as organizações coletivistas utilizam a igualdade entre as pessoas.

Para Rothschild-Witt (1979), o arranjo hierárquico das organizações burocráticas implica uma distribuição dos privilégios e do prestígio através dos níveis, justificando-se a desigualdade. Essas diferenças, com relação ao privilégio e ao prestígio, não se coadunam com o senso de igualdade das organizações coletivistas.

O problema consiste no princípio da igualdade ser uma abstração conceitual, ou seja, um pressuposto teórico utilizado, normalmente, para alcançar uma situação de igualdade de oportunidades. Neste sentido, Blau (1977:243) afirma que "Falar de estrutura social é falar de diferenciação entre as pessoas, dado que a estrutura social é definida pelas distinções que as pessoas fazem, implícita ou explicitamente nas suas relações de papel. Estrutura social indiferenciada é uma contradição em termos."

No Quadro 10, apresenta-se a caracterização da dimensão estratificação social, na AANRA, de acordo com os dois aspectos selecionados.

QUADRO 10: CARACTERIZAÇÃO DA DIMENSÃO ESTRATIFICAÇÃO SOCIAL

DIMENSÃO	FATOR CONSIDERADO	DESCRIÇÃO
Estratificação Social	1. Privilégios Remunerativos	1. Igualdade. Os resultados obtidos pela Associação são divididos em partes iguais entre os membros. Não há diferenças salariais.
	2. Status/Prestígio	2. Baixa diferenciação. Utilizam-se alguns mecanismos para impedir o crescimento das diferenças de "status", como a execução de tarefas em grupo e a educação interna.

Fonte: AANRA, 1989.

O primeiro aspecto considerado no Quadro acima diz respeito à distribuição de privilégios, com relação à repartição dos resultados da organização. Não há nenhum tipo de privilégio para nenhuma família. O lucro, quando ocorre, é dividido em dez partes iguais.

Questões adicionais envolvem a distribuição dos resultados da Associação em partes iguais, e a igualdade idealizada pelo coletivismo. A repartição dos resultados entre as dez famílias que compõem a Associação adequa-se aos ideais de igualdade de Nova Ronda Alta, no momento em que a base da divisão do trabalho é o casal. Cada casal possui um número diferenciado de filhos que, por estarem em idade escolar ou serem muito jovens, não participam do desenvolvimento das atividades produtivas da Associação. Embora os casais tenham a intenção de garantir educação para seus filhos até o nível universitário, há que se considerar a hipótese de alguns jovens começarem a trabalhar

na Associação. Neste caso, algumas famílias estariam contribuindo com um número maior de membros na execução das tarefas, e a base da divisão do trabalho passaria do casal para o número de membros que da família participam. A questão que se coloca aqui é: até que ponto a divisão dos resultados entre as famílias que contribuem com forças de trabalho diferenciadas não estaria distanciando-se do princípio da igualdade? É possível que, com a ocorrência desta situação, os membros da Associação tenham que repensar a repartição dos lucros em função da manutenção do ideal de igualdade.

Já o prestígio individual e o status social não são tão facilmente equalizados. Rothschild-Witt (1979) aponta alguns mecanismos utilizados pelas organizações coletivistas na tentativa de diminuir as diferenças de status causadas por algumas tarefas específicas. Esses mecanismos são a rotação de tarefas, execução de tarefas em grupo, a educação interna e o processo coletivo de tomada de decisão. Estes mecanismos também são fatores considerados na análise da dimensão de diferenciação, dada a estreita relação entre esta e a estratificação social.

Na AANRA, observou-se a existência desses mecanismos, que contribuem para um baixo grau de estratificação social. Percebe-se, contudo, diferenças de status atribuídas pela sociedade em geral, entre membros que executam tarefas diferentes na Associação.

As tarefas ligadas aos movimentos populares e outras organizações atribuí-se maior status. Os membros da AANRA que desenvolvem este tipo de atividade sentem esta diferenciação. De acordo com os membros da Associação, até agora os ideais de valorização igualitária de qualquer tipo de trabalho tem prevalecido. O depoimento a seguir ilustra esta questão.

"Com relação ao prestígio, as tarefas de fora dão mais prestígio, mas nisso eu não estou interessado, mesmo porque a minha imagem está muito ligada à da Associação e o prestígio vai para ela. O problema está em se perpetuar uma pessoa neste tipo de trabalho e aí ela passa a receber prestígio, e não a Associação."

A maioria dos membros da Associação, em seus depoimentos, afirma não possuir preferência por nenhuma tarefa em especial. Outros escolheram tarefas ligadas diretamente à lavoura e à criação de animais. Nenhum membro assumiu a preferência por algum trabalho externo, embora o comportamento de alguns demonstrasse essa preferência.

Observou-se que a exigência de dedicação cada vez maior dos membros que executam trabalhos externos a essas atividades começou a criar certa inconformidade nos demais membros da organização. Tal inconformidade relaciona-se tanto ao fato de o número de membros dedicados às tarefas internas estar diminuindo, como ao prestígio maior atribuído às tarefas externas. Alguns membros levantaram essas questões em uma reunião da Assembléia dos Agricultores e houve consenso de que o assunto necessitava ser melhor discutido. É provável que esses problemas já representem um certo grau de estratificação social, em função da diversificação das atividades organizacionais e das especializações que estejam surgindo.

Constatou-se, dessa forma, a colocação de Rothschild-Witt (1979) de que é preciso ter cuidado com avaliações superidealísticas de organizações coletivistas. A redução das desigualdades não conduz necessariamente a uma diminuição das diferenças entre os membros. A autora salienta que o decréscimo das diferenças materiais nas organi-

zações coletivistas não elimina necessariamente diferenças de prestígio, como pôde ser observado na AANRA. Importante, porém, é a constatação desse fato pelos próprios trabalhadores da Associação e a tentativa de encontrar soluções para o problema dentro de uma lógica que tenta se contrapor às desigualdades encontradas nos sistemas burocráticos, consideradas, por eles, injustas. Neste sentido, os agricultores de Nova Ronda Alta atuam segundo uma lógica coletivista, como destaca Rego (1988). Para ele, esta lógica consiste em um constante processo de aprendizagem, através do qual se busca tomar consciência dos problemas existentes e, mediante um esforço coletivo, chegar a uma solução partindo para uma nova etapa de sua vida organizacional.

4.1.8. Diferenciação

O conceito de diferenciação é analisado nesta pesquisa, principalmente em função da divisão da organização em administradores e executores, entre trabalho intelectual e trabalho manual. O estudo desta dimensão deu-se através de três mecanismos utilizados pelas organizações coletivistas a fim de baixar o grau de diferenciação: rotação de tarefas, elaboração de tarefas em grupo e desmistificação da especialização através da educação interna (Rothschild-Witt, 1979). No Quadro 11, observa-se a caracterização da dimensão diferenciação na AANRA.

QUADRO 11: CONFIGURAÇÃO DA DIMENSÃO DIFERENCIAÇÃO NA AANRA

DIMENSÃO	FATOR CONSIDERADO	DESCRIÇÃO
Diferenciação	1. Rotação de Tarefas	1. Não sistemáticas. Em alguns casos há rotação periódica; em outros não existe critério estabelecido. Dá-se em função da vontade e do consenso entre os membros.
	2. Educação Interna	2. Embora tenham optado pela especialização em alguns setores de atividades, há a preocupação com que todos saibam executar todas as tarefas.
	3. Tarefas em Grupo	3. Ocorre na maioria dos trabalhos internos. A maioria das tarefas internas é executada no mínimo por duas pessoas, mais em função da natureza das atividades desenvolvidas do que como um mecanismo utilizado propositalmente para baixar o grau de diferenciação. As tarefas externas são normalmente individuais.

Fonte: AANRA, 1989.

Com relação ao primeiro aspecto mencionado no Quadro 11, a rotação de tarefas, observou-se que esta se dá de forma não sistemática. Os membros da Associação revezam-se no trabalho de acordo com o consenso dos participantes. Duas tarefas apresentam sistematicidade quanto à rotação: o serviço bancário e o cuidado com a criação de suínos. A mudança de responsáveis pelo serviço bancário acontece de dois em dois anos, e a criação de suínos tem seus responsáveis trocados a cada dois meses.

Com relação ao trabalho externo (participação de membros da Associação nos movimentos populares), a rotação de tarefas depende de fatores alheios à vontade exclusiva dos membros da AANRA. Existem mandatos para os cargos, com prazos pré-determinados pelas organizações que representam esses movimentos. Há, contudo, a preocupação de, ao final de cada mandato, haver a mudança do representante da Associação nesses movimentos. Por motivos óbvios, a agricultora que exerce o man-

dato de vereadora representa uma exceção nesse contexto.

A preocupação dos membros com a rotação de tarefas pode ser observada nos seguintes depoimentos:

"É importante que todos participem de tudo, para todo mundo crescer junto."

"É importante porque um pode começar a se achar melhor que os outros e poderia começar a gerar diferença social e financeira."

Nesse sentido, observa-se a preocupação de tentar evitar a criação de dois grupos distintos na Associação: os que administram e os que executam. Rothschild-Witt (1979) afirma que, nas organizações coletivistas, os papéis no trabalho são propositalmente tão gerais quanto possível, para evitar a divisão do trabalho que separa as tarefas administrativas e de execução, como se observou na AANRA. Tal divisão está fundamentada no princípio da diferenciação social, contrapondo-se ao princípio da igualdade idealizado pelas organizações coletivistas. Neste caso, observar-se-ia assimetria nas relações de poder, uma vez que se admitiria uma estrutura com níveis de autoridade diferenciados (Blau, 1987; Lukes, apud Bottomore e Nisbet, 1980).

Há uma diferença maior, entretanto, entre o trabalho realizado pelos homens e pelas mulheres. Segundo os depoimentos coletados, as mulheres normalmente fazem o trabalho mais leve; e os homens, o mais pesado. Essa diferença desaparece quando há necessidade de as mulheres trabalharem na lavoura ou de os homens ajudarem em casa. Sabe-se que essa diferença ainda existe, como existe também uma preocupação em avançar nesse sentido. Esses resultados confirmam as colocações de Rego (1988), que afirma haver uma certa distância entre a declaração

formal e a prática cotidiana, principalmente no que se refere à participação dos homens no trabalho doméstico. Esse autor argumenta que comentários a esse respeito não visam, como a princípio pode parecer, fazer julgamentos sobre o caráter das práticas cotidianas em Nova Ronda Alta, mas a exemplificação de que o processo coletivista, no seu desenvolvimento, passa por contradições, conscientiza-se das contradições e procura meios para sua superação.

