

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



**POLITECNIA E POLIVALÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO
TRABALHO EM COOPERATIVAS POPULARES E TRADICIONAIS**

CAIO LUIS CHIARIELLO

TESE DE DOUTORADO

**São Carlos
2012**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

**POLITECNIA E POLIVALÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO
TRABALHO EM COOPERATIVAS POPULARES E TRADICIONAIS**

Caio Luis Chiariello

**Tese apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de São
Carlos, como parte dos requisitos
para obtenção do Título de
Doutor em Engenharia de
Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid

Co-orientador: Prof. Dr. Paulo Eduardo Gomes Bento

**SÃO CARLOS
2012**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

C532pp

Chiariello, Caio Luis.

Politecnia e polivalência na organização do trabalho em cooperativas populares e tradicionais / Caio Luis Chiariello. - São Carlos : UFSCar, 2012. 235 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2012.

1. Cooperativismo. 2. Economia solidária. 3. Gestão do trabalho. I. Título.

CDD: 658.047 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Caio Luis Chiariello

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 31/08/2012 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Farid Eid
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Paulo Eduardo Gomes Bento
PPGE/UFSCar

Profª Drª Alessandra Rachid
PPGE/UFSCar

Profª Drª Neusa Maria Dal Ri
UNESP

Prof. Dr. Luís Paulo Bresciani
USCS

Profª Drª Leda Maria Caira Gitahy
DPCT/IG/UNICAMP

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE

Se a vida imita a arte, se a arte é que imita a vida... quem o sabe?
O que sei é que enquanto me dediquei à minha 'arte', presenciei a vida.
Ao longo da elaboração da minha Dissertação de Mestrado fui agraciado
pela vinda do Thomaz, quanta vida... e, ao me dedicar à elaboração desta
Tese de Doutorado, fui agraciado com a chegada do Dante, tanta vida.
Thomaz e Dante... São e serão a arte mais bela com que já me deparei, o
momento melhor da vida que conheço... e claro que é para eles, Thomaz
e Dante, que dedico esta Tese.

Porque não fiz eu uma vassoura?
Porque me deram estas mãos?

Para que serviram as minhas mãos
se só vi o rumor da seara,
se só tive ouvidos para o vento
e não recolhi o fio da vassoura ainda verde na terra?
Porque não pus a secar os seus talos tenros
e não uni num facho dourado,
nem atei uma cana à fateixa amarela
e assim dar uma escova aos caminhos?

Assim foi:
não sei como se me perdeu a vida
sem aprender,
sem ver,
sem recolher e unir os elementos.

Agora não nego que tive tempo,
tive tempo mas não tive mãos
e assim como podia eu aspirar à grandeza
se nunca fui capaz de fazer uma vassoura, uma só vassoura?

Sim, sou culpado por aquilo que não fiz,
por aquilo que não semeiei, cortei ou medi,
por não me ter encorajado a povoar terras,
por me haver mantido nos desertos
e deixar a minha voz a falar com a areia.

Pablo Neruda

Em primeiro lugar, agradeço ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar, aos professores e funcionários, pela oportunidade de realizar este Doutorado em uma instituição pública.

Meus agradecimentos ao amigo e orientador Professor Farid Eid, por se fazer presente durante o desenvolvimento desta Tese, contribuindo para o equilíbrio de minhas reflexões e para o aprimoramento do trabalho de pesquisa.

Ao Professor Paulo Bento, pela co-orientação e disposição em auxiliar a construção de minha Tese de Doutorado.

A todos que acompanharam minha trajetória ao longo destes anos de Mestrado e Doutorado e que contribuíram com uma palavra amiga.

À Milena e aos meus filhos Thomaz e Dante, tão amados e que me inspiram em todos os momentos de minha vida.

Meu agradecimento à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP - por proporcionar o suporte material durante 3 anos para a elaboração de meu curso de Doutorado, mediante bolsa mensal para elaboração da Tese e custeio das atividades de pesquisa, participação em congressos nacionais e internacionais, visita técnica internacional. Além disso, a FAPESP possibilitou que eu realizasse este Doutorado de forma tranquila, com dedicação integral à pesquisa e, em paralelo, acompanhando bem de perto os primeiros anos dos meus filhos, razão pela qual este agradecimento é ainda mais especial.

RESUMO

A presente Tese de Doutorado conta com a abordagem teórica e empírica acerca da organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares no Brasil, apresentando os conceitos de politecnia e polivalência no cenário das mudanças recentes no universo do trabalho. O conceito de polivalência está relacionado aos modelos flexíveis de produção, propiciando uma maior participação do trabalhador tanto na formulação dos conteúdos do trabalho quanto na execução de tarefas distintas. Os trabalhadores polivalentes apresentam diversas competências e assumem responsabilidades, mas embora a polivalência aponte para uma maior convergência entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, mantém a cisão entre os núcleos de execução e concepção, promovendo apenas o enriquecimento e alargamento das tarefas, sem questionar a relação de dominação do capital sobre o trabalho. Por sua vez, o conceito de politecnia avança no sentido de propor a omnilateralidade do trabalhador, questionando a divisão técnica do trabalho sob o capitalismo, postulando que os trabalhadores participem integralmente da condução do processo de trabalho incorporando os conhecimentos científicos e técnicos sobre as atividades, aproximando ‘mão e cérebro’ e recusando a formação de classes distintas para gestão e para execução do trabalho. Dessa forma, a politecnia enseja a autogestão da produção realizada por trabalhadores politécnicos, baseados em uma cooperação autêntica, vislumbrando a transformação da sociedade nos planos econômico, político e social. A Tese apresenta o estudo empírico em uma cooperativa tradicional – COCAMAR - ligada ao ramo do agronegócio e que aplica a heterogestão em sua organização do trabalho, aderindo aos preceitos da polivalência, e em quatro cooperativas populares - COOPAN; COOPERUNIÃO; COPAVI e COPAVA - que realizam atividades agroindustriais, sendo oriundas de movimentos sociais ligados à luta pela reforma agrária e conquista da terra e que buscam aderir aos princípios da politecnia sob a autogestão. O debate sobre a trajetória da organização do trabalho nas cinco cooperativas, a democracia interna e relações de poder, a dinâmica dos cargos de gestão e de execução, o rodízio de funções e atividades de trabalho, a jornada de trabalho, remuneração e controle do trabalho e a formação política e técnica para o trabalho, permite apresentar as singularidades, aproximações e contradições na organização do trabalho nestas cooperativas.

Palavras-chave: cooperativismo; organização do trabalho; politecnia; polivalência.

ABSTRACT

This PhD thesis contains the theoretical and empirical approach about the work organization on popular and traditional cooperatives in Brazil, presenting the concepts of polytechni and polyvalence within the recent changes in the work scenario. The concept of polyvalence is related to flexible production models, providing greater workers participation in formulation and execution of different tasks. Polyvalent workers have many skills and assume responsibilities, but although polyvalence points to a greater convergence between intellectual and manual labor, it doesn't overcome the gap between execution and management, promoting only the enrichment and expansion of tasks, not questioning capital domination over labor. Therefore, the concept of polytechni proposes an omnilateral worker, refusing the labor technical division under capitalism and arguing that workers might participate fully in the conduction of work process. The incorporation of the knowledge about scientific and technical activities by omnilateral workers approaches 'hand and brain' and inhibits the separation between who manage and who execute the work. Thus, polytechni gives rise to self-management conducted by workers, based on genuine cooperation, searching for the transformation of society in economic, political and social dimensions. The Thesis presents an empirical study in a traditional cooperative - COCAMAR - linked to the agribusiness and applying the polyvalence in their work organization, and four popular cooperatives - COOPAN; COOPERUNIÃO; COPAVI and COPAVA – linked to social movements and agrarian reformand and seeking to adhere to the polytechnic principles the selfmanagement. The discussion about the work organization trajectory of the five cooperatives, their internal democracy and power relations, dynamics between management and execution, job rotation and work activities, the working journey, paymente and control and education for the work presents the singularities, approaches and contradictions over the organization of work in these cooperative.

Key words: cooperativism; work organization; polytechni; polyvalence

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Evolução do quadro de associados a cooperativas (1990-2010).....	37
Figura 2: Evolução da taxa de desemprego no Brasil (2003-2011).....	37
Figura 3. Evolução do saldo do emprego formal no Brasil em números absolutos (2002-2011).....	38
Figura 4: entidades ligadas às práticas da Economia Solidária.....	42
Figura 5: posição dos núcleos de gestão e execução do trabalho nos ambientes do taylorismo-fordismo, da polivalência e da politecnicia.....	103
Figura 6: Organograma da COCAMAR.....	111
Figura 7: Evolução do faturamento do Grupo Cocamar (1998-2007).....	112
Figura 8: Estrutura organizacional da COPAVI.....	121
Figura 9: Organograma da COOPAN.....	125
Figura 10: Faturamento da COOPAN.....	129
Figura 11: Produção do abatedouro na COOPERUNIÃO (2006-2010).....	133
Figura 12: Organograma da COOPERUNIÃO.....	134
Figura 13: Organograma da COPAVA.....	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: O cooperativismo por ramo de atividade no Brasil em 2010.....	36
Tabela 2: Dados dos setores de produção da COPAVI em 2010 (média mensal).....	120
Tabela 3: evolução da receita da COPAVI por setor de produção de 2007 a 2010.....	123
Tabela 4: evolução da classificação de sócios na COCAMAR.....	144
Tabela 5: Jornada de trabalho nas cooperativas populares pesquisadas.....	175

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: configuração teórica da organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares.....	51
Quadro 2: Postura estratégica da COCAMAR antes e depois de 1995.....	109
Quadro 3: Atividades desenvolvidas pela COCAMAR em 2011.....	110
Quadro 4: Atividades das equipes de trabalho na COOPERUNIÃO.....	136
Quadro 5: Organização do trabalho nas atividades das cooperativas populares pesquisadas.....	148
Quadro 6: Atribuições da direção nas cooperativas populares pesquisadas.....	158
Quadro 7: Rodízio de trabalhadores nas cooperativas populares pesquisadas.....	171
Quadro 8: Remuneração nas cooperativas populares pesquisadas.....	178
Quadro 9: Força de trabalho contratada nas cooperativas populares pesquisadas.....	186

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
Objetivos.....	13
Metodologia.....	19
As dimensões teórica e empírica da Tese.....	20
Desenvolvimento da pesquisa empírica.....	23
CAPÍTULO I – COOPERATIVISMO: TEORIA E PRÁTICA	27
1.1 Cooperativismo no modo de produção capitalista.....	27
1.2 Breve histórico do cooperativismo no Brasil.....	32
1.3 O cooperativismo contemporâneo: as Cooperativas Tradicionais e as Cooperativas Populares.....	35
1.4 Organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares.....	44
CAPÍTULO II - ESTRATÉGIAS FLEXÍVEIS DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO E A FORMAÇÃO DO TRABALHADOR POLIVALENTE	52
2.1 Da divisão do trabalho ao trabalho fragmentado.....	52
2.2 Análise dos pressupostos tayloristas e fordistas sobre a organização do processo de trabalho.....	59
2.3 Crise do modelo taylorista-fordista e ascensão de novos modelos flexíveis de organização do trabalho.....	65
2.4 O refinamento nas técnicas de gestão da força de trabalho e a formação do trabalhador polivalente.....	69
2.5 Sobre a polivalência.....	73
2.6 Reveses da polivalência.....	81
CAPÍTULO III - REVENDO CONCEITOS: A POLITECNIA.....	88
3.1 Apresentação do conceito de politecnia.....	88
3.2 Politecnia, socialismo e autogestão.....	92
3.3 Fronteiras e limites entre a polivalência e a politecnia.....	100

CAPÍTULO IV - A PESQUISA EMPÍRICA E O DEBATE SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NAS COOPERATIVAS	106
4.1 Apresentação das cooperativas e seu histórico.....	106
4.1.1 COCAMAR - Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá.....	106
4.1.2 O MST e as cooperativas populares.....	113
4.1.3 Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória – COPAVI.....	117
4.1.4 Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita – COOPAN.....	124
4.1.5 Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste – COOPERUNIÃO.....	130
4.1.6 Cooperativa de Produção Agrícola Vó Aparecida – COPAVA.....	137
4.2 Debate sobre categorias de análise na organização do trabalho.....	142
4.2.1. Trajetória da organização do trabalho nas cooperativas.....	142
4.2.2 Democracia interna e relações de poder.....	151
4.2.3 Dinâmica dos cargos de gestão e de execução na cooperativa.....	158
4.2.4 Rodízio de funções e atividades de trabalho.....	165
4.2.5 Jornada de trabalho, remuneração e controle do trabalho.....	173
4.2.6 Formação política e técnica para o trabalho.....	190
CONCLUSÕES	201
REFERÊNCIAS	210
APÊNDICE I – Minuta para realização da pesquisa exploratória.....	220
APÊNDICE II – Minuta para realização da pesquisa de campo.....	224
APÊNDICE III - Quadro com código de identificação dos cooperados entrevistados citados no texto da Tese de Doutorado.....	228
APÊNDICE IV – Imagens fotográficas das cooperativas objeto de pesquisa.....	229
APÊNDICE V - Tipologia de lotes em assentamentos de reforma agrária.....	235

INTRODUÇÃO

A presente Tese de Doutorado foi desenvolvida junto ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos - PPGEP/UFSCar, na linha de pesquisa Trabalho, Tecnologia e Organização¹ e integra um corpo de investigações realizadas no interior do Grupo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária - GEPES/UFSCar/CNPq. Em uma perspectiva abrangente, os estudos em Engenharia de Produção relacionados à temática da organização do trabalho e do cooperativismo vêm sendo desenvolvidos em diversos centros de investigação. A Engenharia de Produção elenca a organização do trabalho dentre os elementos de sua matriz de conhecimentos, como parte da subárea da Engenharia do Trabalho, responsável por integrar as pessoas e os sistemas de produção, promovendo a interface máquina-ambiente-homem-organização. A Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO - dispõe sobre os seguintes tópicos analíticos da organização do trabalho:

Tarefas e cargos. Sistema de produção e os modelos de Organização do trabalho. O modelo clássico Taylorista-Fordista. Proposta de enriquecimento de cargos e a visão sócio-técnica. Os novos paradigmas de organização do trabalho (JIT, Consórcio Modular). A visão da qualidade e os sistemas flexíveis de manufatura. Os modelos de organização do trabalho sob a fase recente da automação industrial (máquinas de comando numérico, robôs, etc.). A organização do trabalho na era do conhecimento. Macro-ergonomia (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011, p.2).

Os tópicos analíticos representam a trajetória das modalidades do processo de trabalho característicos do século XX e início do século XXI, estando presente em algumas obras basilares na Engenharia de Produção elaboradas por autores que participam da reflexão sobre as transformações no universo da organização da produção e do trabalho² e sobre Economia Solidária e Cooperativismo³.

¹ As linhas de pesquisa do PPGEP/UFSCar são: Gestão da Qualidade; Gestão da Tecnologia e da Inovação; Gestão de Sistemas Agroindustriais; Planejamento e Controle de Sistemas Produtivos; Instituições, Organizações e Trabalho; Trabalho Tecnologia e Organização.

² A este respeito, são marcos teóricos e empíricos as obras de Afonso Fleury; Nilton Vargas; Mario Sergio Salerno; Roberto Marx; Luiz Paulo Bresciani; Mauro Zilbovicius; Helena Hirata; Sidney Lianza; José Ricardo Tauile, dentre outros pesquisadores.

³ Pesquisas sobre as temáticas foram desenvolvidas em artigos científicos, dissertações de mestrado e Teses de Doutorado por Sydney Lianza, Jacqueline Rutkowski, Fernanda Santos Araújo, Daniela Gomes Metello, Flavio Chadid Henriques, Felipe Addor junto ao COOPE/UFRJ e por Farid Eid, Rosemeire Scopinho, Ana Rita Gallo, Andréa Eloisa Bueno Pimentel, Márcia Regina Vazzoler, Gilmar Laforga, Cristiane Betanho, Marcos de

Esta Tese de Doutorado é resultado de estudos sobre a temática do cooperativismo pelo doutorando ao longo dos cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado em andamento. Tais estudos foram iniciados no curso de Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual Paulista – UNESP/FCL/Araraquara, com a elaboração da monografia de conclusão de curso defendida em fevereiro de 2001, com o título ‘Cooperativismo: histórico e análise de suas potencialidades’, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Alves de Lima Filho.

Posteriormente, durante o curso de Mestrado no PPGEP, fora elaborada a Dissertação de Mestrado com o título ‘Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares: estudo de casos na Cocamar e Copavi’ sob orientação do Prof. Dr. Farid Eid e defendida em julho de 2008. Na Dissertação buscou-se apresentar as estratégias de gestão de cooperativas tradicionais e populares com ênfase na propriedade dos meios de produção; acesso a financiamento; democracia interna e organização do trabalho, apontando para singularidades de uma e outra modalidade de cooperativas.

Quando da defesa da Dissertação de Mestrado, foi sugerido pela Banca Examinadora⁴ o aprofundamento da temática acerca da organização do trabalho em cooperativas sob a forma de um estudo de Doutorado. A partir da sugestão da Banca foi elaborado o projeto de pesquisa de Doutorado submetido ao PPGEP, sendo aprovado para desenvolvimento a partir de março de 2009 na linha de pesquisa Trabalho, Tecnologia e Organização. O projeto passou por adequação em conjunto com o orientador, Prof. Dr. Farid Eid, adentrando no debate teórico sobre os conceitos de politecnia e polivalência, analisando sua aplicação na organização do trabalho em cooperativas. O projeto foi submetido à Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP e contemplado com uma bolsa de Doutorado para desenvolvimento do projeto inicial e sua conclusão sob a forma de Tese de Doutorado.

O desenvolvimento da Tese conta com a abordagem teórica e empírica sobre o cooperativismo e a organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares no Brasil, apresentando os conceitos de politecnia e polivalência no cenário das mudanças recentes no universo do trabalho. O conceito de polivalência está relacionado aos modelos

Carvalho Dias, Maico Roris Severino, Caio Luis Chiariello, Silvio Eduardo Alvarez Cândido, Daniela de Moraes, Gustavo Pigossi junto ao PPGEP/UFSCar, para elencar apenas dois núcleos de pesquisa sobre os temas.

⁴ A banca examinadora foi composta pelo Prof. Dr. Farid Eid (orientador – PPGEP/UFSCar); Prof. Dr. Jacob Carlos Lima (PPGS/UFSCar) e Profª. Dra. Neusa Maria Dal Ri (Depto. de Administração e Supervisão Escolar – FFC/UNESP)

flexíveis de produção e de organização do trabalho que tem como uma de suas propostas superar o perfil do trabalhador monotécnico do modelo taylorista-fordista, propiciando uma maior participação do trabalhador tanto na formulação dos conteúdos do trabalho quanto na execução de tarefas distintas. Os trabalhadores polivalentes estariam imbuídos de maiores competências e também de maiores responsabilidades, tendo na cooperação um dos pilares para sua atuação. Entretanto, apesar de propor uma convergência entre o trabalho manual e o trabalho intelectual, a polivalência parece manter a cisão entre os núcleos de execução e concepção, promovendo apenas o enriquecimento e alargamento das tarefas, sem questionar a relação de dominação do capital sobre o trabalho. Por sua vez, o conceito de politecnia avança no sentido de propor a omnilateralidade do trabalhador, questionando a divisão técnica do trabalho sob o capitalismo, postulando que os trabalhadores participem integralmente da condução do processo de trabalho incorporando os conhecimentos científicos e técnicos sobre a atividade de trabalho, aproximando ‘mão e cérebro’ e recusando a formação de classes distintas para gestão e para execução das atividades de trabalho. Dessa forma, a politecnia enseja a autogestão da produção realizada por trabalhadores politécnicos, baseados em uma cooperação autêntica e que seja uma autogestão inserida na proposta de transformação da sociedade nos planos econômico, político e social.

A autogestão é um conceito amplo que contempla categorias de cooperação como trabalho associado, economia solidária, conselhos de fábrica entre outros e traz consigo a necessidade de planejamento, de um projeto social, mas sem delegar o encargo de sua aplicação - e os privilégios decorrentes - a uma minoria de especialistas, como ocorre na heterogestão, com reflexo na divisão de classes típica do modo de produção capitalista.

Com base na abordagem teórica da Tese de Doutorado, a justificativa para sua elaboração reside na proposta de aprofundar o conhecimento sobre a organização do trabalho em empreendimentos cooperativos, no caso, em cooperativas tradicionais de caráter empresarial e em cooperativas populares ligadas a movimentos sociais, apontando para as singularidades de uma e outra modalidade de cooperativa e suas diferentes estratégias de formação para o trabalho e realização das atividades, tendo por referência o debate teórico sobre os conceitos de polivalência e politecnia e sua possível aplicação nas cooperativas. A distinção entre as estratégias de gestão e de organização do trabalho nas cooperativas agrícolas tradicionais e populares está referenciada em estudos anteriores (CHIARIELLO, 2008; BIALOSKORSKI NETO, 2000; DAL RI, 2004; EID et al, 2003, 2010; MOURA, 2006;

PEREIRA, 2005; PIMENTEL, 2004; SANTOS, 2001; RODRIGUES, 2000; SEVERINO, 2006; VAZZOLER, 2004) e permite assinalar duas tendências: a) adesão das cooperativas populares aos princípios da politecna na organização do trabalho para uma produção voltada cada vez mais para a agroindustrialização e internalização de cadeias produtivas (EID et al, 2006; DAL RI, 2004); b) adesão das cooperativas tradicionais aos princípios da polivalência, acompanhando o desenvolvimento tecnológico das indústrias de ponta e também as reconfigurações da gestão do trabalho nas empresas de capital (BIALOSKORSKI NETO, 1999, 2002; THOMAZ JÚNIOR, 2003).

Para tanto, este estudo parte inicialmente da elaboração do seguinte quadro teórico: a) análise do histórico do cooperativismo; o cooperativismo no Brasil e as vertentes do cooperativismo tradicional e popular. b) análise do desenvolvimento do processo de trabalho no modo de produção capitalista; ascensão e crise do modelo taylorista-fordista e o surgimento dos modelos flexíveis de organização da produção e do trabalho, enfatizando o conceito de polivalência e suas características; c) apresentação do conceito de politecna, seu histórico e proposições contemporâneas; fronteiras e limites entre os conceitos de polivalência e politecna.

Em termos de revisão bibliográfica, a Tese aborda os seguintes tópicos:

- 1) **Cooperativismo** – histórico do cooperativismo enquanto movimento de resistência dos trabalhadores, abordagem marxista sobre o cooperativismo, cooperativismo no Brasil e suas especificidades, organização do trabalho nas vertentes do cooperativismo tradicional e popular.
- 2) **Crise do modelo fordista e novas estratégias de gestão da força de trabalho** – análise dos pressupostos teóricos do taylorismo e da prática fordista sobre a organização do processo de trabalho, questionamento do modelo taylorista-fordista e ascensão de novos modelos flexíveis de organização do trabalho, dentre os quais o modelo italiano, modelo sócio-técnico (sueco), e principalmente o modelo japonês (toyotismo ou ohnoismo), contemplando suas singularidades no tocante ao refinamento das técnicas de gestão da força de trabalho e a emergência da formação do trabalhador polivalente.
- 3) **Politecna** – reflexões sobre a conceituação de politecna, a trajetória histórica do pensamento socialista clássico sobre a educação emancipatória, integrando os saberes

referentes ao trabalho intelectual e manual, tomando o trabalho como princípio educativo. Serão também analisadas as possibilidades de formação do trabalhador politécnico para a autogestão, dotado do conhecimento referente às atividades de gestão e execução e apto a exercê-las, buscando sua omnilateralidade, contrapondo-se aos pressupostos da formação do trabalhador polivalente.

Já a investigação empírica abordará a seguinte temática:

1) Organização do trabalho em uma cooperativa tradicional e em quatro cooperativas populares – investigações empíricas sobre a organização do trabalho e aplicação prática dos conceitos de polivalência e politecnia, dando suporte à pesquisa teórica realizada.

Objetivos

O objetivo geral da Tese é desenvolver uma investigação teórico-empírica sobre as especificidades da organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares, à luz das mudanças recentes trazidas pelos modelos flexíveis de produção, com especial atenção às propostas de formação dos trabalhadores e realização das atividades de trabalho, levando em conta a aplicação dos conceitos de politecnia e polivalência em seu interior.

Os objetivos específicos da Tese consistem em:

a) realizar uma investigação empírica sobre como se dá a organização do trabalho em uma cooperativa tradicional de caráter empresarial, a Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR, e em quatro cooperativas de produção agropecuária do MST - COOPAN, COOPERUNIÃO, COPAVI e COPAVA, que realizam atividades agroindustriais, apontando suas diferenças, especificidades e contradições; b) analisar, no interior desses empreendimentos, os requisitos referentes à formação para o trabalho; a política interna de rodízio dos cargos, tanto de execução das atividades quanto de gestão e administração; a intensidade do trabalho; as atividades de trabalho; as formas de remuneração do trabalho; c) observar na dinâmica da organização do trabalho nestas cooperativas a aplicação dos fundamentos teóricos da polivalência e da politecnia.

Metodologia

Esta Tese de Doutorado consiste em uma revisão bibliográfica sobre a temática da organização do trabalho e no debate acerca dos resultados de pesquisas de campo feitas junto a uma cooperativa tradicional e quatro cooperativas populares do MST, e para sua elaboração optou-se pela utilização da metodologia dialética. Segundo Lakatos (2000, p.83) no método dialético “as coisas não são analisadas na qualidade de objetos fixos, mas em movimento: nenhuma coisa está acabada, encontrando-se sempre em via de se transformar, desenvolver. O fim de um processo é sempre o começo de outro”. No caso deste estudo, as cooperativas tradicionais e populares, que são o objeto de pesquisa, apresentam transformações ao longo de sua trajetória inacabada, enquanto partícipes no movimento cooperativista no interior do modo de produção capitalista. No caso específico das cooperativas populares, por serem oriundas de movimentos sociais de resistência, se inserem no ambiente dinâmico de luta de classes entre trabalhadores e capitalistas pelo controle sobre o processo de trabalho. Este ambiente, caracterizado pelo confronto entre capital e trabalho, é construído sob a lógica do poder, da dominação, do tensionamento entre aqueles que estão instituídos nas estruturas de poder e aqueles que postulam o poder, evidenciando, assim, uma lógica dialética de unidade dos opostos, dos contrários, o que, para Demo (2011, p.108) “Significa o reconhecimento de realidade intrinsecamente dinâmica, porque atravessada por forças polarizadas de componentes que, ao mesmo tempo, formam e instabilizam o todo”.

Todavia, no método dialético a interação de extremos como capital e trabalho, heterogestão e autogestão, competição e cooperação, força de trabalho assalariada e trabalho associado, representa uma totalidade apenas aproximada, imprecisa, feita de convergências, divergências e contradições, aproximação e repulsão, dentro da dinâmica ininterrupta da formulação de uma tese que gera o seu contrário, uma antítese, que, prevalecendo, acarreta uma nova síntese. Sendo que toda síntese é uma próxima tese, que vai novamente gerar os seus contrários (DEMO, 2011).

A elaboração desta Tese com base no método dialético parte de uma análise sobre a dinâmica da organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares tendo a priori um constructo teórico sobre o histórico do cooperativismo, as vertentes do cooperativismo tradicional e popular, a trajetória da organização do trabalho no capitalismo e os conceitos de

polivalência e politecnia. Este arcabouço teórico permite que sejam elaborados alguns questionamentos de pesquisa, colocados enquanto questões-problema, e que são vetores para o desenvolvimento do estudo:

- quais os impactos das mudanças na organização da produção e do trabalho representadas pela suposta transição do modelo taylorista-fordista para os modelos flexíveis?
- quais as proposições dos conceitos de polivalência e de politecnia acerca da constituição do perfil do trabalhador e de sua participação efetiva na gestão e execução do processo de trabalho?
- Como se dá a dinâmica da organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares tendo por base a aplicação dos conceitos de polivalência e politecnia em seu interior?
- Como as cooperativas populares pesquisadas se percebem em relação às grandes cooperativas tradicionais do agronegócio?

Tendo por referência os questionamentos de pesquisa supracitados, foram desenvolvidas as etapas teórica e empírica da Tese de Doutorado.

As dimensões teórica e empírica da Tese

Ao longo do estudo, foram utilizadas três técnicas de pesquisa: 1) pesquisa bibliográfica, que corresponde à etapa de análise da documentação indireta composta por livros, Dissertações, Teses, artigos científicos, material em meio eletrônico, etc e constitui o alicerce teórico para a elaboração desta Tese, sendo fundamental para a dinâmica entre os seus elementos teóricos e empíricos, dando suporte para o desenvolvimento da investigação desde sua fase de projeto até a sua efetuação; 2) pesquisa documental, que comporta a análise da documentação interna disponibilizada pelos empreendimentos pesquisados, como estatutos, documentação legal, registros de atas, dados primários sobre o empreendimento; 3) coleta de dados empíricos, subdividida nas fases de pesquisa exploratória e pesquisa de campo, quando se buscou levantar dados e informações para elaboração de um quadro analítico sobre a organização do trabalho nas cooperativas.

No caso desta Tese, a pesquisa teórica realizada sob a forma de revisão bibliográfica buscou consolidar uma base teórica analisando a história do cooperativismo, a trajetória da organização do trabalho e os conceitos de polivalência e politecnicidade, de forma a cadenciar estes elementos harmonicamente ao longo dos capítulos I, II e III, conjuminando com a pesquisa empírica do capítulo IV, com objetivo de articular teoria e prática. Demo (2001) expõe que a relação entre teoria e prática se dá de forma complementar, quando estes dois elementos se reforçam reciprocamente. Nas palavras do autor

A teoria precisa, pois, admitir necessariamente o choque com a realidade, não só para validar-se relativamente, mas sobretudo para poder continuar aberta à inovação. Vale o reverso: toda prática, sendo apenas versão possível e parcial, carece voltar à teoria, para recuperar sua utopia (DEMO, 2001, p.49).