Cabe salientar que a rotação dos membros na execução das tarefas tende a ser facilitada pelo pequeno tamanho da Associação. Blau (1984) argumenta que o tamanho crescente da organização está relacionado com diferenciação crescente. A diferenciação crescente verifica-se através de alterações em aspectos específicos da organização, como por exemplo, a divisão do trabalho, a quantidade dos diversos tipos de trabalho, e o número de níveis hierárquicos. Tais alterações tendem a dificultar a rotação das pessoas na realização das tarefas, pois implicam um aumento na complexidade destas que, por sua vez, exigem maior especialização. Esse fato pode ser considerado um indicativo da atuação interativa do tamanho e da tecnologia na estrutura organizacional, como sugerem os estudos do Grupo de Aston (apud Hall, 1984) e de Hall, Haas e Johnson (apud Hall, 1984).

A educação interna, como característica das organizações coletivistas que visam a diminuir o grau de diferenciação, aparece na AANRA de forma menos rígida. Os membros da Associação optaram por uma relativa especialização em determinadas tarefas, de acordo com as habilidades e experiências anteriores. Rego (1988:54) confirma esta colocação e salienta que esta opção deu-se em função de "(...) uma experiência de existência ainda recente e frente à necessidade de obterem imediatos resultados materiais positivos (...)". Dessa forma, grande

parte do conhecimento a respeito de cada tarefa específica transferiu-se para as reuniões ou conversas informais. A disseminação do conhecimento constitui aspecto fundamental para a legitimidade e efetividade do processo de tomada de decisão coletiva (Carvalho, 1983; Rego, 1988). O seguinte depoimento ilustra esta questão:

"A rotação de tarefas existe sim, embora a especialização seja levada em conta. Por exemplo, existem quatro pessoas que sabem lidar melhor com o trator, então eles se revezam."

Além da transmissão do conhecimento específico sobre cada atividade desenvolvida, os membros da Associação afirmam-se dispostos a aprender todas as tarefas. Novamente há neste ponto uma certa distância entre a declaração formal e a prática cotidiana. O aprendizado de tarefas específicas ocorre eventualmente, em épocas em que não há excesso de serviço e de acordo com a disposição exclusiva de quem se interessar. Os próprios membros reconhecem este aspecto, considerado falho por eles. Acreditam, contudo, que esses e outros desajustes poderão ser corrigidos quando alcançarem uma situação econômica e social mais estável.

Quanto à execução de tarefas em grupo, verifica-se que a maioria das tarefas são executadas por, no mínimo, duas pessoas, por acreditarem que o trabalho se torna menos desgastante. Isto é possível em virtude do tipo de atividade que a Associação desenvolve, ligada à lavoura e à criação de animais. A execução de tarefas em grupo não é utilizada na AANRA como um mecanismo capaz de impedir o aumento do grau de diferenciação. Essa prática representa, em alguns casos, uma necessidade, e em outros, uma forma de tornar o trabalho no campo me-

nos árduo. Neste ponto, os resultados desta pesquisa diferenciam-se do modelo de Rothschild-Witt (1979).

Os aspectos da divisão do trabalho na AANRA, entretanto, estão distantes das regras básicas da administração científica (complexidade de redes de trabalho especializadas, papéis segmentados, divisão do trabalho maximizada etc.) que caracterizam o modelo burocrático de organização (Rothschild-Witt, 1979).

Os resultados desta pesquisa têm demonstrado até agora, no que se refere à dimensão diferenciação, que uma outra lógica da divisão do trabalho e de relações sociais está presente na AANRA. Esta lógica estaria próxima da definição de Kuenzer (1982:38) de organizações autogeridas:

“O controle da produção por todos os homens, com o estabelecimento da hegemonia do trabalhador sobre o capital. A este estágio de desenvolvimento de forças produtivas corresponde uma nova concepção do trabalho em que a unidade teórica/prática e o domínio do trabalho pelo trabalhador estejam presentes.”

Para os trabalhadores de Nova Ronda Alta, a rotação de tarefas como forma de tornar os papéis no trabalho mais holísticos possui importância fundamental, inclusive no que se refere ao trabalho externo. Segundo os depoimentos coletados, uma pessoa não precisa ocupar cargo para colaborar com os movimentos populares. Estes trabalhadores temem que a perpetuação de uma pessoa nos movimentos populares diminua o vínculo desta com o pessoal que desempenha o trabalho interno. Tal situação pode tornar-se concreta em função de um maior desenvolvimento do nível de consciência e de uma maior proximidade com a sociedade,

que está estruturada com base em outros padrões.

Em síntese, a rotação de tarefas na ANNRA ocorre de acordo com o modelo de organização coletivista. Já a educação interna, para funcionar como um mecanismo que visa a diminuir o grau de diferenciação, precisa ser sistematizada. Os membros da Associação necessitam recorrer a esta prática com maior frequência e com a participação de todos. A execução de tarefas em grupo não tem na AANRA, pelo menos conscientemente, o objetivo de diminuir o grau de diferenciação. Ocorre em função do tipo de atividade que a organização desenvolve. Entretanto, não é de se supor que na Associação a diferenciação seja maximizada nos moldes do modelo burocrático. Tem-se, então, a Associação em um ponto de um continuum (mais próxima do modelo coletivista) no qual se encontrariam, em um extremo, a organização burocrática, e, em outro, a organização coletivista, nos seus respectivos tipos ideais.

4.2. As Implicações das Variáveis Tamanho, Tecnologia e Ambiente na Configuração Organizacional da AANRA

Diversos autores, na literatura especializada, têm-se dedicado à análise das relações entre as variáveis tamanho, tecnologia e ambiente, e a estrutura organizacional. Blau (1984), Harney (apud Pacheco, 1987) e Khandwalla (apud Hall, 1984), por exemplo, tentam verificar em seus estudos, como o tamanho, a tecnologia e o ambiente atuam na configuração das organizações. Na AANRA, essas três variáveis parecem possuir papel importante em sua configuração coletivista.

4.2.1. Tamanho

O tamanho é um fator bastante complexo que tem sido objeto de inúmeros estudos empíricos realizados por diversos cientistas organizacionais. Os resultados destes estudos têm ocasionado divergências sobre a relação do tamanho com a estrutura organizacional. A organização alvo desta pesquisa caracteriza-se por ser de tamanho pequeno, se considerarmos, principalmente, seus 20 membros adultos.

O primeiro aspecto a ser analisado, com base em estudos empíricos, diz respeito ao efeito do tamanho no número de níveis hierárquicos. A AANRA possui apenas dois níveis: um nível de decisão e um nível de execução. O nível de decisão caracteriza-se pela distribuição igualitária do poder de decisão entre os membros reunidos no primeiro nível, onde as decisões são tomadas, normalmente, por consenso. O nível de execução é formado pelos setores de trabalho, que representam as atividades que a Associação desenvolve.

Até que ponto o aumento do tamanho da AANRA não produziria um aumento do número de níveis hierárquicos, impossibilitando a tomada de decisão coletiva? Esta é uma questão fundamental para a caracterização da Associação como modelo coletivista de organização, pois é provável que o aumento do tamanho produza um aumento do número de níveis, como sugerem Hall, Haas e Johnson (apud Hall, 1984).

Este fato provavelmente afastaria a Associação do modelo coletivista de organização, pois inviabiliza o processo de tomada de decisão coletiva por consenso. Edelstein e Warner (apud Rothschild-Witt, 1979) corroboram esta colocação, alertando para o fato de que as organizações coletivistas suportam o sistema de consenso até um determinado tamanho, utilizando depois o sistema representativo para os níveis,

afastando-se do tipo ideal.

O sistema representativo implica em que cada nível hierárquico possua um representante em um órgão de administração superior, que possuiria maior autoridade do que os situados em níveis inferiores. Isto implicaria a existência de diferenciais de poder melhor definidos, contribuindo para o afastamento da organização do tipo ideal coletivista.

O sistema de representação não viola completamente o ideal democrático do coletivismo. Para tanto, os representantes de cada nível devem surgir em decorrência da vontade dos membros daquele nível. A autoridade que lhe é delegada apenas tem sentido enquanto representante das necessidades técnicas e políticas do grupo que representa, como argumenta Carvalho (1983).

O grau de formalização também poderia ser afetado na AANRA, caso houvesse um aumento considerável de tamanho. O baixo grau de formalização da AANRA relaciona-se com o predomínio da comunicação do tipo informal, que se estendem em todas as direções e sentidos, sem seguir os canais formais estabelecidos pela estrutura hierárquica. O aumento do tamanho e do número de níveis hierárquicos tende a provocar a ocorrência maior de comunicação do tipo formal em detrimento do informal.

O aumento do grau de formalização, bem como da diferenciação, no seu aspecto hierárquico, produzem efeitos em outra dimensão organizacional analisada na AANRA: o controle social. O aumento do grau de formalização é um mecanismo utilizado pelas organizações burocráticas para controlar o comportamento dos membros da organização, limitando-lhes o julgamento individual. Na Associação, também foi observada a limitação do julgamento individual dos membros. Tal limitação,

entretanto, não é dada pela variável formalização, cujo grau é baixo, e sim pelo coletivo. Todos estão sujeitos às decisões tomadas coletivamente pela Assembléia dos Agricultores.

Já o aumento do número de níveis hierárquicos sugere a ocorrência do controle através da supervisão direta, uma vez que a autoridade seria distribuída através dos níveis. O controle através da supervisão direta também não foi detectado na AANRA em função da autoridade residir na coletividade como um todo, o que não Justifica maior autoridade de um membro para coordenar ou controlar as atividades de outro.

Essas afirmações são coerentes com as constatações de Hall, Haas e Johnson (apud Hall, 1984). Para esses autores, algumas pesquisas realizadas sobre a influência do tamanho na estrutura organizacional sugerem correlação, como, por exemplo, com a formalização. Existe uma relação genérica de que organizações maiores tendem à formalização da estrutura de autoridade, estipulação de penalidades por escrito para violação de regras, e procedimentos para orientação e treinamento no trabalho.

Os estudos de Blau (1984) também sugerem que o aumento do tamanho vem acompanhado de um aumento na diferenciação que exige, por sua vez, maior coordenação e controle. Desta forma, o aumento do tamanho poderia ter algumas implicações nos mecanismos utilizados pela AANRA a fim de diminuir o grau de diferenciação na organização: A divisão do trabalho tenderia a ser, se não maximizada, menos geral. As tarefas tenderiam a ser mais específicas, e a rotação tenderia a ser delimitada por áreas específicas de atuação, em função do surgimento de possíveis especializações. Este quadro possibilitaria o surgimento da autoridade baseada no conhecimento. Tipos diferentes de especiali-

zação implicariam diferenças mais acentuadas de status na organização, contribuindo para o aumento da estratificação social. Neste sentido, Hall, Haas e Johnson (apud Hall, 1984) afirmam que o aumento do tamanho organizacional relaciona-se de forma mais direta ao aumento da necessidade de especialização interdepartamental. Os estudos do Grupo de Aston também confirmam que o aumento do tamanho está relacionado com o aumento das atividades organizacionais (Hall, 1984).