A investigação empírica apresentou como objeto de pesquisa uma grande cooperativa tradicional e quatro cooperativas populares localizadas em quatro estados pertencentes a duas regiões do Brasil. A seleção das cooperativas se deu em virtude de os empreendimentos apresentarem atividade de produção agroindustrial com relativo desenvolvimento das forças produtivas.

A seleção da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR - foi feita em virtude de a cooperativa ser uma das maiores cooperativas do Brasil e portanto representativa para a análise da organização do trabalho no universo das cooperativas tradicionais. Além disso, a pertinência da análise sobre a COCAMAR, nesta pesquisa se justifica por enriquecer o debate a ser realizado sobre a contraposição entre a organização do trabalho em uma cooperativa tradicional e em quatro cooperativas populares, fundamental para a Tese.

A COCAMAR foi fundada em 1963, na cidade de Maringá, região noroeste do estado do Paraná. Em 2011, a cooperativa direcionava suas atividades para a produção de *commodities* agrícolas, industrialização para o varejo e prestação de serviços, operando intensamente em setores do agronegócio brasileiro. Também em 2011, a cooperativa atingiu uma receita de mais de R\$ 2 bilhões, contando com mais de 7000 sócios, com unidades em 26 municípios do norte do Paraná e atuando em demais regiões do país.

As quatro cooperativas populares objeto de estudo desta Tese – COPAVA, COPAVI, COOPERUNIÃO e COOPAN, embora realizem atividades agroindustriais, apresentam estágios de desenvolvimento das forças produtivas distintos entre si e também diferentes

entendimentos sobre questões referentes à organização do trabalho, o que se fará perceber no Capítulo IV, permitindo assim a observação de diferentes dinâmicas entre as cooperativas, contribuindo para o debate sobre organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares. Segue abaixo uma breve apresentação dos empreendimentos:

- Cooperativa de Produção Agropecuária Vó Aparecida - COPAVA, fundada em 1993 por 45 sócios, localizada na área III do assentamento Pirituba, no Município de Itaberá, região sudoeste do Estado de São Paulo. Em 2011, a COPAVA contava com 47 associados e realizava as seguintes atividades: lavoura, pecuária e suinocultura, comercializando com as cidades da região e com a capital, São Paulo.

- Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória – COPAVI, fundada em julho de 1993 por 25 famílias do Assentamento Santa Maria, município de Paranacity, região noroeste do estado do Paraná. Em 2011, o quadro social da COPAVI era composto por 53 sócios, sendo que a cooperativa mantinha 19 trabalhadores assalariados. As principais atividades produtivas da COPAVI são a produção de leite e derivados, derivados de cana, agricultura e criação de gado de corte para sustento familiar.

- Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste – COOPERUNIÃO, fundada em 1990, por famílias do Assentamento Conquista da Fronteira, município de Dionísio Cerqueira, região oeste de Santa Catarina. Em 2011 era composta por 154 sócios de 48 famílias assentadas. Dentre os 25 tipos de gêneros alimentícios produzidos na cooperativa, a principal atividade consiste na produção de frango e seus subprodutos, para comercialização sob a marca Terra Viva, além de prestação de abate de frango para a terceiros.

- Cooperativa de Produção agropecuária Nova Santa Rita – COOPAN, fundada em 1995, localiza-se no município de Nova Santa Rita-RS, dentro do Assentamento Capela. Em 2011, integram a COOPAN 30 famílias num total de 51 associados. As principais linhas de produção agroindustrial estão nas áreas de suínos, arroz orgânico e leite. Também há produção de mel, peixe, aipim, feijão e horta para consumo das famílias associadas.

Desenvolvimento da pesquisa empírica

A pesquisa empírica desenvolvida para esta Tese de Doutorado buscou levantar elementos para uma análise sobre a organização do trabalho em uma cooperativa tradicional e em quatro cooperativas populares. Nas cooperativas populares a pesquisa empírica foi subdividida nas etapas de pesquisa exploratória e pesquisa de campo.

Na fase da pesquisa exploratória foi feito um levantamento inicial sobre as cooperativas populares selecionadas. Buscou-se conhecer sua estrutura física, seus cooperados e quadros de direção. Nesta fase da pesquisa, uma minuta para realização da pesquisa exploratória foi apresentada para a direção das cooperativas, contendo o resumo do projeto, objetivos e o roteiro de entrevista semi-estruturado previamente elaborado para aplicação junto a um grupo de integrantes do empreendimento, para verificar sua validade e mesmo propor alterações pertinentes (APÊNDICE I). As pesquisas exploratórias foram realizadas nas cooperativas COOPERUNIÃO e COPAVI⁵ em agosto de 2010 com duração de 03 dias em cada cooperativa. A pesquisa exploratória realizada na COPAVA se deu entre os dias 10 e 14 de abril de 2011. Em virtude de ter sido a terceira a ser realizada e pelo contato prévio estabelecido com alguns sócios, permitindo o acesso a dados primários e secundários de pesquisas recentes, a pesquisa exploratória adquiriu contornos de pesquisa de campo, apresentando uma coleta de dados e informações consistente. O teste do roteiro de entrevista semi-estruturado contou com sua formatação definitiva, sendo a coleta de material de pesquisa considerada suficiente para a contribuição ao debate sobre organização do trabalho nesta Tese.

Com base na realização das pesquisas exploratórias realizadas, em especial a pesquisa realizada na COPAVA, também foi feita a pesquisa de campo diretamente junto à COOPAN. Após contato prévio com a direção da COOPAN e envio da minuta para realização da pesquisa de campo, foi autorizada a realização da pesquisa, efetuada entre 17 e 21 de maio de 2011. A pesquisa de campo realizada junto à COPAVI ocorreu entre os dias 4 e 8 de outubro de 2011. Como a cooperativa havia sido objeto de pesquisa de Dissertação de Mestrado (CHIARIELLO, 2008), o conhecimento da cooperativa e de muitos de seus sócios facilitou a

⁵ A COPAVI fora objeto de pesquisa da Dissertação de Mestrado elaborada pelo autor, sendo a pesquisa de campo ocorrida em 2007. Devido à dinâmica do empreendimento, foi decidido conjuntamente com o orientador realizar pesquisa exploratória e pesquisa de campo junto à cooperativa.

realização da pesquisa, embora houvesse diferenças em relação à realidade de 2008. Na COOPERUNIÃO, a pesquisa de campo se desenvolveu de 11 a 15 de outubro de 2011.

De forma geral, as pesquisas de campo contaram com as seguintes atividades: a) reunião com a direção da cooperativa, apresentação do projeto de Tese de Doutorado; b) apresentação oral de minuta contendo os objetivos da pesquisa de campo e o roteiro de entrevista semi-estruturado a ser aplicado junto aos cooperados-chave (APÊNDICE II); c) discussão junto à direção sobre as necessidades técnicas para a pesquisa: acesso a dados sobre o histórico da organização do trabalho na cooperativa; d) mapeamento da estrutura produtiva e administrativa da cooperativa com documentação visual por meio de fotografias; e) seleção de cooperados-chave para realização da entrevista entre membros da direção e dos setores de trabalho; f) acompanhamento, com monitor, das instalações produtivas e administrativas da cooperativa, visualização de situações reais de trabalho; g) realização de entrevistas sócios previamente selecionados pela cooperativa e pelo pesquisador, entre membros da direção e setores de produção; h) observação, por parte do pesquisador, de situações do dia-a-dia da organização do trabalho no empreendimento relevantes para a pesquisa, através de diálogos informais com sócios ao longo da jornada de trabalho, bem como fora do período de trabalho.

As pesquisas de campo realizadas na COPAVA, COOPAN, COPAVI e COOPERUNIÃO permitiram a discussão sobre a organização da produção e do trabalho nos empreendimentos e sobre a formação para o trabalho. As cooperativas disponibilizaram documentação interna contendo dados sobre o histórico dos empreendimentos e sobre sua gestão. Foi possível conhecer a estrutura física e produtiva das cooperativas por meio de visita técnica registrada em documentação fotográfica e, por fim, foram realizadas entrevistas junto a membros da direção da cooperativa e a sócios alocados em setores de produção, de onde foram levantadas informações essenciais para a pesquisa. A seleção dos entrevistados nas quatro cooperativas populares levou em conta a atividade desenvolvida pelo cooperado, o setor em que estava alocado e o cargo ocupado na cooperativa, além de contemplar homens e mulheres associados. Foram entrevistados membros da direção atual, coordenadores de setor, trabalhadores alocados em diferentes setores de produção e sócios liberados para atividades externas, na tentativa de acessar informações sobre diferentes atuações contendo diferentes percepções sobre o empreendimento, possibilitando um conhecimento mais abrangente da organização do trabalho nas cooperativas.

Vale frisar que ao longo das etapas da pesquisa exploratória e da pesquisa de campo realizadas nas quatro cooperativas populares, o pesquisador esteve próximo dos trabalhadores associados durante as atividades de trabalho e na convivência com as famílias. Isso permitiu a extensão dos diálogos para além dos períodos de labor, possibilitando uma interação com os sócios das cooperativas e a constituição de uma ampla carteira de informações e percepções que só foram possíveis através da realização desta pesquisa em tempo integral.

O material disponibilizado ao longo da pesquisa exploratória e da pesquisa de campo nas quatro cooperativas populares consiste no material visual fotográfico, nos dados primários acessados e na transcrição de todas as entrevistas gravadas, que foram sistematizadas pelo pesquisador sob a forma de texto. A este material foram acrescentados os dados referentes à COCAMAR, originais de pesquisa empírica realizada em 2008 para elaboração de Dissertação de Mestrado (CHIARIELLO, 2008), muitos deles atualizados para 2012 e que em virtude de serem dados recentes foram avaliados pela Banca de Qualificação como válidos para comporem a pesquisa empírica para esta Tese. Todo o material advindo das pesquisas empíricas foi sintetizado para a confecção do Capítulo IV, com uma descrição do histórico e caracterização dos empreendimentos, seguido do debate sobre a organização do trabalho nas cooperativas que se dará conjuntamente, de forma analítica, na perspectiva do método dialético, elencando as seguintes categorias de análise: 1) Trajetória da organização do trabalho nas cooperativas; 2) Democracia interna e relações de poder; 3) Dinâmica dos cargos de gestão e de execução na cooperativa; 4) Rodízio de funções e atividades de trabalho; 5) Jornada de trabalho, remuneração e controle do trabalho; 6) Formação política e técnica para o trabalho.

O Capítulo IV, com a análise empírica sobre a organização do trabalho nas cooperativas, se integra ao corpo de capítulos teóricos desta Tese de Doutorado, que apresenta a seguinte estrutura programática:

Introdução - apresentação da Tese de Doutorado e sua temática; trajetória da pesquisa para a Tese de Doutorado; apresentação da justificativa da Tese, seus objetivos e metodologia.
Capítulo I – síntese sobre o histórico do cooperativismo, o cooperativismo no Brasil e as vertentes teóricas do cooperativismo tradicional e do cooperativismo popular, abordando o debate acerca da organização do trabalho em cooperativas.
Capítulo II - Síntese das modalidades de processos de trabalho desenvolvidos no capitalismo; breve análise dos pressupostos tayloristas e fordistas sobre a organização do processo de trabalho; retração do modelo taylorista-fordista e ascensão de novos modelos flexíveis de organização da produção e do trabalho; a formação do trabalhador polivalente e os revezes da polivalência.
Capítulo III - Apresentação do conceito de politecnia; a trajetória histórica do debate sobre a politecnia e a integração dos saberes referentes ao trabalho intelectual e manual; politecnia, autogestão e omnilateralidade; fronteiras e limites teóricos entre a polivalência e a politecnia.
Capítulo IV - Investigação empírica em uma cooperativa tradicional e em quatro cooperativas populares, analisando seu histórico e a forma como se dá a organização do trabalho em seu interior, inferindo sobre a presença de elementos da polivalência e da politecnia.
Conclusões – Retomada dos objetivos da pesquisa e análise dos seus resultados.

Na sequência desta introdução, será apresentado o Capítulo I contendo um breve histórico do cooperativismo e a trajetória do cooperativismo no Brasil, adentrando então no debate sobre as modalidades de cooperativismo e as especificidades em sua organização do trabalho. Em seguida serão apresentados os capítulos II e III, como parte do constructo teórico da Tese de Doutorado, e o Capítulo IV com a pesquisa empírica, seguido das Conclusões da Tese.

CAPÍTULO I

COOPERATIVISMO: TEORIA E PRÁTICA

1.1 Cooperativismo no modo de produção capitalista

A cooperação sob a forma de associação de pessoas com o objetivo de realizar atividades de trabalho, coletivizando os seus meios de trabalho, esteve presente no decorrer dos modos de produção que antecederam o modo de produção capitalista. Entretanto, a cooperação exercida por trabalhadores associados, organizados em cooperativas, esteve historicamente vinculada a uma confrontação à forma como são conduzidas a organização do trabalho e da produção no capitalismo. A instauração da fase industrial do capitalismo nos séculos XVIII e XIX⁶, com suas diversas etapas de desenvolvimento, foi marcada por reações sociais do proletariado ao modo desigual como se dava a distribuição da riqueza entre capitalistas e trabalhadores. Polanyi (1980) ressalta que as condições do capitalismo em sua fase industrial tiravam a validade do discurso liberal, que defendia o equacionamento das diferenças sociais através da livre ação dos atores da economia em um mercado igualmente livre de regulações.

De fato, a reação dos trabalhadores aos desdobramentos econômicos e sociais do capitalismo industrial na Europa se deu com a formação de cooperativas orientadas pelo ideal igualitário, mediante a implantação de experiências coletivas de produção para o consumo. O caráter mutualista destes empreendimentos vislumbrava a transformação da base econômica, com a elaboração de projetos para criação de comunidades auto-suficientes. As Repúblicas Ideais, arquitetadas pelo industrial britânico Robert Owen⁷, foram uma experiência de formação comunidades inteiras de trabalhadores que produziam e comercializavam suas mercadorias como uma sociedade fechada, visando a microintegração regional e o auto-sustento. As experiências associativas em New Harmony, entre 1825 e 1829, e Queenswood, entre 1839 e 1846, ambas nos Estados Unidos da América – EUA – e dirigidas particularmente por Owen, praticavam o igualitarismo na gestão e na produção, mas com

⁶ O capitalismo industrial foi uma etapa do capitalismo entre 1780 e 1870 (HUGON, 1980).

⁷ Industrial britânico da primeira metade do século XIX, conhecido por implantar em suas empresas políticas que eram entendidas, à época, como sendo de cunho socialista, entre elas o repasse de parte dos lucros aos trabalhadores.

resultados produtivos irrisórios, levando à necessidade de auxílio financeiro de socialistas ingleses. A demora nos resultados positivos, sob o aspecto da produção, levou os colaboradores a desistirem da ajuda financeira, levando à venda das aldeias.

Outra proposta associativa consistiu na idealização, por Charles Fourier⁸, dos Falanstérios, que se baseavam no patrocínio de grupos capitalistas para formação de uma sociedade organizada em pequenos empreendimentos, de maneira que todas as paixões humanas fossem livres para produzir harmonia entre os indivíduos. Capitalistas, trabalhadores e proprietários conviveriam nos Falanstérios, sem obrigatoriedade do trabalho e com disponibilidade de uma renda mínima de subsistência para quem abdicasse da penosidade laboral. Os Falanstérios comportariam cerca de 1800 pessoas vivendo em comunidade e dando vazão às suas vocações. Porém, nenhum mecenas se dispôs a financiar integralmente o projeto do Falanstério, inviabilizando sua implantação (SINGER, 1998; HUGON, 1980). Para Singer (1998), tais modelos de experiência cooperativa não avançaram porque pretendiam ser empreendimentos anti-capitalistas sem, no entanto, partirem da iniciativa dos próprios trabalhadores. As aldeias cooperativas e os Falanstérios eram projetos arquitetados previamente, implantados em conjunto com os trabalhadores, mas que não contemplavam a autogestão.

Durante todo o século XIX diversas experiências associativas também tiveram início, como as cooperativas operárias formadas por trabalhadores dispensados pelas fábricas, que produziam coletivamente, agregando seus conhecimentos e experiência na busca por alternativas ao desemprego, concorrendo inclusive com seus antigos patrões. Essas cooperativas contavam com o apoio dos sindicatos e dos trabalhadores empregados, surgindo como expressão da luta de classes e muitas vezes se propondo a enfrentar e eliminar as empresas de capital do mercado.

No entanto, também como reação à atuação dos trabalhadores nas cooperativas, as associações patronais, com o apoio do Estado, empreenderam uma série de retaliações aos sindicatos dos trabalhadores e às cooperativas operárias, dispensando trabalhadores ligados aos sindicatos e obrigando os remanescentes a assinarem documentos em que se comprometiam a abrir mão da participação sindical, paralisando parcialmente as iniciativas de resistência operária (SINGER, 1998).

⁸ Socialista francês da primeira metade do século XIX, conhecido como um dos idealizadores do cooperativismo, foi um crítico contundente do economicismo e do capitalismo em sua fase industrial.

Mesmo frente à retração dos movimentos de trabalhadores, em 1844 foi fundada a Cooperativa dos Pioneiros de Rochdale, formada por 28 trabalhadores da cidade de Rochdale, um dos principais centros da indústria têxtil da Inglaterra. A cooperativa de Rochdale, com o intuito de distinguir-se de uma empresa de capital, se comprometeu com a adoção de princípios básicos⁹ que se tornaram referência para todo o movimento cooperativista. O empreendimento atuou como cooperativa de consumo, de produção têxtil e de calçados e diversificou os serviços que prestava. Mas na década de 1860 a cooperativa foi abalada pela crise do algodão e seu quadro de sócios, já composto em sua maioria por acionistas, decidiu retirar a bonificação das sobras pagas aos operários, instituindo assim a prática do assalariamento e suprimindo a relação igualitária entre sócios e trabalhadores, reproduzindo em sua gestão a estrutura das empresas capitalistas da época. O empreendimento continuou suas atividades até 1906 como um negócio rentável e exitoso apenas enquanto (SINGER, 1998).

A experiência de Rochdale deixou como maior legado seus princípios, que se tornaram referência para o cooperativismo a partir da fundação da Aliança Cooperativa Internacional - ACI - em 1895, órgão representativo mundial para o intercâmbio cultural, educativo e técnico entre as cooperativas de todos os países, que estabeleceu como obrigatória a inclusão dos Princípios nos estatutos sociais de todas as cooperativas filiadas à instituição (PINHO, 1966).

As cooperativas operárias e a cooperativa de Rochdale representaram uma modalidade de organização dos trabalhadores para além do âmbito político da luta de classes, adentrando no ambiente da organização econômica, da produção. Embora estas experiências não tenham sido perenes, expressaram a iniciativa dos trabalhadores associados em formarem empreendimentos norteados por uma racionalidade que almejava ser distinta da observada nas empresas capitalistas, estimulando a criação de cooperativas em diversos países ao longo dos anos, nos mais distintos ramos de atuação.

Contemporâneo da gênese do movimento cooperativista em meados do século XIX, Karl Marx entendia que as cooperativas somente tinham valor se fossem criações autônomas dos trabalhadores. Para Marx, as cooperativas, especialmente as de produção, avançavam na crítica ao capitalismo liberal ao questionarem o modelo de heterogestão presente nas

⁹ a) governo democrático, onde cada sócio tenha direito a um voto; b) sociedade aberta e sem a adoção de assalariamento; c) compromisso de investir parte do excedente; d) distribuição do excedente proporcional à movimentação dos sócios com a cooperativa; e) vendas à vista; f) venda de produtos puros e de boa qualidade; g) desenvolvimento da educação baseada em princípios cooperativos; h) neutralidade política e religiosa.

empresas de capital, rechaçando a estrutura rígida que subsumia o proletariado no processo de trabalho ao prescindir da figura do capitalista-patrão, razão pela qual o cooperativismo era combatido pela burguesia. Marx observou que embora a proposta de cooperação postule a superação do capitalismo, existem limitações no potencial libertador das cooperativas, mesmo porque pode ocorrer cooperação sem a figura da cooperativa e vice-versa. Mesmo considerando válidas as experiências de cooperação sob os moldes do socialismo utópico (MARX; ENGELS, 1981), Marx (1988) observava que as cooperativas, ao adotarem a configuração da fábrica sob a base técnica capitalista, com a gestão da produção e do trabalho delineadas segundo os ditames do mercado, não alteravam a lógica interna da produção calcada na intensificação do trabalho e na alienação do trabalhador. Sem propor uma organização do trabalho que retire o trabalhador de seu estado de estranhamento, as cooperativas acabariam por reproduzir a dinâmica do capital.

Marx e Engels, nas ‘Resoluções do Primeiro Congresso da Associação Internacional dos Trabalhadores’, de 1864, reconhecem no cooperativismo a possibilidade de encerrar a subordinação do trabalho ao capital, mas advertem que

[...] para converter a produção social num vasto e harmonioso sistema de trabalho cooperativo são indispensáveis mudanças gerais. Essas mudanças não serão obtidas nunca sem o emprego das forças organizadas da sociedade. Assim, o poder do Estado, arrancado das mãos dos capitalistas e dos proprietários rurais, deve ser manejado pelos próprios trabalhadores (MARX; ENGELS, 1980, p.27).

Ou seja, a organização dos trabalhadores deve ultrapassar o espaço da produção coletiva e adentrar o espaço político, para que as estruturas sociais, políticas, ideológicas e jurídicas do Estado passem das mãos dos capitalistas para as mãos dos trabalhadores. Pode-se constatar que em Marx e Engels o cooperativismo com viés emancipador se baseia na utilização do instrumental técnico determinado pelos trabalhadores associados, com o suporte de um Estado controlado pelo proletariado, formando uma coalizão entre as esferas política e econômica capaz de conduzir às transformações estruturais no modo de produção capitalista, objetivando sua superação. Demais contribuições teóricas de Marx sobre trabalho e cooperação serão discutidas nos capítulos II e III, sem, no entanto, contemplar a totalidade do pensamento do autor sobre os temas.

Outros autores ligados à corrente teórica marxista também realizam a crítica ao cooperativismo e ao seu papel na transição para o socialismo. Em ‘A Questão Agrária’, escrita em 1898, Karl Kautsky (1968) adverte que as cooperativas podem se desviar de seu

caráter socialista quando, ao se desenvolverem e crescerem, acabam perdendo seu caráter democrático, aderindo ao assalariamento dos trabalhadores, estes sem participação na propriedade e na gestão do empreendimento. Com tais práticas, o cooperativismo agrícola reproduziria o capitalismo ao invés do socialismo no campo, pois seria um movimento associativo de grandes proprietários capitalistas, acarretando a proletarização do campesinato. Kautsky adverte que a formação de cooperativas agrícolas de caráter socialista no campo é dificultada pela recusa dos pequenos proprietários rurais em socializar sua terra e seus meios de produção, o que levou o autor a considerar que entre trabalhadores desprovidos dos meios de produção e da terra a cooperação é mais viável.

Na obra ‘Reforma ou revolução?’, publicada em 1900, Rosa Luxemburgo (2006, p.4) aduz que as observa que as cooperativas, mesmo sem estabelecer relações sociais típicas capitalistas, são submetidas às leis do mercado tradicional para sobreviver, “[...] daí uma cooperativa de produção ter a necessidade, contraditória para os operários, de desempenharem entre si o papel de empresários capitalistas. Desta contradição morre a cooperativa de produção, na acepção em que se torna uma empresa capitalista”, internalizando a lógica da exploração do trabalho para valorização do capital, com a intensificação constante da produção exigida pela concorrência do mercado no qual a cooperativa está inserida. Portanto, para Luxemburgo é inconcebível que as cooperativas participem do mercado capitalista concorrencial e, ao mesmo tempo, realizem mudanças sociais profundas.

A linha teórica de Marx, Kautsky e Luxemburgo sugere que a organização dos trabalhadores em cooperativas, por si só, não leva inexoravelmente ao socialismo. A cooperação na produção realizada pelos trabalhadores associados é um elemento importante para a supressão da alienação e eclosão de um modo de produção novo, mas sem a completa transformação das superestruturas políticas, via revolução, não se manteria o equilíbrio entre as cooperativas. Este equilíbrio seria viabilizado somente através da coordenação planejada das iniciativas econômicas coletivas e pela ação de um Estado socialista constituído pelos trabalhadores. Fora desta coalizão entre a mudança econômica e política, as cooperativas podem servir como instrumento do Estado burguês para amenizar as tensões sociais decorrentes da exploração do trabalho, orientando-se para a valorização do capital, reproduzindo a lógica e o modelo de gestão das empresas capitalistas.

Ao longo da história do movimento cooperativista, diversas experiências se guiaram sob os princípios do igualitarismo, do trabalho coletivo e da identidade ideológica. Mas o que

se verificou mais maciçamente foi a formação de cooperativas que representassem para seus sócios-produtores vantagens de escala, sem a intenção de promover a transformação do modo de produção vigente, confirmando a aceção dos autores marxistas clássicos citados quando apontam a utilização do cooperativismo pelo Estado e pela burguesia como instrumento de exploração dos trabalhadores e acumulação de capital. A trajetória do cooperativismo em vários países, entre eles o Brasil, reforça esta tese.

1.2 Breve histórico do cooperativismo no Brasil

O surgimento das primeiras cooperativas no Brasil foi impulsionado pela equalização de interesses de grandes produtores agrícolas para obter vantagens coletivas. As primeiras cooperativas surgiram no final do século XIX e início do século XX, fundadas por fazendeiros e usineiros, que se associavam para facilitar a aquisição de insumos para a própria produção¹⁰. Segundo Culti (2006, p.35), o cooperativismo brasileiro, em sua gênese

[...] surgiu na última década do século XIX como uma promoção das elites econômicas e políticas. Não foi, portanto, um movimento originado na classe trabalhadora, a exemplo das economias européias, mas imposto de cima, por meio da importação de formas cooperativas externas, as quais foram adequadas aos interesses das elites políticas e econômicas, em especial, a agrária. [...]. Não se tratava de um movimento social de conquista dos trabalhadores ou de construção de uma fórmula associativa, mas de uma política de controle social e de intervenção estatal.

A partir da década de 1930, com a necessidade de diversificação da produção agrícola após a crise da economia cafeeira, as experiências até então incipientes das cooperativas despertaram o interesse do governo do Estado Novo (1937-1949) pelo cooperativismo, que foi incluído na agenda da política agrícola de estímulo da policultura para abastecer um mercado interno em ascensão. Entretanto, conforme colocam Benetti (1985) e Duarte (1986), apesar de o governo fomentar o cooperativismo como instrumento de geração de renda e de manutenção de uma aparente harmonia social, em nenhum momento aventou-se o desmonte da estrutura latifundiária pela via da reforma agrária com a distribuição de terras aos trabalhadores do

¹⁰ Em 1887 foi fundada a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, em Campinas-SP, seguida pela fundação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em 1891, na cidade de Limeira-SP, e da Cooperativa de Consumo de Camaragibe, no estado de Pernambuco, em 1894. Em 1902 surgiram as primeiras experiências das caixas rurais, no Rio Grande do Sul e, em 1907, foram criadas as primeiras cooperativas agropecuárias em Minas Gerais. (CULTI, 2006).

campo, ou seja, o Estado utilizou o cooperativismo para viabilizar o novo padrão de acumulação de capital no setor primário. Para Cruzio (1994), a relação do Estado com as cooperativas seria uma relação marcada também pelo dualismo, alternando momentos de incentivo com momentos de abandono do movimento cooperativista, ora favorecendo os trabalhadores agrícolas, incentivando a maior participação dos associados, ora retirando totalmente o apoio, voltando a fomentar a produção primária para atender às metas da economia pré-definidas, com interferência operacional no funcionamento das cooperativas.

Ao longo das décadas de 1940 a 1980, as cooperativas se direcionaram para a modernização de suas atividades e elevação do valor agregado de sua produção, adentrando no setor de *commodities* voltadas para o mercado externo. Esta modernização exigia aportes financeiros, advindos do Banco Nacional de Crédito Cooperativo - BNCC ¹¹ - que direcionava suas linhas de crédito para aquisição de maquinário especialmente pelas grandes cooperativas agrícolas, aumentando a dependência dos pequenos produtores junto às grandes cooperativas, ao Estado e às empresas multinacionais produtoras de implementos agrícolas (FLEURY, M.T.L. 1980; DUARTE, 1986).

No final da década de 1960, o Estado sob regime militar elevou a intervenção junto às cooperativas com a criação, em 1969, da Organização das Cooperativas do Brasil – OCB - e com a promulgação da Lei 5.764 em dezembro de 1971, que normatiza a atividade cooperativa (BRASIL, 2006). A obrigatoriedade de filiação das cooperativas à OCB e a regulação legal esvaziaram a formação de cooperativa a partir da demanda pela base social, acarretando a diminuição das cooperativas autorizadas a funcionar¹². A maior ingerência sobre o funcionamento das cooperativas se refletiu na centralização ainda maior dos créditos e incentivos nas mãos das grandes cooperativas, inibindo a formação de empreendimentos oriundos de movimentos dos trabalhadores e pequenos produtores, que se viam obrigados a se associarem às grandes cooperativas para ter acesso ao crédito, tendo em contrapartida de transacionar com elas sua produção. Nas palavras de Duarte, (1986, p.61),

[...] o produtor, no momento em que se associa a uma cooperativa em que predominam os interesses empresariais e cujas atividades supõem a

¹¹ A Lei nº 1.412, de 13 de agosto de 1951, transformou a Caixa de Crédito Cooperativo no Banco Nacional de Crédito Cooperativo, com objetivo de promover assistência e amparo às cooperativas. Em 21 de março de 1990, foi editado o Decreto nº 99.192, dissolvendo o banco e fazendo-o entrar no regime de liquidação. Em maio de 1994, os acionistas do BNCC deliberaram o encerramento da liquidação e a extinção da sociedade (PINHEIRO, 2006).