As análises de Blau (1984) dizem respeito primordialmente à relação entre tamanho e diferenciação organizacional. Dados de pesquisas desse autor indicam que o tamanho crescente está relacionado com a diferenciação crescente. Para Blau, o tamanho está intimamente relacionado a vários fatores nas organizações, como, por exemplo, a divisão do trabalho, a quantidade dos diversos tipos de trabalhos existentes, o número de divisões na organização e a diferenciação vertical e, ainda, o número de níveis hierárquicos.

As implicações do tamanho na estrutura organizacional são questionadas por diversos autores que argumentam que o tamanho não pode ser considerado sozinho como fator determinante da estrutura. Frente às colocações anteriores e aos dados coletados na AANRA, entretanto, sugere-se que as organizações de tamanho pequeno são mais adequadas a práticas coletivistas pela facilidade de se operacionalizar certos princípios como o de tomada de decisão coletiva por consenso. O tamanho influencia, principalmente, no aumento dos graus formalização, diferenciação e na existência de maior controle social. A relação do tamanho com outras dimensões estudadas nesta pesquisa carecem de estudos empíricos que comprovem uma relação mais positiva (Hall, 1984).

Conclui-se que , no caso da AANRA, tende a haver uma forte relação entre o tamanho e sua configuração organizacional, ou seja, o pequeno tamanho da Associação favorece sua proximidade ao modelo coletivista de organização.

4.2.2. Tecnologia

Partindo-se do pressuposto de que a tecnologia adotada por uma organização afeta sua estrutura em aspectos específicos, analisam-se, neste tópico, as implicações da variável tecnologia na configuração organizacional da AANRA, com base em algumas pesquisas realizadas por diferentes autores.

Woodward (apud Hall, 1984) constatou que a natureza da tecnologia adotada atinge aspectos como o número de níveis na hierarquia administrativa, a amplitude de controle dos supervisores de primeiro escalão e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal.

Neste sentido, a tecnologia adotada pela AANRA, que não exige um alto grau de especialização, parece favorecer a existência de uma estrutura administrativa onde não há distribuição de autoridade através de níveis hierárquicos. Isto inviabiliza a existência de controle através da supervisão direta, que pressupõe maior autoridade de um membro para controlar o trabalho de outro(s). Como já foi salientado, o poder reside em um único nível, representado por todos os membros da Associação, que se distribuem nos setores de trabalho, formando o nível de execução das tarefas.

Na AANRA, as possíveis implicações do aumento dos níveis hierárquicos ou das alterações nos mecanismos de controle social, causados pela adoção de um determinado tipo de tecnologia, são basicamente as mesmas relativas ao aumento do tamanho. Estas implicações forçariam o afastamento da Associação do tipo ideal de organização coletivista.

Algumas considerações adicionais podem ser feitas sobre a relação entre tecnologia e estratificação social. As novas tecnologias exigem que seus usuários sejam especialistas, o que acarreta diferenciação. Embora alguns autores argumentem que, no caso das organizações coletivistas, esta diferenciação é horizontal, pode-se questionar até que ponto um determinado tipo de especialização não implica maior status social do que outro, ou seja, na hierarquização social. A AANRA utiliza uma tecnologia que exige um baixo grau de especialização, uma vez que esta Associação é originária de um assentamento de colonos sem-terra, acostumados a lidar com lavouras de subsistência e sem recursos financeiros para a utilização de tecnologias avançadas. Este fato pode ser decisivo na caracterização da AANRA como organização coletivista.

O fato das implicações do tamanho e da tecnologia na estrutura organizacional da Associação serem basicamente as mesmas pode ser um indicativo de que esses fatores afetem a estrutura de maneira interacional e não aditiva (Hall, 1984).

Existem, contudo, algumas pesquisas que, mesmo aceitando essa perspectiva, indicam que o tamanho está mais relacionado com certas variáveis estruturais e a tecnologia com outras. Marsh e Mannari (apud Hall, 1984), utilizando dados de fábricas japonesas, constataram que a diferenciação e a formalização estavam mais relacionadas ao tamanho.

Os inputs de trabalho, a complexidade cibernética, os custos e salários, a diferenciação entre gerência e os proprietários, a amplitude de controle do executivo de mais alto nível e o reconhecimento sindical, variam mais em relação à tecnologia.

Já Dewar e Hage (apud Hall, 1984) constataram que o tamanho e a tecnologia estavam relacionados com a complexidade. Para esses autores, o aumento do tamanho provoca o desenvolvimento de especialidades administrativas e a diversidade tecnológica relaciona-se com a maior especialização das pessoas.

O uso de tecnologia que não exige um alto grau de especialização pela Associação permite que se efetive a colocação de Carvalho (1983) de que a comunicação de conhecimentos é característica-chave de uma organização coletivista, para fins de legitimação do processo de decisão coletiva. Enquanto esta posição for sustentada na prática cotidiana, a divisão do trabalho, levando em conta uma relativa especialização, não significará, segundo Rego (1988), um meio para a dominação de uns indivíduos sobre os outros, mas uma forma de atingir maior eficiência produtiva. Para este autor a especialização em Nova Ronda Alta é vista como:

“(...) uma maneira de otimizar o aproveitamento de habilidades e conhecimentos individuais para o progresso do grupo, sem que nenhum membro perca a compreensão do funcionamento conjunto de todas as atividades e, reconhecendo a necessidade e interconexão de todos os tipos de trabalho, valorizando igualmente todas as tarefas e igualitariamente repartindo, por trabalhador, os resultados da produção” (p.55).

A valorização igualitária de todas as tarefas se dá no sentido do reconhecimento da sua necessidade e importância e, por isso, a repartição igualitária dos resultados financeiros. Observou-se, entretanto, que algumas tarefas despertam maior satisfação em alguns membros em função do maior status a elas atribuído. Este é o caso dos trabalhos externos, por estarem mantendo contato mais direto com outras organizações que lhes atribuem maior prestígio.

Os diferenciais de status causados pela especialização ainda são pequenos, não interferindo de maneira decisiva na configuração coletivista da AANRA. A prática da gestão coletiva é que possibilita à Associação manter, em sua pequena organização social, relações de trabalho e produção diferentes daquelas do modelo burocrático que, segundo Rego (1988), aliena o trabalhador do conjunto da organização através da especialização. Por intermédio da gestão coletiva, os membros da AANRA podem compreender o todo organizacional, decidir e atuar sobre ele.

É sempre possível que, no entanto, a especialização tecnológica, com o tempo, possa se transformar em fator determinante do aumento da diferenciação. Desta forma, a especialização atuaria como mecanismo para que o conhecimento de alguns membros seja considerado mais importante que o conhecimento de outros e que, como coloca Rego (1988:55), "(...)a gestão coletiva seja assimilada pela direção de um subgrupo."

O importante é que essas questões sejam sempre discutidas, como tem sido até agora, e que qualquer decisão que o grupo venha a tomar tenha sido deliberada por todos os membros. Desta forma, estariam afastando-se do modelo ideal de organização coletivista, adaptando-o a necessidades de desenvolvimento, sem reproduzir o que eles pró-

prios chamam de relações injustas de trabalho e de vida social.

4.2.3. Ambiente

Os estudos a respeito dos ambientes organizacionais têm ganhado ênfase nos últimos anos entre os pesquisadores das organizações. Isto porque as organizações não estão isoladas da sociedade. Elas causam algum tipo de impacto social, assim como a sociedade também representa algo para as organizações.

O modelo coletivista de organização, pelo menos no plano ideal, poderia ser considerado a forma mais pura de se alcançar a democracia, por se tratar de democracia direta.

A interação das organizações coletivistas com o ambiente (adverso a elas qualquer que seja o sistema político e social) é um dos fatores que definirá a sobrevivência ou não deste modelo organizacional. Esta afirmativa diz respeito ao fato de que o ambiente coopta os membros das organizações que ameaçam com o risco da novidade, oferecendo-lhes possibilidades (ilusórias ou não) de alcançar um status social maior e melhores condições de vida. A cooptação ocorre no momento em que as organizações coletivistas, tentando romper com a lógica do sistema vigente, sofrem uma série de pressões ambientais no sentido de colocar em risco seu possível sucesso.

Analisando de outra perspectiva, a questão gira em torno de até que ponto um funcionário qualificado de uma grande empresa, que tenha garantido um padrão de vida confortável e um determinado status social, estaria disposto a abdicar de sua posição em favor de um es-

forço coletivo. Esta falta de disposição pode ser um indicativo, por um lado, do cunho individualista da sociedade, e, por outro, de seu caráter conservador.

A maioria das organizações na sociedade, inclusive as educacionais, reproduzem o padrão da burocracia hierarquizada, o que impede, segundo Rothschild-Witt (1979), a formação de indivíduos com senso do coletivo. Os currículos escolares, como agentes de reprodução dos padrões sociais estabelecidos, dificultam a sustentação de uma atitude coletiva em uma sociedade hierarquizada.

Rothschild-Witt (1979) afirma que as experiências alternativas têm mostrado que pessoas selecionadas com atitudes coletivistas não garantem que essas atitudes serão efetivamente traduzidas em um comportamento cooperativo. Para essa autora, a solução para o problema de se criar uma consciência e comportamento democráticos está baseada no próprio método democrático. Pateman (apud Rothschild-Witt, 1979:522) tem acumulado um considerável corpo de evidências de pesquisas na socialização política em suporte aos clássicos argumentos de Rousseau, Mill e Cole, concluindo que:

“Aprende-se a participar participando (...). Sentimentos de eficácia política são mais frequentemente desenvolvidos em um ambiente de participação. A experiência da estrutura de autoridade participativa poderia também se efetivar na diminuição de atitudes não democráticas nos indivíduos”.

Crozier (1983) afirma que a sociedade moderna tende a propiciar um ambiente de participação. Para ele, é preciso aderir à modernidade. O desenvolvimento tecnológico e o aumento dos conhecimentos sobre o comportamento humano e sobre as organizações tendem a substi-

tuir a administração centralizada, baseada na coerção por uma administração baseada na cooperação. O acesso a esta gama de conhecimentos proporcionados pela modernidade torna o homem livre para que possa participar de forma efetiva. Para Crozier "o princípio fundamental de toda participação não é a comunicação (simples informação), nem somente o diálogo sobre os grandes objetivos e pequenos meios, mas a negociação (portanto o confronto gerador de acordo) sobre os elementos mais práticos da vida de todos os dias"(p.44).

Os membros da AANRA vêm exercitando a participação desde a fundação da Associação, orientados pela Igreja. A relação entre a Associação e a Igreja é forte, tanto pela fé como pela posição política desta, muito ligada aos movimentos populares.

É necessário salientar que a estrutura participativa de Nova Ronda Alta exige de seus membros uma série de sacrifícios. Para Crozier (1981) a participação pode ser um encargo muito pesado, e não uma vantagem sem qualquer exigência. Participar significa, em muitos casos, perder a própria liberdade, sair da confortável situação de crítico e engajar-se em um processo que pode penetrar na esfera da liberdade individual.