¹² Em 1960, o número de cooperativas registradas era de 4627. Já em 1972, o número era de 2637 (INCRA, 1973)

especialização produtiva dos sócios, deixa de ter autonomia sobre o que e como produzir, semelhante ao que se dá a nível dos contratos estabelecidos entre empresas capitalistas e produtores.

Com a promulgação da Constituição de 1988, a fundação das cooperativas passou a independe da autorização oficial e a interferência do Estado em sua gestão se reduziu. A maior autonomia das cooperativas frente ao Estado resultou na perda dos incentivos gerais aos empreendimentos e a retirada da tutela oficial representou a necessidade de maior racionalização na gestão das cooperativas, que aderiram aos preceitos da eficiência econômica.

A partir de 1988, a postura das grandes cooperativas, tidas como tradicionais, apontou para a burocratização da administração e tecnicização da gestão da produção e do trabalho, aprofundando o distanciamento dos associados no tocante à gestão, decisão e utilização dos bens e serviços da cooperativa. O poder sobre o empreendimento se concentrou paulatinamente nas mãos dos grandes produtores individuais, que dominaram os conselhos deliberativos e a presidência das cooperativas, relegando aos sócios menos capitalizados poder residual e participação com certo grau de auto-exclusão. A democracia se enfraqueceu com a baixa assiduidade dos sócios nas Assembleias Gerais e com a prática do ‘assembleísmo’¹³. Verificou-se a tendência de o sistema confundir-se cada vez mais com a lógica e a racionalidade da empresa capitalista, levando o pequeno produtor associado à condição de mero cliente dos serviços da cooperativa (CRUZIO, 1994).

Em razão das mudanças na perspectiva de gestão das cooperativas no Brasil, após 1988 diversos projetos de lei foram propostos pelo Congresso Nacional com objetivo de alterar a Lei 5794/71, formatando outra arquitetura legal ou mesmo suprimindo uma legislação específica para as cooperativas, buscando com isso permitir que as cooperativas adquirissem maior autonomia para redesenhar sua estrutura, adequando-se à gestão das cooperativas de outros países e à dinâmica do mercado globalizado (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL, 2010).

¹³ O assembleísmo se verifica quando uma parcela dos associados, munidos de pouca ou nenhuma informação sobre as pautas da Assembleia Geral, é manipulada para ratificar as deliberações dos conselhos.

1.3 O cooperativismo contemporâneo: as Cooperativas Tradicionais e as Cooperativas Populares

A trajetória do cooperativismo no Brasil, a partir da década de 1990, apresentou modelos distintos de empreendimentos, divergentes quanto à origem, porte, objetivos e gestão, dentre os quais os modelos do cooperativismo tradicional e do cooperativismo popular, objetos de estudo desta Tese de Doutorado. Segundo metodologia da OCB, em 2010 no Brasil as cooperativas atuam nos seguintes ramos: a) **Agropecuário**: composto por cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento da produção, assistência técnica e/ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização; b) **Consumo**: cooperativas voltadas para a compra em comum de artigos de consumo para seus associados; c) **Crédito**: cooperativas destinadas a gerir a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos de seus cooperados. d) **Educacional**: cooperativas de profissionais em educação, de alunos, de pais de alunos, de empreendedores educacionais e de atividades afins; e) **Especial**: cooperativas de pessoas que precisam ser tuteladas (menor de idade ou relativamente incapaz). A atividade econômica mais comum neste ramo é a produção artesanal de peças de madeira, roupas ou artes plásticas; f) **Habitacional**: cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seu quadro social; g) **Infraestrutura**: atende direta e prioritariamente o próprio quadro social com serviços de infraestrutura; h) **Mineral**: cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais; i) **Produção**: por cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção; j) **Saúde**: cooperativas que promovem serviços de saúde humana; k) **Trabalho**: cooperativas constituídas por categorias profissionais e trabalhadores autônomos cujo objetivo é proporcionar fontes de ocupação e renda estáveis aos seus associados, através da prestação de serviços a terceiros. Não raro, as cooperativas de trabalho constituem uma fraude quando são utilizadas para camuflar a precarização do trabalho e subtrair direitos trabalhistas; l) **Transporte**: cooperativas que atuam no transporte de cargas e/ou passageiros; m) **Turismo e lazer**: cooperativas prestadoras de serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, de esportes e de hotelaria. Na tabela 1 abaixo, pode-se visualizar os números dos ramos de atividade das cooperativas atuantes no Brasil em 2010:

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.548	943.054	146.011
Consumo	123	2.297.218	9.892
Crédito	1.064	4.019.528	56.178
Educacional	302	57.547	3.349
Especial	12	397	14
Habitacional	242	101.071	1.676
Infra-estrutura	141	778.813	5.775
Mineral	63	20.792	144
Produção	235	11.454	3.669
Saúde	852	246.265	56.776
Trabalho	1.024	217.127	3.879
Transporte	1.015	321.893	10.787
Turismo e Lazer	31	1.368	32
TOTAIS	6.652	9.016.527	298.182

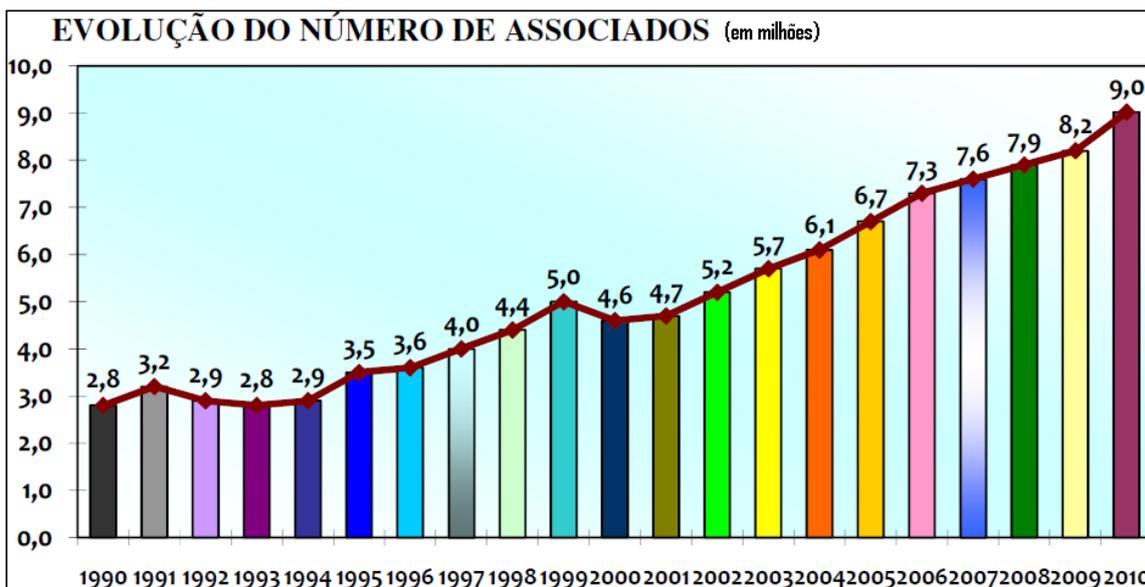
Fonte: OCB, 2010

Tabela 1: O cooperativismo por ramo de atividade no Brasil em 2010

Dentro do histórico do cooperativismo brasileiro, o modelo do cooperativismo tradicional tem sua trajetória ligada ao cooperativismo elitista que vigorou no Brasil e se identifica claramente com a gestão das empresas de capital congêneres, tendo representatividade institucional nas organizações estaduais vinculadas em âmbito nacional à OCB¹⁴.

Segundo a OCB (2010), em duas décadas - de 1990 a 2010 - observou-se um aumento expressivo no número de empreendimentos cooperativos registrados e atuantes. Em 1990 havia 3340 cooperativas registradas junto à OCB com aproximadamente 2,8 milhões de associados e em 2010 havia 6652 cooperativas, contando com 9.016.527 associados e empregando 298.182 funcionários. Com a expansão do número de cooperativas em atividade houve um crescimento no número de associados, como pode ser visualizado na Figura 1 abaixo.

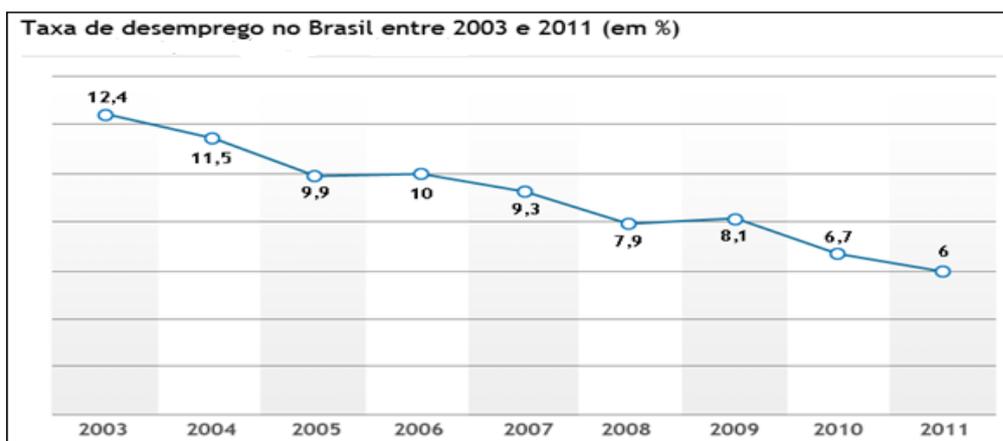
¹⁴ A partir de 2010 todas as organizações de cooperativas nos Estados são ligadas diretamente à OCB.



Fonte: OCB, 2010

Figura 1: Evolução do quadro de associados a cooperativas (1990-2010)

O aumento no número de associados às cooperativas, na série de 2003 a 2010 observado na Figura 1, se deu em um contexto de redução da taxa de desemprego no Brasil e expansão do emprego formal, como pode ser visualizado nas figuras 2 e 3 abaixo, ou seja, mesmo diante de um quadro de queda do desemprego com elevação do saldo de emprego formal, houve crescimento das cooperativas em número de sócios, contrariando o preceito liberal de que o aumento do emprego formal somado à redução do desemprego resultaria em um esvaziamento das cooperativas em virtude da opção dos atores pela estabilidade do emprego formal (BARBOSA, 2005).



Fonte: IBGE, 2012.

Figura 2: Evolução da taxa de desemprego no Brasil (2003-2011)



Fonte: IBGE, 2012.

Figura 3. Evolução do saldo do emprego formal no Brasil em números absolutos (2002-2011)

Este aumento do número de associados se deu de forma dinâmica, acompanhado pela redefinição do quadro societário em muitas cooperativas, especialmente ao longo da década de 1990, com certa equidade entre a saída de cooperados com pequeno volume de produção repassada à cooperativa e a entrada de sócios com volume de produção transacionada que permitisse aferição de resultado econômico satisfatório. No tocante à dimensão das cooperativas, algumas agregam milhares de associados, abrangendo macro-regiões e atuando em diversos Estados, participando intensamente da dinâmica da economia regional.

A adequação das cooperativas tradicionais ao afastamento do Estado e à globalização financeira e econômica da década de 1990, que afetou sobremaneira o setor agrícola brasileiro, resultou na aproximação de sua gestão aos postulados da racionalidade econômica e da concorrência de mercado. Se no período de 1930 a 1988 as cooperativas tradicionais foram um instrumento estratégico do Estado para o desenvolvimento do capitalismo no campo (FLEURY, M.T.L. 1980; DUARTE, 1986), a partir da década de 1990 observa-se a sedimentação das cooperativas tradicionais como empresas de mercado, prevalecendo em seu interior a lógica da eficiência, com fins de permanência de suas atividades objetivando o resultado econômico para seus sócios, tomando como secundários e mesmo ultrapassados os ideais pretéritos de cooperação, solidariedade e mudança social.

A reformulação das diretrizes de gestão das cooperativas tradicionais toca diretamente a orientação de suas atividades produtivas, comerciais e financeiras e tem como ponto de partida a readequação de seu quadro social. Essa readequação postula uma nova composição societária, buscando agregar produtores com um perfil agressivo em relação aos requisitos

para a concorrência em âmbito nacional e internacional, aproximando as cooperativas de uma orientação de mercado (*market oriented*), baseadas em índices de produtividade e lucratividade, no lugar de ser orientada para os sócios (*producer oriented*), com sua simples reprodução. Sob a orientação para o mercado, a existência de sócios que demandam serviços da cooperativa e operam abaixo de um índice de produtividade satisfatório se torna inviável, pois dificulta a permanência da cooperativa em ambientes altamente competitivos. A incidência deste perfil de associado é tomada como um dos motivos da bancarrota de algumas cooperativas tradicionais no Brasil, como a Cooperativa Agrícola de Cotia, que já foi a maior do país (BIALOSKORSKY NETO, 1998). A configuração ideal do quadro social das cooperativas tradicionais se daria com a seleção de sócios que produzam com eficiência, com certo nível de cultura administrativa, capazes de injetar capital no empreendimento para alavancar as atividades da cooperativa, associados com perfil de empreendedores, capazes de, em conjunto, aumentarem a participação da cooperativa no mercado.

As cooperativas tradicionais também partiriam para a concentração de capital, aproximando-se de outros empreendimentos, cooperativos ou não, mediante processo de fusão. Para Panzutti (1996, p.66) o processo de concentração via incorporação e fusão se justifica em face da pouca capacidade concorrencial das cooperativas incorporadas:

Esta dinâmica econômica condiz com a expansão do capitalismo em geral e em particular com o capitalismo no campo, pois a concentração e centralização do capital são processos econômicos importantes, daí o capital se concentrar nas mãos de empresas mais fortes em detrimento daquelas que não conseguem vencer a concorrência.

O expediente de fusão das cooperativas vai ao encontro da lógica das empresas participantes do complexo agroindustrial produtor de *commodities*. Em 2010, segundo ranking da Revista Exame (2010), dentre as 100 maiores empresas no Brasil em termos de faturamento¹⁵, duas são grandes cooperativas tradicionais do ramo do agronegócio, o que reforça o postulado de autores como Bialoskorsky Neto (1999), Zilberstajn (2005) e Panzutti (1996), para quem as cooperativas, para se manterem ativas e mesmo alcançarem o crescimento de suas atividades, devem se adaptar à dinâmica do complexo industrial no qual estão inseridas, aplicando um eficiente modelo de governança, elevando suas receitas, selecionando sócios segundo critérios de produtividade e minimizando seus custos ao longo

¹⁵ Em julho de 2010 a cooperativa Cooperçucar, sediada em São Paulo-SP, era a 50ª maior empresa do país, com ativos na ordem de US\$ 2,7 bilhões e a cooperativa COAMO, sediada em Campo Mourão-PR, era a 81ª maior empresa, com ativos na ordem de US\$ 1,8 bilhão.

de toda a cadeia de suprimentos, aplicando um modelo de gestão idêntico ao das empresas de capital.

Em paralelo às mudanças no panorama da gestão das cooperativas tradicionais, desde meados da década de 1980 observou-se no Brasil o surgimento de empreendimentos econômicos ligados a movimentos sociais baseados na livre adesão, no trabalho associado e na autogestão, indicando a junção de duas noções historicamente antagônicas: economia e solidariedade, fomentando a construção teórica de uma Economia Solidária (FRANÇA FILHO, 2002). Estes empreendimentos se compunham inicialmente como uma tímida reação dos trabalhadores ao desemprego e precarização do trabalho que assolou a classe trabalhadora durante a década de 1990 (POCHMAN, 1996). Entretanto, com o desenvolvimento de suas atividades, tais empreendimentos, já denominados de solidários¹⁶ e muitos deles constituídos legalmente como cooperativas populares, se mostraram capazes de gerar trabalho e renda com perspectivas de perenidade (GAIGER, 2006).

Segundo Oliveira (2003), as cooperativas populares são organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política. Nas cooperativas populares pode haver divisão de tarefas, sem no entanto haver divisão entre o trabalho manual e o intelectual, primando pela equidade entre os sócios baseada no trabalho, pois cada trabalhador associado possui uma quota parte do empreendimento e tem direito a um voto. As cooperativas populares buscam se orientar por uma lógica diferenciada em relação às empresas de capital e às cooperativas tradicionais, fazendo com que os trabalhadores associados sejam os proprietários dos meios de produção, aplicando a democracia interna no processo decisório nos âmbitos da produção e do trabalho, com reflexo na determinação dos itens a serem produzidos, em que quantidade, se para o auto-consumo, para um mercado solidário ou para o mercado tradicional, buscando ratificar a sua autonomia. Eid et. al. (1998) e Eid (2004; 2010) ressaltam que um importante referencial da ação conjunta de trabalhadores associados pode ser encontrado na formação de cooperativas populares por trabalhadores inseridos na luta pela reforma agrária. Para os autores, os coletivos de trabalhadores organizados em associações e cooperativas populares, ao formarem cadeias produtivas de caráter solidário, mantendo assim seus vínculos com movimentos sociais de resistência, fazem uso de uma ferramenta eficaz no desenvolvimento das suas atividades em direção à autogestão.

¹⁶ Os Empreendimentos solidários também são denominados Empreendimentos Econômicos Solidários – ES- ou Empreendimentos de Economia Solidária.

Um dos maiores desafios das cooperativas populares é a viabilização de uma rede consistente de inter-cooperação que amplie a escala de produção e a agregação de valor dentro de cadeias produtivas solidárias, fortalecendo os vínculos entre seus membros e reduzindo a dependência para com as empresas de capital (EID et. al, 2010), contribuindo para que a Economia Solidária como um todo se apresente como uma forma social de produção não apenas intersticial, periférica ao capitalismo ou atuando junto a setores em que o capital sequer tem interesse em atuar¹⁷(GAIGER, 2006). Para Singer (2002, p.216) “[...] A economia solidária teria que gerar sua própria dinâmica em vez de depender das contradições do modo dominante de produção para lhe abrir caminho”.

Em 2003 foi criada a Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES, vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, responsável por fomentar as experiências de Economia Solidária e acompanhar seu desenvolvimento. De acordo com a SENAES, em 2007, ano do lançamento do primeiro e único atlas sobre os empreendimentos de economia solidária, havia 20.087 empreendimentos econômicos solidários em atividade no Brasil, contando com 1.634.375 associados. Segundo a metodologia da Secretaria

[...] a Economia Solidária é compreendida como o conjunto de atividades econômicas – de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito – organizadas e realizadas solidariamente por trabalhadores e trabalhadoras sob a forma coletiva e autogestionária. Nesse conjunto de atividades e formas de organização destacam-se quatro importantes características: cooperação, autogestão, viabilidade econômica e solidariedade (SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2007, p.11).

Ainda segundo a SENAES, os empreendimentos solidários compreendem organizações com as seguintes características: 1) formação coletiva - organizações supra familiares, singulares e complexas, tais como: associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas, redes e centrais etc, em que os sócios são trabalhadores dos meios urbano e rural que exercem coletivamente a gestão das atividades e a alocação de recursos; 2) atuação permanente, contemplando empreendimentos que estão em funcionamento e aqueles que estão em processo de implantação; 3) com diversos graus de formalização, prevalecendo a existência real sobre o registro legal; 4) realizam atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito, de comercialização e de consumo

¹⁷ Vale aqui ressaltar que Gaiger (2006) se refere à Economia Solidária enquanto uma forma social de produção e não enquanto um modo de produção.

solidário. A Figura 4 permite a visualização das entidades e tipos de organizações ligadas direta ou indiretamente à Economia Solidária:



Fonte: SENAES, 2007

Figura 4: entidades ligadas às práticas da Economia Solidária

O que se pode inferir da figura acima é que a SENAES é abrangente em classificar empreendimentos com diferentes origens, representatividade e modalidade de atuação como pertencentes à Economia Solidária, o que pode dar margem a uniformizar movimentos sociais e organizações que pouco se assemelham e que apenas integram uma Economia Solidária ligada a uma política governamental.

A atuação da SENAES e das demais entidades de apoio e incentivo aos empreendimentos geridos por trabalhadores associados¹⁸, sejam empresas recuperadas, coletivos de trabalhadores, cooperativas populares, etc, dão o respaldo técnico e institucional para que estes empreendimentos não tenham sua existência abreviada, vinculada aos momentos de crise do emprego no modo de produção capitalista. Tal leitura de fato é feita pelo pensamento liberal, que reflete a respeito do caráter transitório e funcional das iniciativas

¹⁸ Dentre estas entidades podem ser citadas a Associação Nacional dos trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária (ANTEAG) e as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (ITCPs).

dos trabalhadores associados, que se uniriam com outros trabalhadores apenas como forma de enfrentar o desemprego decorrente de crises cíclicas do modo de produção capitalista, contribuindo para arrefecer as tensões sociais nos momentos críticos. Passada a crise, aos empreendimentos de trabalhadores associados se abririam apenas dois cenários possíveis: 1) o empreendimento cresce e se ajusta à mesma lógica da empresa capitalista, subordinando a racionalidade social à racionalidade técnica, via adoção sistemática dos postulados da competição globalizada, impondo deformações crescentes aos seus princípios, podendo mesmo atuar enquanto cooperativa tradicional; 2) o empreendimento se mantém fiel aos princípios solidários e torna-se inviável no plano econômico-financeiro ao abrir mão da adoção de ferramentas de gestão competitivas, esvaziando-se, mas já tendo cumprido sua função social, sendo que os trabalhadores associados retornariam para o mercado de trabalho como força de trabalho assalariada das empresas de capital.

Entretanto, contrariando a tese liberal, o fenômeno do crescimento com desemprego observado ao longo da década de 1990 impediu o retorno dos trabalhadores desempregados para o mercado formal de trabalho. Assim, o número de postos de trabalho oferecidos foi insuficiente para conduzir os trabalhadores cooperados de volta para o emprego formal. “Dessa forma, o movimento cooperativista ressurgiu mais articulado e em torno de redes de cooperação, empreendimentos integrantes da Economia Solidária, cujas relações internas diferem das relações de trabalho capitalistas” (VAZOLLER, 2004, p.90).

Para Dal Ri e Vieitez (2008) o trabalho associado é a base de sustentação dos empreendimentos solidários e das cooperativas populares. No caso das cooperativas populares, os trabalhadores se associam voluntariamente, constituindo um estoque coletivo de trabalho para formação de uma sociedade cooperativa, em que o trabalho é o principal, quando não único, recurso de que dispõem. Nesses empreendimentos, o trabalho adquire um caráter transformador, permitindo aos trabalhadores produzirem de forma solidária e auferirem renda, usufruída e reinvestida em benefício do grupo. As relações construídas entre as pessoas adquirem maior relevância e os valores igualitários e democráticos são privilegiados em detrimento dos critérios de racionalidade capitalista, podendo levar trabalhadores associados de cooperativas populares a declinarem do emprego formal acenado pelas empresas de capital.

1.4 Organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares

Esta Tese de Doutorado tem como um de seus propósitos realizar um estudo acerca da dinâmica da organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares, razão pela qual nesta seção serão analisados referenciais teóricos que abordam esta temática.

De maneira sucinta, pode-se entender a organização do trabalho como a atuação de um grupo de pessoas para atingir objetivos comuns através da atividade de trabalho, contemplando

[...] o conjunto de relações sociais que dizem respeito à especificação dos conteúdos do trabalho, métodos e relações entre os ocupantes de cargos em uma estrutura organizacional e sistema de produção. [...] Pela organização do trabalho, pretende-se satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e do indivíduo ocupante do cargo (EID, 2000, p. 2).

Portanto, ao se organizar o trabalho deve-se levar em conta necessidades técnicas e sociais, compreendendo o trabalho como um elemento de identidade plena do homem com sua atividade, tema que será melhor discutido nos capítulos II e III.

Inicialmente, a organização do trabalho nas cooperativas é pautada pelo elemento coletivo que abrange todos os seus parâmetros. As cooperativas brasileiras pertencem ao marco legal regido pela Lei 5794/71, que discorre sobre a equidade entre todos os sócios, que são coletivamente proprietários dos meios de produção da cooperativa. A estrutura de poder nas cooperativas tem como órgão máximo de representação a Assembleia Geral, constituída por todos os sócios, que delibera sobre as ações da cooperativa, tendo poderes para decidir sobre todas as suas atividades e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. A Assembleia Geral é a instância máxima de decisão sobre todas as ações vitais da cooperativa, sendo referendada pelo quorum de associados, onde, seguindo a doutrina rochdeleana, cada cooperado tem direito a um voto. As decisões seguem uma determinação pela base, que aprova ou veta as propostas oriundas dos órgãos de administração ou conselhos. Estes órgãos são responsáveis pela gestão propriamente dita da cooperativa, sendo compostos por membros escolhidos por seus diversos setores, imbuídos de competência para elaborar propostas de gestão, submetê-las à assembleia e executá-las em caso de aprovação.

A estrutura organizacional da cooperativa sujeita todos os objetivos do empreendimento ao corpo de associados/trabalhadores, que por sua vez deliberam sobre os assuntos concernentes ao seu empreendimento. Entretanto, o grau de democracia interna e de

apropriação do poder decisório pelos associados apresenta assimetria entre as cooperativas. Embora continuem com a paridade entre os sócios, a gestão da cooperativa, e em especial a organização do trabalho em seu interior, pode adquirir feições diferenciadas do modelo autogestionário, chegando-se a aplicar a heterogestão e o assalariamento. A análise do referencial teórico sobre a organização do trabalho nas cooperativas tradicionais e populares pode salientar as especificidades dos dois modelos, suas semelhanças e suas diferenças.

Na gestão das cooperativas tradicionais percebe-se a crítica ao modelo rochdaleano de equidade dos ativos e de poder entre os sócios. Segundo Zilberstajn (2005), o aumento da complexidade na gestão da cooperativa em virtude da ampliação de suas atividades deve ser acompanhado pela separação entre propriedade e controle da empresa. A sua expansão dependeria de um gerenciamento racional, feito por profissionais capacitados, contratados para lidar com os aspectos produtivos, administrativos e comerciais do negócio, uma vez que esses gestores estariam imbuídos de um maior instrumental técnico em comparação com os sócios. A colocação de Zilberstajn enfatiza a necessidade de profissionalização do corpo gerencial das cooperativas, podendo levar às seguintes situações de melhoria em seu desempenho: a) agilidade na tomada de decisões para administração das atividades de produção, finanças, comercialização (BIALOSKORSKY NETO, 1999); b) maior simetria das informações entre associado e cooperativa, agente e principal (COSTA, 2005); c) maior sintonia entre cooperativa e mercados (BIALOSKORSKY NETO, 2002); d) maior propensão à centralização e/ou fusão com outras cooperativas (PANZUTTI, 1996). e) setorização da cooperativa em unidades de negócio independentes (MENEGÁRIO, 2000).

A profissionalização da gestão das cooperativas também facilitaria o relacionamento com o mercado, ao sinalizar uma gestão similar às suas concorrentes, comprometidas exclusivamente com a eficiência econômica. Para Bialoskorsky Neto (1999; 2000) o desenvolvimento das atividades de produção, comércio e a administração financeira da cooperativa exigiria uma estrutura de deliberação eficaz, diferindo do tradicional desencontro de informações e morosidade demonstrados nas sessões das Assembleias Gerais, que poderiam ser em menor número e tratar das linhas gerais da política do empreendimento, delegando aos níveis hierárquicos com profissionais gabaritados um maior poder de deliberação.

Bialoskorsky Neto (1998) observa que o entendimento das cooperativas enquanto empresas de trabalho que não visam lucro pode estar determinando o ponto ótimo de

eficiência de operações na maximização de serviços, no lugar de ganhos, quando o aspecto coletivo da cooperativa levaria à deformação do conceito de eficiência econômica da empresa. Para o autor, as cooperativas, ao darem prioridade aos pequenos sócios produtores, negligenciam o componente competitivo e se abstêm de alcançar um posicionamento agressivo diante do mercado. Ao mesmo tempo, o trabalhador cooperado, ao assumir a função de gestor-empresário, deve assumir a missão de fazer o empreendimento crescer, fazendo uso de elementos da administração científica e suas ferramentas gerenciais, ou se auto-excluir da cooperativa. Fleury, M.T.L. (1980) aponta a ocorrência desta auto-exclusão em virtude das cooperativas voltadas para o mercado de *commodities* buscarem associados produtores de mercadorias com alto valor agregado e consumidores dos seus insumos, fomentando a acumulação por parte da cooperativa. O pequeno produtor de artigos para subsistência poderia ser descartado ou participar da cooperativa precariamente enquanto trabalhador rural nas propriedades de sócios cooperados, integrando cooperativas de trabalhadores rurais ou ainda arrendando suas terras para a cooperativa da qual era associado. Logo, para os sócios, seria melhor optar por gerir a cooperativa utilizando-se da divisão técnica do trabalho em atividades internas de produção, enquanto que a administração central seria conduzida por um corpo de gestores altamente qualificados e externos à cooperativa, em conformidade com os modelos flexíveis de organização do trabalho contemporâneos que adotam a desespecialização e a polivalência dos operadores, assunto que será debatido no capítulo II.