Na AANRA, a capacidade individual de tomar decisões e agir livremente encontra-se limitada pelo coletivo. As decisões individuais limitam-se aos lotes de propriedade particular. Os membros da Associação parecem conscientes das exigências do processo participativo em que se engajaram, e buscam, através desse processo, condições legítimas para deliberarem sobre sua vida organizacional.

A Igreja funciona como órgão de assessoria da AANRA, auxiliando a respeito de sua forma de organização. Por ocasião da fundação da Associação, a Igreja colaborou na elaboração do Estatuto, na

resolução de problemas internos e, ainda, montando uma estratégia de ação a fim de facilitar a aceitação da Associação pela sociedade, através de trabalhos nas comunidades de base. As duas últimas funções são desenvolvidas até hoje.

Esta posição da Igreja em relação à Associação justifica-se, de acordo com os depoimentos dos representantes daquela instituição, em função da "opção pelos pobres", que faz parte de um projeto político que visa a condições mais justas de vida em sociedade.

A AANRA, segundo os representantes da Igreja, possui as características básicas de justiça e democracia, e sua forma de organização social assemelha-se à forma de vida dos primeiros cristãos. Cabe salientar que a Igreja não vê a Associação como um modelo que possa ser transplantado para todos os setores da sociedade, mas como um referencial, ou seja, como uma organização que possui alguns princípios fundamentais para se chegar à justiça social e à democracia. É importante, desta forma, que a AANRA obtenha um sucesso progressivo, para que o projeto da Igreja permaneça viável.

As relações da Associação com outras organizações, que não a Igreja, eram difíceis no início de suas atividades. Tinham dificuldades tanto com fornecedores como com consumidores, pois representavam uma forma nova de organização com a qual a sociedade não estava acostumada.

A hostilidade do ambiente contribuiu para manter a forte coesão social entre os membros da AANRA, desde sua luta pela terra em Encruzilhada Natalino até a Associação, em Ronda Alta. A questão dos efeitos da hostilidade ou não do ambiente na estrutura da organização são ressaltados por Khandwalla (apud Hall, 1984). Este autor sugere que em um ambiente amistoso as organizações tendem a ser mais diferen-

ciadas. Quando o ambiente se torna hostil, a organização se contrai, tornando-se coesa, centralizando e padronizando suas operações.

Atualmente, o modelo organizacional da AANRA facilita sua relação com a sociedade em alguns aspectos e dificulta em outros.

As relações comerciais, por exemplo, estão facilitadas. A Associação conseguiu uma imagem de boa negociante, procurando sempre cumprir seus compromissos nos prazos estipulados. Consegue, ainda, maiores facilidades, como descontos especiais pelo fato de o volume de suas compras ser grande, referentes a dez famílias. Isto a coloca em vantagem frente aos pequenos produtores individuais.

O problema maior continua a ser com relação ao financiamento bancário (crédito rural), que não diz respeito diretamente à forma de organização da AANRA. Este problema relaciona-se à política agrícola do Governo, que não atende às necessidades dos pequenos produtores em geral, conforme foi salientado no Capítulo 1.

No aspecto político, a situação não se mostra tão favorável. A Associação é vista como representante de mudanças estruturais que afetariam o ambiente como um todo. Segmentos contrários às idéias defendidas pela Associação e pela Igreja procuram manter uma imagem negativa da Associação frente à sociedade.

A Associação mantém, ainda, relações com o ambiente através da representação nos movimentos populares. A AANRA possui um representante na Executiva Nacional do Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra, um secretário no Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Ronda Alta e uma vereadora, eleita pelo PT, com a segunda votação do município. Esses membros desempenham atividades permanentes nessas organizações, sendo a grande maioria de caráter político. Essas atividades visam, principalmente, a disseminar os princípios básicos da forma de organi-

zação social da AANRA, contribuir especificamente para a luta pela terra e melhoria nas condições de vida do pequeno produtor rural e colaborar para a formação de uma sociedade mais justa e democrática.

Outras atividades desempenhadas por membros da AANRA em outras organizações são esporádicas, como a participação em movimentos populares menores, a representação no CETAP, a condução do caminhão do Movimento dos Sem-Terra etc.

Cabe salientar que os membros da AANRA desenvolvem essas atividades como representantes da Associação. Por este motivo, o salário correspondente, quando a atividade é remunerada, é entregue à organização após deduzidas as despesas de manutenção dessas pessoas fora da AANRA.

O importante, na experiência de Nova Ronda Alta, é que os agricultores conseguiram, até agora, vencer as adversidades de se situarem em um ambiente hostil e continuam avançando em suas conquistas. Não se pode afirmar se daqui para frente essas relações mudarão ou não. O que se pode afirmar é que o ambiente não é algo estático e que a AANRA não constitui uma organização que possa viver isolada do contexto social. As relações de troca entre a AANRA e o ambiente continuarão a causar efeitos, tanto em um como em outro.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista a análise dos dados do capítulo precedente, chegou-se a algumas conclusões a respeito da configuração organizacional da AANRA. Para verificar esta configuração, tomou-se por base o modelo teórico de organização coletivista operacionalizado no Quadro 2, que apresenta oito dimensões organizacionais e seus respectivos fatores de caracterização.

Com base nas dimensões e nos fatores utilizados para análise, conclui-se que a configuração organizacional da AANRA é congruente com o modelo coletivista de organização, proposto para este estudo. Essa congruência pode ser observada através dos seguintes pontos:

a) A base da autoridade reside na coletividade como um todo. A hierarquia é do coletivo sobre o individual, e o poder concentra-se em um único nível hierárquico, representado por toda coletividade. As decisões são coletivas e consensuais, tomada após um processo de ampla discussão. No que se refere ao fator conhecimento, observou-se a existência de pequenas diferenças com relação ao grau de conhecimento sobre cada atividade. Este fato deve-se à opção pela especialização em algumas áreas de atuação, e à experiência anterior de cada membro. Contudo, as diferenças observadas não chegam a implicar na existência de diferenciais de autoridade, quer em relação ao fator hierarquia, quer no fator decisão.

b) O grau de formalização é baixo. Existem poucas normas escritas, circunscrevendo-se ao Estatuto da organização. As normas não escritas surgem conforme a necessidade dos membros no desenvolvimento das atividades, ou encontram-se implícitas na sua lógica de ação e

comportamento. As normas existentes são acatadas enquanto é consenso que sejam válidas. Caso contrário, deixam de existir ou são trocadas por outras, sendo que tais alterações não são feitas por escrito. O número de punições para o não cumprimento das normas é pequeno. Em casos excepcionais, as punições são decididas de forma coletiva na Assembléia dos Agricultores.

c) O controle social é caracterizado pela alta congruência entre os membros da organização e os valores coletivos. O sistema de valores é utilizado tanto para manter a coesão social do grupo, como para efeito de melhor produtividade. A seleção por homogeneidade é esporádica, limitando-se à contratação de peões nas épocas de plantio. Não se observou a presença da supervisão direta, por não haver hierarquia de autoridade que a justifique. A prestação de contas ocorre na Assembléia dos Agricultores, apenas em relação às despesas e receitas, quando são efetuados os negócios. A incidência do controle através da padronização de regras é pequena, em função do baixo grau de formalização da organização. Entretanto, observou-se a existência do controle entre pares, ou seja, cada membro tende a controlar as atividades que estão sendo desenvolvidas pelos outros, mesmo que de forma implícita.

d) As relações sociais são predominantemente informais. São relações de caráter pessoal e possuem valor em si mesmas, podendo ser consideradas relações de amizade. As comunicações ocorrem em todas as direções e sentidos, de maneira informal, uma vez que não há hierarquia de autoridade. A formalidade nas relações sociais é muito pequena e ocorre apenas na Assembléia dos Agricultores, dependendo do assunto a ser tratado.

e) O recrutamento é baseado na amizade e em valores sócio-políticos. Ocorre apenas durante o período do plantio da safra, quando são contratados peões, em função do excesso de trabalho. Não é permitido o ingresso de novos trabalhadores que se tornem membros proprietários da organização. O conceito de promoção e ascensão na carreira não é significativo, uma vez que não há estrutura hierárquica.

f) A estrutura de incentivos caracteriza-se pela predominância de incentivos simbólicos. O principal incentivo são as conquistas alcançadas através da realização coletiva e a responsabilidade que cada membro tem com os outros, em função dos ideais que compartilham. O incentivo material limita-se à obtenção de resultados financeiros, decorrentes das atividades produtivas que a organização desenvolve.

g) A estratificação social caracteriza-se pela igualdade na distribuição dos resultados financeiros entre os membros. Não há privilégios remunerativos para determinados membros, que os diferenciem dos demais. Com relação ao fator status/prestígio, existe baixa diferenciação. A organização utiliza alguns mecanismos para impedir o crescimento das diferenças de status atribuídas às diferentes tarefas desenvolvidas, como, por exemplo, a rotação de tarefas, a distribuição igualitária dos resultados financeiros e o processo coletivo de tomada de decisão.

h) O grau de diferenciação é baixo, principalmente no que se refere ao aspecto vertical desta dimensão. Contudo, a rotação de tarefas não é sistemática. Em alguns casos há rotação periódica; em outros, não há critério estabelecido, ou seja, ocorre de acordo com a vontade e o consenso entre os membros. A educação interna é utilizada como tentativa de desmistificar a especialização. Embora tenham optado pela especialização em alguns setores de atividades, há preocupação

com que todos saibam executar todas as tarefas. Cabe salientar que a educação interna limita-se, muitas vezes, à transmissão do conhecimento de forma esporádica, não sendo efetuada a nível da prática cotidiana. A execução de tarefas em grupo ocorre na maioria dos trabalhos internos, mas não é vista como um mecanismo utilizado para baixar o grau de diferenciação. Dá-se em função da natureza das atividades desenvolvidas. Os trabalhos externos são normalmente individuais.

Observa-se, que, na maioria dos fatores analisados, a AANRA preenche os requisitos que permitem considerá-la uma organização coletivista. Dos 24 fatores utilizados para análise das dimensões organizacionais selecionadas, 19 conformam-se ao modelo teórico proposto para este estudo. Os 5 fatores que constituem exceção são: conhecimento, seleção por homogeneidade, rotação de tarefas, educação interna e tarefas em grupo. Desta forma, se colocada em um continuum onde em um extremo encontra-se o tipo ideal de organização burocrática e em outro o tipo ideal de organização coletivista, a Associação situar-se-ia próxima ao modelo coletivista. Como os tipos ideais são abstrações conceituais que apenas facilitam o entendimento de organizações concretas, pode-se considerar a AANRA como uma organização coletivista.

Da discussão a respeito das possíveis implicações das variáveis tamanho, tecnologia e ambiente na configuração organizacional da AANRA, conclui-se que:

a) O pequeno tamanho da organização parece ter influência direta em sua configuração organizacional, principalmente no que diz respeito à sua estrutura sem hierarquia de autoridade por cargo ou posição (a relação hierárquica é do coletivo sobre o individual), no baixo grau de formalização, na não ocorrência de mecanismos burocráticos de controle social e no baixo grau de diferenciação. O aumento do

tamanho tende a provocar efeitos nessas dimensões no sentido de aumentar o número de níveis, o grau de formalização e o grau de diferenciação (Hall, Haas e Johnson, apud Hall, 1984; Blau, 1984). Tais modificações, por sua vez, tendem a ter influência nas características das outras dimensões organizacionais analisadas nesta pesquisa, mesmo que de forma indireta.

b) A tecnologia utilizada pela AANRA exige um baixo grau de especialização. Este fato possibilita, principalmente, um baixo grau de diferenciação (tanto no aspecto vertical como horizontal) e de estratificação social (no que diz respeito à distribuição de status ou prestígio). A utilização de tecnologias mais sofisticadas exigiria a especialização de seus usuários, o que tenderia a causar diferenças maiores de status atribuídas aos diferentes tipos de especialização, aumentando, conseqüentemente, o grau de diferenciação da organização.

c) O ambiente hostil em que se encontra a AANRA parece favorecer sua forte coesão social e tende a unir seus membros em torno de seus valores coletivistas (Khandwalla, apud Hall, 1984). A relação da Associação com a Igreja parece fundamental na constante reiteração destes valores, na manutenção e adaptação de sua forma de organização a novas situações, e na solução de problemas externos da Associação. As relações comerciais da Associação parecem facilitadas pela sua forma organizacional. O volume de bens e mercadorias negociados pela Associação é maior do que o dos pequenos produtores rurais que possuem propriedades individuais, tanto no que diz respeito ao fornecimento de matéria-prima e outros insumos, como na comercialização da produção. A relação da Associação com instituições financeiras continua difícil, em função da política de crédito rural ser desfavorável aos pequenos proprietários. Essa situação parece não se relacionar com a forma de

organização da AANRA. No aspecto político, as relações da AANRA com o ambiente não se mostram tão favoráveis. A Associação possui representantes nos movimentos populares de maior expressão na região (Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Ronda Alta etc.), sobre os quais procura, ao que parece com sucesso, exercer grande influência. Estes movimentos objetivam mudanças estruturais que contrapõem-se aos valores estabelecidos pela sociedade.

As dimensões analisadas nesta pesquisa, embora apresentem algum grau de independência quanto às suas características, possuem relação umas com as outras. Este fato pôde ser observado no Capítulo 4, principalmente nos tópicos que se referem às implicações do tamanho, tecnologia e ambiente na configuração organizacional da AANRA. (Rothschild-Witt, 1979; Hall, 1984). Portanto, a partir de um determinado grau de profundidade, modificações em uma dimensão tendem a causar, mesmo que de maneira indireta, alterações nas demais dimensões que caracterizam a configuração de uma organização.

Esta pesquisa constitui uma contribuição para o entendimento das relações estruturais em organizações coletivistas. Cabe salientar que os resultados obtidos circunscrevem-se à AANRA. Contudo, com a devida cautela, tais resultados podem ser considerados para efeito de pesquisa em outras organizações coletivistas, ou alternativas ao modelo burocrático, possibilitando o aumento dos conhecimentos na área. O estudo da configuração organizacional da AANRA ensejou ao autor da presente dissertação uma série de questionamentos. Alguns emergiram durante o processo de coleta de dados, outros durante sua análise e interpretação. Esses questionamentos e a própria experiência do processo de pesquisa, levam o autor a ressaltar a importância de novos estudos na área. Considerando ser este um estudo de caso, em especial

recomenda-se a realização de pesquisas que analisem comparativamente organizações coletivistas. A título de exemplo, recomenda-se o que se segue:

a) análise da configuração organizacional da AANRA, dentro de alguns anos, a fim de verificar se ocorreram modificações estruturais ou não, e dos possíveis fatores envolvidos;

b) análises comparativas entre organizações coletivistas, levando-se em consideração as dimensões utilizadas neste estudo, com variação de tamanho, tecnologia e fatores ambientais;

c) análise de processos organizacionais básicos, tais como os relacionados à tomada de decisão e à distribuição de poder entre os membros;

d) identificação e análise de possíveis fatores que têm levado ao surgimento de diversas formas de organização do trabalho e da produção, alternativas ao modelo burocrático, em diferentes áreas de atuação humana.

6. NOTAS

- (1) Unidade de Pesquisa em Administração Industrial da Universidade de Aston, em Birmingham, Inglaterra.
- (2) Não foi possível obter informações que pudessem garantir uma tradução adequada do termo, razão da manutenção da expressão em inglês.
- (3) Sobre as fontes do poder, ver Bacharach e Lawer, na obra de Richard Hall, "Organizações: estrutura e processos", 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984. p.93-94.
- (4) Ver as bases do poder social de French e Raven, na obra de Dean Champion, "A Sociologia das Organizações", São Paulo: Saraiva, 1985. p.140.
- (5) Esse conceito foi utilizado por Dean Champion, na obra "A Sociologia das Organizações", São Paulo: Saraiva, 1985. p.134.
- (6) Adaptado da obra de Richard Hall, "Organizações: estrutura e processos", 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984. p.68-80.
- (7) Adaptado de Kurt H. Wolff, na obra "Dicionário de Ciências Sociais", Rio de Janeiro: FGV, 1986. p.265.
- (8) Adaptado da obra de Fernando Cláudio Prestes Motta e Luis Carlos Bresser Pereira, "Introdução à Organização Burocrática", 3. ed São Paulo: Brasiliense, 1986. p.69, e de Emílio Willems na obra "Dicionário de Sociologia", Porto Alegre: Globo, 1969. p.289.
- (9) Esse conceito de recrutamento foi utilizado por Leon C. Megginson et al., na obra "Administração: conceitos e aplicações", São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986. p.258. O conceito de promoção utilizado nesta pesquisa toma por base o artigo de Joyce Rothschild-Witt, "The Collectivist Organization: an alternative to rational-bureaucratic models", American Sociological Review, v.44, n.4, p.514, aug. 1979.
- (10) Adaptado do artigo de Joyce Rothschild-Witt, "The Collectivist Organization: an alternative to rational-bureaucratic models", American Sociological Review, v.44, n.4, p.514-516, aug. 1979.
- (11) Adaptado de Talcott Parsons (apud Milvin M. Tumin), na obra "Dicionário de Ciências Sociais", Rio de Janeiro: FGV, 1986. p.422.
- (12) Adaptado de Peter M. Blau, no ensaio Parâmetros de Estrutura Social, in: Blau Peter M. (org.) "Introdução ao Estudo da Estrutura Social", Rio de Janeiro: Zahar, 1977. p.243, e da obra de Dean Champion "A sociologia das organizações", São Paulo: Saraiva,

1985. p.82.

- (13) Adaptado de Richard Hall, na obra "Organizações: estrutura e processo", 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984. p.39-44.
- (14) Esse conceito foi utilizado por Mary Zey-Ferrel, na obra "Dimensions of Organization: environment, context, structure, process and performance. Santa Monica: Goodyear Publishim Company, 1979. p.108.
- (15) Esse conceito foi utilizado por James A. F. Stoner, na obra "Administração". 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985. p.42.
- (16) O consenso nesta pesquisa é entendido como "(...) uma concordância geral de pensamento (...) que tende a produzir ordem onde havia desordem. Essa concordância geral esconde às vezes diferenças de ponto de vista nos aspectos secundários do conceito". Esse conceito foi elaborado por Robert C. Angell, na obra "Dicionário de Ciências Sociais", Rio de Janeiro: FGV, 1986. p.247.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. MBR 6023: Referências bibliográficas. Rio de Janeiro: ABNT, 1989.
- BLAU, Peter M. Universidades como organizações. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Porto Alegre, v.2, n.2, p.11-30, Jul./dez. 1984.
- Parâmetros de estrutura social. In: Blau Peter M. (org.). *Introdução ao estudo da estrutura social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. p.241-278.
- BLAU, Peter M. & SCOTT, Richard. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1979.
- BERTERO, Carlos Osmar. Gestão tecnológica: aspectos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.18, n.3, p.83-100, Jul./set. 1978.
- BRUYNE, Paul de et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CARVALHO, Nanci Valadares de. *Autogestão: o governo pela autonomia*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- CHAMPION, Dean. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CLASTRES, Pierre. *A sociedade contra o estado*. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976.

- CROZIER, Michel. O fenômeno burocrático: ensaios sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.
- . O problema da participação. Cadernos da FUNDAP, v.1, n.1, p.42-44, Jun. 1981.
- GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.59-67.
- GUILLERM, Alain & BOURDET, Yvon. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- HALL, Richard. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.29-47.
- . Organizações: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HARDY, Cynthia. Models of decision making in a canadian university. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 11, 1987. Rio de Janeiro. (reprografia).
- KATZ, Daniel & KAHN, L. Psicologia social das organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KÜCHEMANN, Berlindes Astrid. O minifúndio gaúcho: ajuda técnica como alternativa? Porto Alegre: Escola Superior de Teologia de São Lourenço de Brindes; Caxias do Sul, Universidade de Caxias do Sul, 1980.
- KUENZER, Acácia Z. Autogestão e hegemonia: elementos para uma pedagogia do trabalho. Projeto de Tese (Doutorado em Educação), Curso de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São

Paulo, 1982.

LAPASSADE, Georges. *Grupos, Organizações e Instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, Tom & NISBET, Robert (orgs.). *História da análise sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980. p.823-880.

MACHADO DA SILVA, Clóvis Luiz. Eficácia organizacional de universidades: um modelo para teste empírico. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, Porto Alegre, v.2., n.2., p.203-225, Jul./dez. 1984.

MARTINS, Wellington. *Organizações autogeridas: uma tentativa de definição de um modelo-de-homem*. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 11, 1987. Rio de Janeiro. (reprografia).

MEGGINSON, Lean C. et al. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986.

MENDONÇA, Luis Cavalcante de. *Participação na organização: uma introdução a seus fundamentos, conceitos e formas*. São Paulo: Atlas, 1987.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes & BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. *Introdução à organização burocrática*. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MOTTA, Paulo Roberto. *Participação na gerência: uma perspectiva comparada*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.15, n.4, p.4-33, out./dez. 1981.