Levy (2001) enfatiza que a orientação para a profissionalização da gestão das cooperativas é indispensável, pois a economia agrícola do mundo globalizado demanda a utilização de ferramentas gerenciais que privilegiem a eficiência ao mutualismo. Apenas a esfera de planejamento e o núcleo central das decisões estratégicas se concentrariam na direção da cooperativa, ao passo que nas atividades gerenciais, técnico-administrativas e produtivas seria utilizado o trabalho não cooperado, realizado por profissionais contratados, prestadores de serviços aos proprietários/produtores cooperados¹⁹. Estes trabalhadores externos seriam remunerados de acordo com a média salarial do mercado de trabalho para cada cargo, com base nas qualificações apresentadas e competências comprovadas. Já a organização do trabalho nas propriedades individuais dos associados não diria respeito à cooperativa. As relações de trabalho seriam estabelecidas entre os sócios proprietários e os

¹⁹ Não raro os trabalhadores e prestadores de serviços à cooperativa se associam ao empreendimento, mas continuam mantendo relações contratuais de trabalho.

trabalhadores contratados, com a remuneração do trabalho também seguindo a média do mercado de trabalho em nível local.

Na revisão dos autores supracitados, haveria um quadro de organização do trabalho nas cooperativas tradicionais com a separação entre proprietários dos meios de produção e proprietários da força de trabalho, com a centralização do poder e aumento na contratação de empregados pelas cooperativas, enfim, uma clara aproximação da prática da heterogestão.

Por sua vez, a organização do trabalho em cooperativas populares parte da premissa de que o trabalho é o ativo principal que os trabalhadores associados detêm, levando a abordagens singulares quanto às modalidades de realização do trabalho na cooperativa: a) trabalho de reprodução, produzindo bens para autoconsumo; b) trabalho comunitário: participação em ações conjuntas para a melhoria das condições de existência coletiva; c) trabalho de formação: aumento das capacidades individuais para o trabalho através do estudo e/ou treinamento; d) trabalho mercantil, produzindo mercadorias para o mercado ou sob dependência assalariada (CORAGGIO, 2003).

As cooperativas populares têm na coletivização da propriedade dos ativos de forma igualitária entre os sócios uma garantia de sua perenidade e transportam esta equidade para a democracia interna, para a gestão da produção e para a organização do trabalho em seu interior. A democratização do poder no empreendimento afrouxa as hierarquias e o ordenamento ‘de cima para baixo’, como verificado nos postulados da administração burocrática das empresas heterogeridas.

Nas cooperativas populares haveria a possibilidade de uma maior autonomia entre os setores de produção, aos quais os associados podem vincular-se em um centro de trabalho, sendo que cada centro executa o planejamento das tarefas, com coordenadores setoriais a distribuírem funções previamente acordadas. As decisões referentes ao planejamento são coletivas e a divisão técnica do trabalho é aplicada mediante rodízio das tarefas e alternância nos postos de coordenação dos setores, comissões, conselhos e de direção²⁰. A fixação de metas de produção, o grau de responsabilidade junto às atividades e os critérios de formação

²⁰ O rodízio aplicado nas cooperativas populares tem por objetivo propiciar aos trabalhadores associados um maior conhecimento acerca das atividades de gestão e também execução para aplicação no trabalho concreto, ampliando seu domínio a respeito da totalidade do empreendimento. O conceito de rodízio nas cooperativas populares difere daquele empregado na engenharia de produção e nas empresas heterogeridas, em que o rodízio se restringe à alternância de alguns postos de trabalho fixos, com objetivo de dotar a força de trabalho de certo conhecimento sobre atividades similares para uma possível substituição funcional em outros postos de trabalho.

técnica e administrativa são discutidos coletivamente e colocados para a apreciação da Assembleia Geral. A abrangência de contato com diversos centros de trabalho nos setores de produção da cooperativa possibilita também o aprimoramento dos trabalhadores nas aptidões técnico-produtivas e técnico-administrativas, ressaltando a aplicação da politecnia na organização interna do trabalho - tema a ser abordado no capítulo III.

A forma de remuneração do trabalho nas cooperativas populares é tema delicado, pois mesmo sendo determinada coletivamente, a remuneração, o controle e a mensuração do trabalho tem se revelado um problema para as cooperativas. Nas cooperativas populares a remuneração do trabalho pode se dar conforme os ditames do mercado de trabalho, segundo os critérios de qualificação, posição hierárquica, desempenho e produtividade, com diferenças de remuneração para atividades distintas ou mesmo para atividades similares. Como ressalta Tauile et. al. (2005, p.37) em estudo junto a 23 cooperativas e empreendimentos autogestionários,

De modo geral, as remunerações dos trabalhadores são divididas de acordo com as funções desempenhadas, podendo existir, inclusive, uma variação horizontal de remuneração entre trabalhadores, o que implica níveis diferentes de retiradas dentro de uma mesma atividade.

Mesmo com diferença na remuneração do trabalho, as cooperativas populares mantêm uma discrepância menor com relação ao que se observa nas empresas de capital, sendo comum que nas cooperativas a remuneração mais alta se limite ao triplo do valor da remuneração mais baixa no mesmo empreendimento. Tal procedimento propicia uma maior compactação nas médias de remuneração dentro da cooperativa, dando respaldo para a maior isonomia entre os sócios. Porém, a diferenciação na remuneração do trabalho pode ter reflexos na formação de uma hierarquia rígida no empreendimento e concentração de poder (TAUILE et al, 2005).

No caso específico das cooperativas ligadas ao MST, Christofolli (1998) aponta para as principais modalidades de remuneração e controle do trabalho: a) a distribuição igualitária das sobras per capita, uma modalidade que requer uma forte união entre os cooperados, pois a remuneração igual independe da dedicação individual ao trabalho. A crítica a essa modalidade reside no seu baixo estímulo ao trabalho sem uma compensação ao desempenho individual; b) o controle por dias trabalhados, em que as sobras são distribuídas em razão dos dias completos trabalhados pelos sócios. A dificuldade de mensuração do total de horas trabalhadas efetivamente por cada cooperado pode resultar em distorções; c) o controle por

horas trabalhadas, realizado pelos coordenadores de setor, que contabilizam as horas trabalhadas individualmente por cada cooperado durante um período. A produção ou as sobras líquidas são divididas pelo número de horas totais trabalhadas pelo coletivo e distribuídas proporcionalmente pelo número de horas trabalhadas por cada sócio, o que permite visualizar a contribuição quantitativa de cada cooperado para a produção, mas que não mensura a qualidade desta contribuição, podendo mascarar a baixa produtividade individual; d) o controle das horas somado à produtividade do trabalho, um sistema avançado de controle híbrido que combina o sistema de controle por horas trabalhadas e a medição da produtividade física do trabalho, quando possível. Esta modalidade procura elevar a produtividade do trabalho em atividades com maior retorno, mas pode incitar a desunião do grupo, pois nem todos os trabalhadores têm o mesmo desempenho para determinadas funções, privilegiando certos grupos de cooperados.

No entendimento da Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil - CONCRAB, o sistema de controle da produtividade do trabalho e distribuição das sobras demanda uma reflexão por parte das cooperativas (CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL, 1996). Christoffoli (1998) defende a aplicação de metas de produtividade para definição da distribuição das sobras, em que cada setor tem metas a atingir em dado período. A avaliação do desempenho dos trabalhadores seria baseada no desempenho do trabalho mediante seus resultados, com clareza na proposição das metas e delimitação das responsabilidades individuais e coletivas. Caso o trabalhador ou o setor tenham desempenho superior à meta acordada, recebem estímulos materiais, como bônus em dinheiro ou estímulos ideológicos. Para o autor, a aplicação de metas intensifica as responsabilidades e aumenta o foco na produtividade do trabalho. Porém, a CONCRAB adverte que privilegiar setores ligados à produção de gêneros de alto valor agregado, negligenciando setores que apresentam resultados econômicos pouco expressivos, pode levar ao sectarismo no interior da cooperativa. Nas cooperativas populares eventualmente pode haver prática de assalariamento de trabalhadores externos, contratados permanentemente ou como diaristas para momentos críticos da produção ou em picos de demanda, sendo em tese uma medida provisória e geralmente pouco defendida nas cooperativas.

Um aspecto importante para a configuração da organização do trabalho nas cooperativas populares é a integração efetiva do trabalhador associado ao coletivo de trabalho

como proprietário dos meios de produção, co-gestor da administração e trabalhador na produção. A maior amplitude de participação do trabalhador acarreta uma mudança em sua função econômica, uma vez que sendo proprietário participa das sobras dos resultados e como gestor e trabalhador na produção interessa-se pela totalidade do processo produtivo (TAUILE et al., 2006).

O maior interesse dos trabalhadores pelo empreendimento pode levar ao aprimoramento da produção, gerando uma racionalidade solidária de compromisso com o coletivo. O empenho individual permite que se desenvolva a formação de trabalhadores-gestores, politécnicos, suplantando o trabalho assalariado e a divisão típica entre as esferas de propriedade (remuneração do capital), decisão (melhor remunerada) e execução (baixa remuneração). Ao aplicarem a autogestão da organização da produção e do trabalho, recusando o modelo de heterogestão da empresa típica capitalista, as cooperativas populares assumem novas prioridades, que não apenas as econômicas, quando

[...] os conceitos e valores associados à noção de eficiência diferem: no caso do capital, requer-se a combinação eficiente de ativos, força de trabalho, insumos e produtos que gerem a máxima taxa esperada de lucro. No caso do trabalho, requer-se eficiência social: reprodução das melhores condições possíveis, tanto materiais quanto simbólicas da vida em sociedade (CORAGGIO, 2003, p.95).

O debate sobre a organização do trabalho nas cooperativas aponta para diferentes abordagens nas cooperativas tradicionais e nas populares. As cooperativas tradicionais apresentam uma aproximação do modelo de heterogestão das empresas de capital, em que todo o trabalho se coloca enquanto força de trabalho, equiparada a um fator de produção, motivando uma gestão da força de trabalho adequada ao discurso vigente da reestruturação da produção. Independente da relação de cooperação, a racionalidade técnica norteia a organização do trabalho nas cooperativas tradicionais, unicamente sob os critérios da maior produtividade.

Por seu turno, nas cooperativas populares o fato de o trabalho se colocar como principal ativo permite que a organização do trabalho se pautar pela solidariedade entre os cooperados sob a autogestão. A maior isonomia entre os trabalhadores associados pode levar à identidade com a cooperação autêntica e com os princípios solidários, o que muitas vezes contrasta com a necessidade de eficiência econômica pelo empreendimento. As cooperativas populares, ao desenvolverem suas forças produtivas e migrarem da priorização da produção

de gêneros primários para a produção de gêneros mais elaborados e de maior valor, passam a internalizar elos da cadeia produtiva e a se relacionar diretamente com o mercado tradicional, tendo que satisfazer aos requisitos deste mercado, ainda que não se guiem pelos ditames de uma racionalidade exclusivamente econômica. Um dos desafios das cooperativas populares é desenvolver instrumentos de organização do trabalho que possibilitem aferição de resultado econômico satisfatório sem ter de abrir mão de seus princípios solidários, submetendo os interesses econômicos aos interesses sociais.

As especificidades na organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares podem ser visualizadas de forma esquemática no quadro abaixo:

	CONFIGURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	
	<u>Cooperativas Tradicionais</u>	<u>Cooperativas Populares</u>
Relações de poder	Hierarquia vertical, concentração de poder no núcleo gestor e nos núcleos técnico-administrativos	Isonomia horizontal, poder deliberativo concentrado na Assembleia Geral
Núcleo de gestão	Composto por sócios eleitos e eventualmente por profissionais contratados	Composto exclusivamente por trabalhadores associados eleitos
Núcleo técnico-administrativo	Composto por profissionais contratados	Composto por trabalhadores associados com assessoria profissional contratada
Núcleo de execução	Composto por sócios, profissionais contratados e trabalhadores assalariados	Composto por trabalhadores associados e eventualmente por trabalhadores assalariados

Elaboração própria

Quadro 1: configuração teórica da organização do trabalho em cooperativas tradicionais e populares

CAPÍTULO II

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO E A FORMAÇÃO DO TRABALHADOR POLIVALENTE

Este segundo capítulo versará sobre o aprofundamento do debate teórico acerca da divisão do trabalho e do processo de trabalho no modo de produção capitalista, entendidos enquanto processos do desenvolvimento das forças produtivas. Serão abordados os modelos de produção e organização do trabalho que se destacaram a partir do século XX, como o taylorista-fordista e os modelos flexíveis, de onde se fará a reflexão a respeito das transformações no perfil desejado da força de trabalho: de uma proposta restritiva e monotécnica, do modelo taylorista-fordista, para uma perspectiva ampliada baseada na polivalência do trabalhador nos modelos mais recentes, em que a cooperação²¹ no trabalho emerge como premissa para a realização das atividades. Será debatida, no contexto dos modelos, a disputa entre capitalistas e trabalhadores pelo controle sobre o processo de trabalho, sendo tal disputa emblema da luta histórica entre capital e trabalho pela apropriação da maior fração possível do valor advindo da produção, quando estas duas classes antagônicas lançam mão de instrumentos e estratégias para a imposição de seu poder no ambiente da organização do trabalho.

2.1 Da divisão do trabalho ao trabalho fragmentado

A divisão social do trabalho é característica do desenvolvimento do próprio trabalho humano ao longo da história, da transformação do estado da natureza, em que a ação conjunta entre os homens, orquestrada mediante o signo da cooperação, permite o aprimoramento do trabalho e se mostra superior em quantidade e qualidade em relação à simples soma das produções individuais, caracterizando um trabalho social, executado para e na sociedade. Já nos modos de produção asiáticos se verificava a divisão social do trabalho como forma de

²¹ O conceito de cooperação apresentado é compreendido aqui enquanto estratégia de coerção junto aos trabalhadores para que o processo produtivo resulte em extração da mais valia ampliada. Nesse contexto, o conceito expressa o sentido de colaboração, ainda que imposta.

viabilizar as obras públicas, baseada na cooperação entre os operadores para realização dos empreendimentos (MARX, 1988).

A divisão social do trabalho entre os homens se faz com o objetivo de incrementar a produção de bens e serviços, otimizando o trabalho utilizado. Já a divisão técnica do trabalho apresenta a decomposição das atividades do trabalho entre atores distintos, quando o trabalho pode ser dissolvido e reagrupado, dissociado dos traços de pessoalidade do trabalhador, perdendo sua unidade. A divisão técnica do trabalho no modo de produção capitalista tem a função de desenvolver nos trabalhadores habilidades apenas parciais e distanciá-los da perspectiva holística do processo de trabalho. Um processo de trabalho pode ser realizado individual ou coletivamente pelos trabalhadores, de forma organizada para a produção, e independe da forma social determinada e das relações de produção, pois é uma condição da relação entre o homem e a natureza, da própria existência humana (MARX, 1988). Ao utilizar sua capacidade de trabalho para si, o trabalhador objetiva criar valor de uso mobilizando sua energia mental e física para transformar os objetos de trabalho, que são encontrados na natureza, mediante os meios de trabalho, gerando produtos e serviços para sua fruição e da sociedade. A junção do trabalho humano com os objetos de trabalho e os meios de trabalho, postos em ação nos seus diversos níveis de complexidade, fundamentam o processo de trabalho.