- PACHECO, Edna Rita dos Santos. *Análise de mudanças estruturais em organizações: o caso do CNPq*. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1987.
- QUEIROZ, Bertino Nóbrega de. *A autogestão iugoslava*. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- REGO, Nelson. *Autonomia social: finalidade ou meio de luta: a experiência dos trabalhadores agrários de Nova Ronda Alta*. Dissertação (Mestrado em Economia e Sociologia Rural), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1988.
- RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- RODRIGUES, Suzana Braga & SÁ, Raquel C. Radamés de. *Estrutura organizacional brasileira: aplicações do modelo de Aston e implicações metodológicas*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.158-174, out./dez 1984.
- ROTHSCHILD-WITT, Joyce. *The collectivist organization: an alternative to rational bureaucratic models*. *American Sociological Review*, v.44, n.4, p.509-527, aug., 1979.
- SCHMACHER, E. F. *O negócio é ser pequeno: um estudo de economia que leva em conta as pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.
- SOUTO-MAIOR FILHO, Joel. *Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso*. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.146-149, out/dez., 1984.
- STORCH, Sérgio. *Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais*. In: VENOSA, Roberto (org.). *Participação e participações: ensaios sobre autogestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987. p.61-91.

TRIVINOS, Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Eurípedes Falcão. Rio Grande do Sul: geografia da população. Porto Alegre: Sagra, 1985.

VILLOGORAC, Sead. A economia iugoslava: o estado atual e suas perspectivas com referência especial ao programa de estabilização. Ensaos FEE, Porto Alegre, v.7, n.2, p.31-40, 1986.

WEBER, Max. Ensaos de sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. p.229-282.

----- Sociología de la dominación. In: ----- Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica, 1983. p.695-1117.

ANEXOS

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados Pessoais

1. Nome:
2. Idade:
3. Nome e idade dos filhos:
4. Escolaridade:

Autoridade

1. Como está organizada administrativamente a Associação?
2. Como é dirigida a Associação?
3. Como são tomadas as decisões?
4. Existem membros especializados na realização de tarefas específicas?

Normas

1. Há normas escritas que regulamentam o funcionamento da Associação?
2. Existe algum tipo de norma que não esteja escrita?
3. Todas as normas são rigorosamente obedecidas?
4. Há alguma punição prevista para o não cumprimento de uma norma por um membro da Associação?
5. Já foi feito algum tipo de alteração nas normas escritas?

Controle Social

1. Existe algum tipo de controle sobre as tarefas que cada membro executa?

2. Há algum tipo de prestação de contas do trabalho realizado?
3. Os valores e a forma de organização já foram questionados por algum membro?
4. Há algum mecanismo que garanta a execução das tarefas e a permanência dos valores coletivos do grupo?

Relações Sociais

1. Como são as relações entre os membros da Associação durante o trabalho?
2. Como são feitas as comunicações entre os membros da Associação durante o trabalho?
3. Como são as relações entre os membros da Associação fora do horário de trabalho?

Recrutamento e Promoção

1. Existe a possibilidade de ingresso de novos membros na Associação?
2. Há utilização de mão-de-obra não filiada (não membro)?
3. Que critérios são utilizados pela Associação para a seleção da mão-de-obra?
4. Existe algum tipo de carreira a ser seguida pelos membros da Associação ou pela mão-de-obra contratada?

Estrutura de Incentivos

1. Há algum tipo de incentivo material (remunerativo) para os membros da Associação em uma situação normal ou particular de trabalho?
2. Existe algum tipo de incentivo não material para que cada membro se sinta valorizado na Associação?
3. O que te levou a fazer parte da Associação?

4. A decisão de fazer parte deste grupo correspondeu às tuas expectativas?

Estratificação Social

1. Como é feita a remuneração pelo trabalho de cada membro?
2. Como se processa a repartição dos lucros da Associação?
3. Que tarefa tu escolherias para realizar, das que a Associação desenvolve?
4. Tu achas que algum tipo de tarefa que a Associação desenvolve representa maior prestígio social do que as outras?

Diferenciação

1. As tarefas atribuídas a cada membro são permanentes ou possuem carácter rotativo?
2. As tarefas são realizadas individualmente ou em grupo?
3. Tu te consideras apto a realizar qualquer uma das tarefas que a Associação desenvolve?
4. Tu estás disposto a aprender as tarefas que não sabes realizar?
5. Há preocupação com que todos os membros saibam realizar todas as tarefas?

ANEXO 2

ESTATUTO DA AANRA

REGULAMENTO DAS LEIS DE FUNCIONAMENTO DA

ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES DE NOVA RONDA ALTA

Artg 1º - Fica constituída a ASSOCIAÇÃO DOS AGRICULTORES DE NOVA RONDA ALTA, formada em comum acordo entre as seguintes famílias: Angelin Antonio Campigoto e Salete Campigoto; Etelvino Cupinger e Iara Cupinger; Valdemar Alves de Oliveira e Marlei Alves de Oliveira; Lauri Zanchet e Geneci Zanchet, Arnaldo Martinelli e Loreni Martinelli, Zulmir Calegari e Ines Calegari; Valdivio Anibaldo Hoff e Neusa Hoff; Vilson Müller e Ida Müller; Alberto Kleber e Maria Kleber e Laurindo José Cavasin e Ivone Cavasin.
Todos residentes e domiciliados na localidade conhecida como Nova Ronda Alta, distante 15 Km da sede do município de Ronda Alta - RS.

OBJETIVOS

Artg 2º - A associação de agricultores de Nova Ronda Alta é constituída para atingir os seguintes objetivos:

- 1º - trabalhar em conjunto a terra, que pertence ao conjunto das famílias que formam a Associação;
- 2º - unir-se para enfrentar juntos os problemas que existem no sistema agrícola em geral;
- 3º - poder se ajudar nas dificuldades que as famílias enfrentam individualmente;
- 4º - aproveitar melhor a terra e aumentar a produção;
- 5º - utilizar melhor os recursos e conseguir mais rendimento no uso de máquinas, galpão, ferramentas, porteiras e benfeitorias em geral;
- 6º - unir-se para defender os direitos junto aos órgãos públicos;
- 7º - ter mais facilidade para se relacionar com bancos, cooperativas e outras entidades que atuam no meio rural;
- 8º - ter possibilidade de conseguir mais terra para arrendar, bem como aumentar a área da terra em conjunto;
- 9º - aumentar o rendimento do trabalho, dividindo o serviço e evitando que se perca dias de serviço em atividades desnecessárias na cidade ou outros lugares;
- 10º - ter mais facilidade para fazer coisas comunitárias, benfeitorias, etc sem atrapalhar o serviço na produção;
- 11º - ter mais vantagem na comercialização dos produtos, tanto na venda como na compra em conjunto;
- 12º - melhorar o nível de vida e o bem estar das famílias;

DA ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DO TRABALHO

- Artg99 - Cada família terá direito ao uso de um lote individual, medindo aproximadamente quatro mil metros quadrados (0,4 ha), localizados ao redor do centro comunitário que se destinará à moradia, bem como as pequenas lavouras de vontade individual, e que se chamará lote urbano.
- Artg99 - Toda a área de terra, com exceção dos lotes urbanos, bem como outras áreas de terra que vierem a ser arrendadas em nome da associação, serão de uso coletivo das dez famílias e todas as atividades produtivas nelas desenvolvidas serão discutidas em conjunto.
- Artg109- As decisões do que produzir e como trabalhar nas lavouras comunitárias serão tomadas em reuniões sô de homens, e decididas por maioria simples. As mulheres participam se quiserem, e votam igualmente.
- Artg119- É obrigação de todos os homens participarem sempre do serviço na lavoura comunitária ou em outras atividades da comunidade.
Não haverá necessidade de fazer nenhum controle de anotações dos dias de serviço de cada um na comunidade, já que todos têm a obrigação de ir sempre que precisar.
- Artg129- As mulheres e crianças não precisam ir na roça comunitária. Caso alguma mulher ou criança costumar ir na roça comunitária, no final da safra a comunidade decide pela entrega de um prêmio, como forma de estímulo ao trabalho e reconhecimento pelos esforços para a comunidade.
- Artg139- Todos os tipos de serviços são considerados iguais. E o que conta é a participação de todos no serviço e não o tipo de serviço, que um tenha mais valor que outro.
- Artg149- Todos os dias de serviço aplicados por algum membro da associação, em reuniões ou viagens para assuntos da comunidade, do sindicato, da cooperativa, dos representantes e do Movimento dos Sem Terra, vale como dia de serviço na lavoura. Com a obrigação de comunicar a comunidade antes da data, e no retorno fazer um relatório para a comunidade de tudo o que foi tratado.
- Obs. - Caso a pessoa que participar das reuniões ou viagem não apresentar relatório, terá como pena, pagar o equivalente a um saco de soja de 60 Kg, para a comunidade.
- Artg159- Casos de doença: em caso de doença da pessoa ou de alguém da família que precisar ir para a cidade, esses dias não contam como falta ao serviço.
- Artg169- Horário de serviço. Deve-se ir para a lavoura o mais cedo possível, assim que terminar o serviço caseiro. A combinação do horário fica a ser feito de acordo com a época do ano e o tipo de serviço.
- Artg179- Sábados e feriados. Nos sábados se trabalha normalmente até o meio dia para a comunidade. A parte da tarde fica livre. Em caso de "aperto" de serviço, o grupo decide se trabalha ou não.
Os feriados de dia santo serão respeitados normalmente.
Nos feriados cívicos, se trabalha normalmente, com exceção do dia 19 de maio, Dia do Trabalhador, e dia 25 de julho, dia do Trabalhador Rural, que serão respeitados como feriados.

- 13º - ajudar a que outros agricultores passem também a trabalhar com conjunto a terra;
- 14º - facilitar a vida em família, com água, luz e na comunidade, etc, bem como cuidar as crianças e dar-lhes uma melhor educação.

FORMAS DE TOMAR DECISÕES

Artg 3º - Para tomar as decisões sobre todos os assuntos que interessa à ASSOCIAÇÃO, se adotará os seguintes critérios:

Quem participa das reuniões: quando se trata de assuntos de lavoura, participam, obrigatoriamente, os homens e as mulheres, se quiserem. Nos demais assuntos, devem participar homens e mulheres.

Como se decide: todas as decisões serão tomadas de acordo com a vontade da maioria simples, ou seja de 50% mais um, dos presentes na reunião.

Forma de votar: as decisões mais importantes devem ser escolhidas por voto secreto, exigido por qualquer membro da reunião. E as decisões do dia a dia, por voto aberto.

Quantas pessoas precisa ter na reunião, para ter valor: quando se trata de assuntos de lavoura, precisa ter no mínimo oito pessoas, e quando se trata das demais decisões importantes, precisa ter no mínimo 16.

Artg 4º - Todas as decisões tomadas em reuniões serão escritas no caderno de atas de reuniões e assinadas pelos presentes.

Artg 5º - Quando alguém desobedecer as leis e decisões tomadas pela maioria, se decidirá em reunião qual a pena a ser paga de acordo com a falta.

Artg 6º - A eleição dos responsáveis por atividades e serviços na associação será feita através do voto aberto, e de acordo com a prática de cada um.

O PATRIMÔNIO

Artg 7º - O patrimônio da associação, que será propriedade conjunta de todas as pessoas e famílias que formam esta associação, será composto dos seguintes bens:

a) de uma área de 108 ha, atualmente com carta de anuência da CARITAS Diocesana de Passo Fundo e que futuramente será escriturada em Cartório no nome do conjunto das vinte pessoas que compõem a associação, de forma indivisível;

b) das máquinas agrícolas, como trator, motor de água, trilhadeiras, etc, que vierem a ser adquiridos de forma conjunta, ficando sempre em nome de todos os associados;

c) das benfeitorias, como galpões, cercas, poteiros e demais construções para uso da produção ou de bem estar que vierem a ser contruídos na comunidade, em conjunto, e que ficarem em nome de todos;

d) de quaisquer outros bens ou dinheiro que forem propriedade do conjunto da associação e que vierem a ser adquiridos em conjunto ou estiverem depositados em nome da Associação.

- Artg189 - Trabalho no lote urbano. Cada um deve usar o menos tempo possível na sua roça individual. Se decidirá em grupo, os dias em que cada um vai trabalhar na roça particular, para não atrapalhar as atividades da comunidade.
- Artg199 - Dias de serviço perdidos por motivos particulares. Quando a pessoa precisa perder dias de serviço para tratar assuntos particulares, até dois dias serão permitido, sem multa, desde que avise antes. Passando os dois dias, o grupo decide qual a multa a ser paga para a comunidade de acordo com o motivo.
- Artg209 - Multas para quem falta o serviço: para cada dia de serviço perdido sem motivo será cobrado uma multa equivalente a 1/2 (meio) saco de soja de 60Kg, ou seja 30 Kg de soja, a ser pago na hora, em dinheiro ou em produtos.
- Artg219 - Serviços fora da área da associação.
- a) quando não existir mais serviço na lavoura e na comunidade, quem conseguir serviço fora da área da associação, poderá fazê-lo, ficando com todo o dinheiro que ganhar, para si;
 - b) quando existe ainda serviço na lavoura e na comunidade, mas aparecer algum serviço vantajoso fora da área, a pessoa que for trabalhar fora deverá trazer todo o dinheiro que ganhar para a comunidade. E a comunidade vai pagar todas as despesas que ela tiver fora;
 - c) Na época que surgir os serviços fora, o grupo decide se ainda tem serviço na lavoura e na comunidade e se é vantajoso pegar o serviço fora.
- Artg229 - Setores de serviço.
- Para melhor funcionamento do serviço, as atividades da comunidade se dividirá por setor de serviço, e para cada setor haverá um encarregado, escolhido pelo grupo de acordo com suas habilidades.
- Os setores são os seguintes: 1-trator, 2-motor-água, 3-lavoura de comércio (soja, milho, etc), 4-lavoura de subsistência (batata, cebola, etc), 5-potreiro dos animais, 6-aviário, 7-hortão, 8-carpintaria, 9-destoque e lenha, 10-reflorestamento, frutais e árvores em geral, 11- conservação dos solos. Quando surgir outras atividades necessárias, serão criados outros setores de acordo com a decisão do grupo. O mandato de cada encarregado será por um ano. Podendo ser renovável.
- Artg239 - Arrendamento de terras fora. A associação vai procurar terra para arrendar e com isso aumentar a terra trabalhada. Todas as terras arrendadas são de posse da associação, e não poderão haver arrendamento particular de membros da associação.
- Artg249 - Estragos de animais. Quando alguma criação (animais em geral) estiver fazendo estrago em lavouras ou bens comunitários, se deve primeiro avisar o dono para tomar providências. Caso continue o estrago, deve-se cobrar a multa equivalente ao dobro do estrago realizado, e fechar os animais à força.

DO CONTROLE DE CAIXA

- Artg259 - Haverá duas pessoas escolhidas pelo grupo que ficarão de responsáveis por todo movimento de dinheiro relacionado com a lavoura. A cada ano haverá eleição dos responsáveis pelo movimento do dinheiro.
- Artg269 - Os responsáveis são obrigados a prestar contas do caixa, do que entrou e saiu, uma vez por mês.
- Artg279 - A associação se filiara na cooperativa de Sarandi como uma parceria de agricultores e cada qual pode se associar individualmente se quiser.
- Artg289 - As despesas de viagem e de alimentação dos responsáveis, bem como dos encarregados de serviço, a serviço da comunidade, serão pagas pela comunidade mediante apresentação de comprovantes.
- Artg299 - A verba de mão-de-obra nas empréstimos de custeio de lavoura, quando for retirada, ficará 25% na reserva na poupança, e os 75% vão ser distribuídos em partes iguais para as dez famílias.
- Artg309 - Os responsáveis pelo controle de caixa, manterão o registro de um livro caixa de todas as despesas e entradas de dinheiro, bem como abrirão contas conjuntas nos bancos ou na cooperativa.

COMPRA DE MERCADORIAS E DISTRIBUIÇÃO E VENDA DA PRODUÇÃO

- Artg319 - Os produtos que se destinam ao comércio, é vendida toda a produção conforme o grupo decidir na melhor época para pegar os melhores preços no mercado.
- Artg329 - Depois de vendida toda produção da safra pra comércio, paga-se todas as despesas, paga-se os empréstimos bancários ou repasse, e o que sobra em dinheiro é distribuído em partes iguais para todas famílias. Antes de distribuir, se vai ver o quanto vamos aplicar em investimento na comunidade, conforme o artigo 389.
- Artg339 - Os produtos que não são financiados e que não se destinam ao comércio, desconta-se da produção total o equivalente para pagar todas as despesas de produção e o que sobra se divide em produto, em partes iguais para todas as famílias.
- Artg349 - A divisão das sobras de produtos ou de dinheiro da safra entre as famílias é feita em 10 (dez) partes iguais, independentemente dos dias de serviço trabalhados ou do número de filhos.
- Artg359 - Todas as vendas dos produtos comunitários serão decididas em reunião de grupo, em relação à época e preços.
- Artg369 - Sobre a compra de produtos: todas as compras são decididas pelo grupo, sendo que os responsáveis pelo caixa serão os encarregados de realizar as compras de mercadorias para a comunidade.
- Artg379 - Todos os meses se comprará um "rancho" de mercadorias destinada ao uso familiar. Haverá dois encarregados para esse serviço, que farão o levantamento das principais mercadorias que cada família precisa e providenciarão as com

pras. Os recursos para essas compras serão das próprias famílias. Os encarregados devem ser pessoas diferentes daquelas que cuidam do caixa da comunidade.

DOS FUNDOS DE RESERVA DA COMUNIDADE

- Artg389 - A associação criará três fundos de reserva de recursos financeiros:
- a) Fundo de Investimentos, que se destina a aplicar parte da sobre de cada ano em máquinas, benfeitorias, e melhorias da produção;
 - b) Fundo Social, que se destinará a empréstimos para as famílias atenderem problemas de doença, viagens da comunidade para assuntos diversos, etc;
 - c) Fundo Cultural, que se destinará a despesas de viagens de intercâmbio, livros e material de cultura para a comunidade;
 - d) O percentual de quanto se destinará para cada Fundo, calculado sobre o que sobrou em cada safra, antes da distribuição às famílias, será fixado ao final da safra de 1985.
- Artg399 - Os 25% sobre o total da verba de mão-de-obra dos empréstimos de custeio se destinarão ao Fundo de Investimento.
- Artg409 - O Fundo Social iniciará imediatamente com a contribuição do equivalente a um saco de milho de 60 Kg por família, por ano.
- Artg419 - Toda ajuda e donativos recebidos de entidades ou pessoas serão destinados ao Fundo de Investimento.
- Artg429 - Para cada Fundo será aberta uma conta bancária, de caderneta da poupança, com duas pessoas responsáveis para cada Fundo.

USO DOS BENS COMUNITÁRIOS

- Artg439 - Haverá uma pessoa responsável pelo uso do trator e demais máquinas automotoras. Que deve zelar por sua conservação e cuidado.
- Artg449 - O trator se destina, prioritariamente, para o serviço de lavoura, seja da comunidade, seja dos lotes individuais. O serviço nos lotes individuais não será cobrado das famílias.
- Artg459 - O uso do trator fora da gleba, só será permitido para serviços da comunidade, e mesmo assim, após aprovação do grupo.
- Artg469 - Não será permitido o empréstimo do trator para ninguém, só serão atendidos casos de emergência sob a responsabilidade do encarregado.
- Artg479 - A associação deve se preocupar em comprar todas as ferramentas necessárias para a comunidade. Haverá uma pessoa responsável pelas ferramentas, que serão marcadas e terão controle de empréstimos às famílias.
- Artg489 - A pessoa que pegar ferramentas da comunidade emprestada é responsável pelo seu uso e conservação. E no caso de extravio terá que repor outra igual.
- Artg499 - Será permitido o empréstimo de ferramentas e implementos agrícolas, para vizinhos de outras glebas, desde que retornem nas mesmas condições.

Artg509 - Serã eleito um conselho de três pessoas para dirigir os assuntos relacionados com a CAPELA, ESCOLA, FUTEBOL e BODEGA COMUNITÁRIA, com mandato de dois anos.

Artg519 - As atividades relacionadas acima deverão ter uma caixa especial e única para as 4 atividades.

DESISTÊNCIAS

Artg529 - Quando um associado resolver desistir da associação, poderá se retirar livremente, sendo que:

a) receberã uma parte da terra, equivalente a 10% do total da área escriturada, ou seja, aproximadamente 10 hectares de terra. A localização dessa área particular será decidida pelos associados, e não pelo desistente.

b) Apesar de separado seu pedaço de terra, a área permanecerã com escritura única e no nome das dez famílias.

c) Em caso de existir dívidas do conjunto da associação perante o banco, cooperativa ou outras entidades, o associado que sai deve assumir sua parte proporcional na dívida e pagar de acordo com o prazo que a associação tem para pagar.

d) O associado que sai, perde seus direitos no lote urbano e deve retirar sua casa e benfeitorias para a área que a associação lhe destinou.

e) No caso do associado-desistente querer arrendar a área a ele destinada, somente poderá arrendar para a associação, sendo que a percentagem a ser paga será a combinar.

f) O associado-desistente perderã todos os seus direitos sobre os bens comunitários, como trator, ferramentas, galpão, fundos de reserva e outras caixas comunitárias.

g) O associado-desistente, mesmo morando na área, não terá mais qualquer direito a uso dos bens comunitários, como trator, trilhadeira, ferramentas, motor, etc.

Artg539 - Qualquer associado poderá ser expulso da associação, perdendo todos seus direitos nos bens da comunidade, nos seguintes casos comprovados:

a) Ter praticado roubo

b) Ter sido condenado pela Justiça por crimes cometidos

c) Ter atitudes que atentem contra a moral da comunidade.

Artg549 - A Decisão de expulsão somente poderá ser decidida pela aprovação de todos os demais membros da associação.

Artg559 - A escritura das terras será de toda área em nome de todos os moradores da associação. Em caso de alguém desistir e desejar vender sua parcela, somente poderá vender para os demais membros da associação.

Artg569 - Em caso de algum associado vender sua parcela para a associação, antes de terminar o pagamento da terra à CARITAS, o desistente receberã por sua parcela apenas o equivalente ao que já foi pago para a CARITAS.

O mesmo critério será utilizado para o pagamento de sua parcela no trator e demais máquinas.

OUTRAS LEIS

- Artg 57º - Os associados poderão trazer parentes para morar junto, desde que fique nos seus lotes urbanos e o novo morador-parente não terá nenhum direito em receber parte dos rendimentos da comunidade.
- Artg 58º - Se o novo morador-parente cometer algum erro citado no artigo 53º poderá ser expulso da comunidade, como qualquer outro associado.
- Artg 59º - As novas leis que foram sendo feitas com o passar do tempo, deverão ser aprovadas por todos os associados, e será feito uma ata com todas as assinaturas, sendo então incorporadas a esse regulamento, seguindo a enumeração dos artigos.
- Artg 61º - Todos os casos que acontecerem e não estiverem previsto neste acordo, serão decididos por maioria simples (50% mais um) em reunião da associação.

E por estarem plenamente de acordo com todos os pontos que constam desse regulamento, assinam esse contrato, todos os membros da associação, marido e mulher, o qual foi aprovado em assembléia geral, no dia 15 de julho de 1984, na localidade de Nova Ronda Alta.

Para quaisquer dúvidas ou litígios não resolvidos nesse regulamento, os membros da associação elegem o Forum de Sarandi-RS para sua solução.

Nova Ronda Alta, RONDA ALTA-RS, 15 de julho de 1984.

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. Zabina A. Balegari | Luiz Balegari |
| 2. Edelvino Jopinger | Irene Jopinger |
| 3. Aurindo Desi Cruzon | Joane Maria Lavozin |
| 4. Valdivio Amibaldo Hoff | Lucia Maria Hoff |
| 5. Angelina D. Baumgartner | Maria Salte Baumgartner |
| 6. Valdomiro A. de Oliveira | Márcia de Oliveira |
| 7. Amelinda A. Martinelli Lorenzi Martinelli | |
| 8. Wilson José | Milka Ida Miller |
| 9. Zuzi Zancket | Zeneia Zancket |
| 10. Alberto Kleber | Maria Kleber |

11. Luiz Victor Scallin
Lina De David
Jennyfer
Claudia

ANEXO 3**ATAS 02, 03 E 04 DA AANRA**

Alfredo Kieber Maria Kieber;
 Estuano Gopinger Irene Gopinger;
 Zaur Zanchet Genea Zanchet;
 Sumindo José Carozini Ivone Maria Carozini;
 Arnaldo A. Martinelli Lidena Martinelli.

ATA Nº 002.

Fora neste dia do mês de setembro de 1966, reuniram-se os membros da Associação dos Agricultores de Nova Friburgo em sua escola da comunidade de Camo, com o fim especial e preciso de elegerem sua diretoria, de acordo com o que se refere aos artigos e estatutos da Associação, sendo que o referido reunião foi aberta pelo Senhor Angelim Antonio Campogato que efetuou uma longa explanação dos objetivos que tem esta primeira diretoria da Associação dos Agricultores de Nova Friburgo e, após um simples debate entre todos os participantes chegou-se a uma lista de candidatos para Presidente: Angelim Antonio Campogato, vice-presidente: Laurindo José da Veiga, primeiro secretário: Arnaldo Martinelli, segundo secretário: Wilson Miller, primeiro tesoureiro: Zaur Zanchet, segundo tesoureiro: Genea Zanchet. Suplentes: Paulo de Oliveira e Irene Gopinger. O qual foi eleito por unanimidade de votos, e como não houve mais assuntos a tratar encerramos o presente reunião.

Valério Arnaldo Hoff Maria Hoff
 Angelim Antonio Campogato Maria Leite Campogato
 Zaur Antonio Zanchet Ivone Balegari
 Wilson José Miller Yda Miller
 Valdemar Alves do Nascimento Paulo de Oliveira
 Alfredo Kieber Maria Kieber

Estuano Gopinger Irene Gopinger
 Zaur Zanchet Genea Zanchet
 Sumindo José Carozini Ivone Maria Carozini
 Arnaldo A. Martinelli Lidena Martinelli

Ata N.º 003

Aos vinte e um dias do mes de setembro de mil novecentos e oitenta e seis ao vinte horas da tarde do dia vinte e um de setembro de mil novecentos e oitenta e seis da mesma cidade de Itaja, na escola da comunidade com o fim especial de eleger a nova diretoria, sendo que a referida reuniao foi aberta pelo Sr. Benedito Alberto Kleber que o fez com um longo discurso e que havia esta segunda diretoria da associacao dos agricultores da nova Ronda Alta, e a pos um longo debate entre todos os membros participantes chegou-se um chapa de concorrencia, em seys foi escolhido a seguinte diretoria ficando a sim para presidente Angelim Antonio Campogrossi Vice presidente Laurindo Jaci Casagran Primeiro secretario Arnobindo Antonio Martinelli Segundo secretario Valim Muller Primeiro tesoureiro Zolman Antonio Colares Segundo tesoureiro Genari Zancket. Suplentes marcki e Giseiro e Irene Gopingger a qual foi eleito por unanimidade de votos e como não houvero mais nada a tratar encorrase a presente reuniao.

Valtemar Alves de Oliveira

Angelim A. Campogrossi

Zolman A. Colares

Edmundo Gopingger

Alberto Kleber

Maria Zelate Campogrossi

Marcki Casagran de Oliveira

Valdivia Amibaldo Hoff

Maria H. Hoff

Genari Zancket

Genari Zancket

Maria Augusta Kleber

Luiz Carlos Martinelli

Arnobindo A. Martinelli

Irene Gopingger

Irene Maria Casagran

Luiz Carlos Casagran

Luiz Carlos Casagran

Aos vinte dias do mês de janeiro de mil novecentos e oitenta e sete, às vinte horas, reuniram-se na sede da escola estadual de primeiro grau incompleto, no arrentamento Nova Ronda Alta, município de Ronda Alta, os membros da Associação de Agricultores da Nova Ronda Alta, para discutirem os seguintes assuntos: Autorização da assembleia para que a diretoria possa contratar através de seu presidente e terapeuta, junto ao Agente Financeiro - BADESUL, os recursos provenientes do Programa Especial de Crédito para a Reforma Agrária - PROCEIRA, destinados a própria Associação. Após discussão houve consenso da assembleia em autorizar a diretoria a fazer tal operação; Autorização da assembleia para que a diretoria possa contratar e repassar ao CELAP através de seu presidente e terapeuta, junto ao Agente Financeiro - BADESUL, os recursos provenientes do Programa Especial de Crédito para Reforma Agrária - PROCEIRA, destinados a assistência técnica dos seguintes arrentamentos: Nova Ronda Alta, CEMPA, Nova Sementeira Conquistadora da Terra, Macali II, Santa Isidora e Nova Sementeira Aportada. Após ponderações de que se trata de uma questão de interesse de todos os arrentamentos citados anteriormente, a assembleia autorizou a diretoria a fazer tal operação. Também a assembleia deliberou expressamente a diretoria a efetuar qualquer contrato futuro no âmbito do PROCEIRA; Como último assunto, a assembleia discutiu e aprovou todas as cláusulas do contrato a ser firmado entre a As-

Sociedade dos Agricultores da Nova Pádua Alta 115
Badisul é a Sociedade de Agricultores da Nova
Pádua Alta e o estat. Não havendo mais nada
a discutir o Senhor Angelino Antonio Caspighetto
presidente, deu por encerrada a assembleia e
secretário Armelindo Antonio Martinelli levou a
resolução para que seja aprovada por mim
e todos os demais presentes. Armelindo Martinelli
Angelino Antonio Caspighetto Valmir A. Balgari
Senhor padre João Nello Libera José Müller
Valdomiro Alves Leobuiza Valdir Ambrósio Hoff.
Leusa Maria Hoff. Seneca Zanadot Juv. Balgari
Vom Nazia Lavozin Irene Maria Gopinger Lorenzi Martinelli
Eduardo Gopinger Paulo A. Libera.

ANEXO 4

ATA DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO DO DIA 07/09/1987

Nova Banda Alta, 07/09/57

Avaliação

Dentre da avaliação foram avaliadas as seguintes fontes:

- a) avaliação
- b) remuneração
- c) descontentamento
- d) fôlego
- e) celebração
- f) decisão
- g) liderança
- h) remuneração
- i) comunicação
- j) apêndice
- k) remuneração

Despacho

a) Avaliação - soma mes por mes, a partir
última sexta-feira do mês:

25/09	30/10	27/11	25/12
-------	-------	-------	-------

1) Descontentamento: decisão, lucro

Pela falta de organização, pelo individualismo
por não dar prioridade ao coletivo; por que
se está priorizando o individual.

- Tratar grande → pensar em casa

- um na liderança → acho... casa

- Os descontentamentos são devido as
decisões não unânimes, pela questão da
sabedoria.

* O.C.U responsáveis pelo maior desenvol-
tório e trabalho → + coisas que querem
aprender.

* Fazer o planejamento da liderança

* Na quarta-feira decidir o que é prior-
dade tanto no coletivo como o individual
para pegar juntos no trabalho todo

Reuniões

1) estes acontecendo

quando acontece, sem a participação das mulheres

- horário aberto → muita conversa.

* horário 18 horas / com ou sem churrasco

* levar a sério os assuntos.

Coordenadas no eixo y - pode ^{ser} calculado
na hora.

~~grupos~~ somente comunitário

Colaboração = não pode ser feita na
avaliação, pois a avaliação é o trabalho
do próprio grupo, o grupo deve caminhar
por conta.

Data da Colaboração = validação → não mudar
a data.

Educação:

Seus temas

• ligam muito para a história

- Forçar a tabulação.

- Educação é tarefa de todos

- Ter contato com a terra → não fidei

O contato com a terra para difusão não
nem agrônomo sem contato.

- cobrar a des a poluição das canas

- não deixavam os outros nem os coelhos.

- Questionar meninos e meninas.

- Seitar para conversas sobre a questão
- quarta feira → Cateira.
- Discutir a educação: junto ^{adultos} → crianças

Falta de comunicação

→ Decisão

- Na próxima quarta feira marcar data para estudos.

Aj.

Agricultura:

- Cobrir coberto nas coisas
- mudar as caixas mais fracas, e mandar a arde
- Colete: Antoninho e Wilson dar as folhas de Brasil → acido depois.

Oração e prestação de contas

Marcar data

- sexta feira a tarde 13.30 horas.

Comissão interna no assentamento
próxima quarta feira