A partir do momento em que o trabalho passa a incidir sobre objetos e meios de trabalho de propriedade alheia, um capital privado historicamente constituído²², e através de uma relação de remuneração que escapa à produção de valor de uso, levando à produção de valor de troca sob a forma de mercadorias, ocorre a transmutação do trabalho em força de trabalho²³. No modo de produção capitalista, a força de trabalho representa a disponibilidade de uma quantidade de trabalho humano por um período de tempo acordado. Assim, a força de trabalho também adquire status de mercadoria, dotada de um valor de troca específico, o salário. Quando da ativação do processo de trabalho e da realização da produção capitalista, a diferença entre o valor dos salários pagos e o valor das mercadorias se apresenta como um excedente econômico, apropriado pelo capitalista sob a forma de mais valia²⁴. A definição

²² Sobre o processo de acumulação primitiva do capital, ver Marx, K. (1988) O capital, Livro I, Volume II, capítulo III.

²³ O trabalho apresenta a dualidade de ser formador de valor de uso e de valor de troca, razão pela qual, segundo Codo et. al. (1993) adquire um caráter mágico.

²⁴ Marx (1988) constata que a mais valia representa a subtração de um quantum de trabalho gerado ao longo da jornada de trabalho, sendo a única forma de o capitalista adquirir excedente econômico na produção. Somente

social em classes distintas, entre aqueles que possuem apenas a sua força de trabalho e aqueles que detêm os objetos e meios de trabalho, ou seja, os meios de produção, se expressa como a divisão entre proletários e capitalistas, essencial ao modo de produção capitalista.

Ao longo da história do capitalismo diferentes processos de trabalho foram arquitetados, cada um com suas singularidades. A cooperação simples constitui uma etapa inicial e transitória do desenvolvimento das forças produtivas no modo de produção capitalista e se baseia na mobilização de trabalhadores para realizarem a produção sob um capital privado, em que cada indivíduo vende sua força de trabalho, mas realiza totalmente o seu ofício. Na cooperação simples se verifica a divisão técnica do trabalho para a produção de mercadorias, que pode se dar tanto nos domicílios dos trabalhadores, com produção sob encomenda, quanto em locais designados para o agrupamento dos trabalhadores. A manufatura, por sua vez, aglutina espacialmente a força de trabalho e acentua a divisão técnica do trabalho apresentada na cooperação simples, decompondo as atividades centradas nos ofícios e as reorganizando de forma independente, fazendo surgir a figura do trabalhador coletivo, que tem seu trabalho fragmentado e utilizado de forma apenas complementar, menos complexo e, logo, menos qualificado²⁵. A maquinaria, além de exponenciar a divisão técnica do trabalho, propõe sua repetição em movimentos curtos e de duração estipulada, permutando a força motriz humana pela mecânica. Destarte o trabalhador, que até então fazia uso de instrumentos, passa a ser por eles utilizado, tornando-se um apêndice do sistema de máquinas, conforme ilustra Marx (1988, p.482-483):

Na manufatura e no artesanato, o trabalhador se serve da ferramenta; na fábrica, serve à máquina. Naqueles, procede dele o movimento do instrumental de trabalho; nesta, tem de acompanhar o movimento do instrumental. Na manufatura, os trabalhadores são membros de um mecanismo vivo. Na fábrica, eles se tornam complementos de um mecanismo morto que existe independente deles.

A intervenção direta do trabalhador no sistema de máquinas complexas tende a ser minimizada pelo advento da automação. A adoção da automação visa elevar a produtividade do trabalhador frente ao conjunto de máquinas e deslocar paulatinamente sua ação para atividades indiretas de supervisão, monitoramento, acompanhamento do sistema de máquinas,

pode haver subtração do valor gerado pelo capital variável, já que o capital constante empregado na produção tem seu valor integralmente repassado para as mercadorias.

²⁵ Em Marx (1988) o trabalhador coletivo se constitui como um trabalhador de forma genérica fragmentado no processo de trabalho. Se individualmente um trabalhador apresenta mais disposição, força ou habilidade do que os demais, na somatória de todo o processo de trabalho será aferida uma jornada de trabalho global equalizando as discrepâncias individuais, potencializando o resultado da produção pelo trabalhador coletivo.

levando, no limite, à possível prescindibilidade do trabalho humano. A subsunção do homem ao capital, que até a manufatura era formal, contratual, a partir da maquinaria passa a ser real (NAPOLEONI, 1981). Em Moraes Neto (2003) entende-se que a produção na manufatura se fundamenta no trabalho manual do operador parcelar com sua ferramenta, em que o processo de trabalho é empírico e de produtividade limitada. A maquinaria e a automação tornam o capital menos dependente do trabalho vivo, quando “[...] o ritmo do processo de trabalho, a qualidade do produto, não tem nada mais a ver com o trabalho humano e sua ferramenta, mas sim com as especificações, com a qualidade, com a natureza da máquina (MORAES NETO, 2003, p.19)”, sendo o sistema de máquinas automatizadas a expressão mais desenvolvida e avançada para a valorização do capital.

Na obra ‘Trabalho e Capital Monopolista’, Braverman (1981) coloca que nenhum modo de produção anterior ao capitalista subdividiu tanto o trabalho em operações limitadas, dificultando o acesso do trabalhador individual aos processos de produção completos. Com isso, o capital se revestiu de um maior domínio sobre o processo de trabalho, esvaziando o conhecimento do trabalhador e o seu poder de ação, reduzindo também a remuneração do trabalho pelo barateamento advindo de sua fragmentação: “[...] a força de trabalho capaz de executar o processo pode ser comprada mais barato como elementos dissociados do que como capacidade integrada num só trabalhador” (BRAVERMAN, 1981, p.79).

Simultaneamente ao barateamento do trabalho, verificou-se o aumento do componente técnico da produção com o aprimoramento das tecnologias produtivas. A relação entre o componente técnico, que é o capital constante, e a força de trabalho que se forma como capital variável, foi denominada por Marx (1988) como composição orgânica do capital. Marx dissertou sobre a tendência de elevação da composição orgânica do capital via aumento da mecanização, com redução na quantidade de força de trabalho necessária para a produção, acarretando a redução da oferta de emprego, logo redução da massa salarial, e redução dos custos da produção. Como desdobramento deste movimento, as condições de independência de parcelas crescentes da população são deterioradas. O capital então atrai e repele trabalhadores de acordo com as necessidades da produção, gerando certa dinâmica de emprego e desemprego da força de trabalho. Forma-se um exército industrial de reserva, essencial para manter o contingente de trabalhadores empregados sob pressão pelos que desejam estar em seu lugar, admitindo salários cada vez menores e aderindo à disciplina do processo de produção capitalista. O disciplinamento dos trabalhadores permite ao capital

intensificar ainda mais a exploração do trabalho, buscando reduzir a porosidade²⁶ que anula parte da produção da força de trabalho que seria incorporada como excedente para a acumulação e valorização do capital.

Podemos refletir que a história do desenvolvimento do capitalismo, da divisão social e técnica do trabalho neste modo de produção, bem como a sucessão dos processos de trabalho, da cooperação simples até a automação, é marcada pela busca da valorização do capital, através da apropriação de níveis crescentes do excedente econômico do trabalho pelo capital privado²⁷.

A produção capitalista tem por objetivo a produção de mais valia, para que o capital original possa ser acumulado e valorizado. Entretanto, o processo de produção para geração de mais valia contém, além de elementos econômicos, elementos políticos e ideológicos. Burawoy (1990, p.1) pontua que “O processo de produção não se restringe ao processo de trabalho [...]. A produção inclui, também, aparelhos políticos que reproduzem as relações do processo de trabalho através da regulação de conflitos”. Os conflitos do processo de produção resultam de um tensionamento histórico entre as capitalistas e trabalhadores, que ao longo do capitalismo foi decisivo para a repartição das frações do excedente econômico entre ambos. Tal tensionamento se materializa no processo produtivo, pois os capitalistas, ao adquirirem a força de trabalho, empreendem todos os meios para aumentar sua produtividade, mas adquirem uma força de trabalho potencial, sua efetividade depende das circunstâncias da produção e, principalmente, do poder e controle do capital sobre o processo de trabalho e logo sobre o processo produtivo. Para Braverman (1981, p.59) “Torna-se portanto fundamental para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passe das mãos do trabalhador para as suas próprias.”, ou seja, o controle, o domínio do processo de trabalho, o conhecimento acerca dos conteúdos do trabalho, devem ser repassados do trabalhador ao capital.

No modo de produção capitalista, até a introdução da maquinaria com a primeira revolução industrial no século XVIII, os conhecimentos acerca dos conteúdos do trabalho pertenciam aos trabalhadores, resguardados no saber tácito repassado entre os próprios

²⁶ A porosidade do trabalho representa um quantum de tempo de utilização da força de trabalho contratada que não se reverte em atividade produtiva, sendo um tempo morto.

²⁷ Em Marx (1988) o aumento do excedente econômico, da mais valia, pode se dar de forma absoluta, com a extensão da jornada de trabalho e/ou redução do salário, ou de forma relativa, com a elevação da produtividade via tecnologia, levando ao barateamento dos produtos necessários para a reprodução da força de trabalho, lastro para a formação do salário real.

operadores nas corporações de ofício (SINGER, 1998). O saber-fazer que os trabalhadores detinham lhes dava certo poder sobre o processo de trabalho, embora não sobre os meios de produção. O ritmo da produção e a produtividade se colocavam como variável do trabalho, ensejando uma negociação com os capitalistas, onde o poder de barganha dos trabalhadores pela repartição do excedente econômico se baseava no seu grau de controle sobre o processo de trabalho.

Com o advento da maquinaria e com a subsunção real do trabalhador ao capital, as habilidades manuais, depuradas ao longo do tempo, foram transferidas para a máquina, e os limites da produção e da extração da mais valia, dados até então pelo limite físico do homem, se tornaram uma variável da tecnologia e do controle patronal. O aprimoramento técnico passou a ser sustentado pela inversão de parte do excedente econômico acumulado para centros de pesquisas e desenvolvimento de novos equipamentos apropriados para a produção (BRAVERMAN, 1981). Já o controle sobre o processo de trabalho, segundo Burawoy (1990), caminhou por vias distintas: acirramento da concorrência entre as empresas com intensificação do trabalho para reduzir custo unitário e manter posição no mercado; disposição de todo o trabalho como força de trabalho ofertada ao capital; fragmentação do trabalho humano.

A elevação da divisão técnica do trabalho nas fábricas ao longo do século XIX fez com que a intervenção do trabalhador na produção ficasse circunscrita às ações mecânicas. Verificou-se um esvaziamento dos conteúdos do trabalho, permitindo que seu componente intelectual fosse separado do trabalhador e repassado para um núcleo de gestão e planejamento do trabalho. O corpo de trabalhadores manuais se incumbia de executar a produção, enquanto outro grupo seria responsável pela medição, tabulação, direcionamento, enfim, pela gestão e planejamento do processo de trabalho, demarcando a separação entre gestão e execução e a cisão entre trabalho manual e trabalho intelectual, distanciando o núcleo de trabalhadores do núcleo de supervisores, gerentes e engenheiros, acentuando a hierarquização da empresa heterogerida. Sobre este movimento, Braverman (1981, pp.53-54) aduz que

A concepção pode ainda continuar a governar a execução, mas a idéia concebida por uma pessoa pode ser executada por outra. A força diretora do trabalho continua sendo a consciência humana, mas a unidade entre as duas pode ser rompida no indivíduo e restaurada no grupo, na oficina, na comunidade ou na sociedade como um todo.

Pode-se argumentar que a dissociação entre o trabalhador e os conhecimentos relativos ao seu trabalho se apresentou como elemento fundamental para o controle dos diversos processos de trabalho ao longo do capitalismo. Para Marx (1988, p.45)

Este processo de dissociação começa com a cooperação simples, onde o capitalista representa frente aos trabalhadores individuais a unidade de vontade do corpo social do trabalho. O processo continua avançando na manufatura, que mutila o trabalhador, ao convertê-lo em trabalhador parcial. E se arremeta na grande indústria, onde a ciência é separada do trabalho como potência independente de produção e aprisionada a serviço do capital.

Ou seja, o conhecimento para a produção, os conteúdos do trabalho historicamente desenvolvidos pelos trabalhadores são estranhados e passam a dominá-los, coisificando-os. Não obstante, a proposta da Economia Clássica Liberal²⁸ de reduzir o trabalho à condição de um mero fator de produção, colocando o capital também como fator de produção que mobiliza os meios de produção e potencializa o conhecimento como uma força independente da produção, dá ao capital status de dinamizador do processo produtivo e da produção de riqueza, devendo ser recompensado com o lucro (GORZ, 2003; SINGER, 1982). Marx (1988), ao elaborar sua teoria do valor trabalho, atesta que toda a produção de valor é oriunda da atividade humana de trabalho²⁹. A produção da riqueza, ao longo de todas as etapas da produção, a partir do estado natural, passa a se circunscrever nas sucessivas contribuições de trabalho atual sobre o trabalho já realizado, na incidência do trabalho vivo sobre o trabalho morto. Portanto, segundo Marx, se todo o valor, toda a riqueza, é fruto do trabalho humano, deve ser apropriada pelo conjunto dos trabalhadores.

Em fins do século XIX e início do século XX, com o apogeu do liberalismo baseado no sistema de mercado auto-regulável tanto para o capital quanto para o trabalho (POLANYI, 1980), verificou-se a necessidade, por parte do capital, de aprimorar o domínio sobre o trabalho e sobre a riqueza gerada. Este processo ocorreu via tentativa de controle dos conhecimentos produtivos por meio da aplicação de métodos ditos da ciência aos problemas crescentes do processo de trabalho nas empresas capitalistas que se encontravam em ascensão e rápida transformação, culminando na formulação da Administração Científica do Trabalho -

²⁸ A Economia Clássica Liberal defende que os fatores de produção Terra, Trabalho e Capital são combinados para efetivação da produção, e sua remuneração se traduz sob a forma de Renda da terra, Salários e Lucro. Dentre os principais representantes desta corrente de pensamento estão Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill (HUGON, 1980).

²⁹ Sendo que a atividade de trabalho só pode ser realizada enquanto tal pelo homem.

ACT e sua aplicação na produção. Em contrapartida, a aplicação da ACT suscitou reações da classe trabalhadora frente à explícita elevação da intensidade do trabalho na produção, dentro da dinâmica de luta de classes antagônicas, inerente ao capitalismo.

2.2 Análise dos pressupostos tayloristas e fordistas sobre a organização do processo de trabalho

A Administração Científica do Trabalho – ACT - foi elaborada no final do Século XIX e início do século XX, sendo a obra *Princípios de Administração Científica*, de Frederick W. Taylor, publicada em 1911, uma síntese sobre a suposta ACT. Na obra, Taylor (1990) enfatiza que o domínio do processo de trabalho pelos trabalhadores se mostra um entrave à maximização da produção e ao estabelecimento do poder do patronato e realiza uma abordagem investigativa sobre estratégias de controle do trabalho para sua submissão ao capital.

A prática industrial até o início do século XX se baseava em reunir trabalhadores num mesmo local, supervisioná-los, inibir a distração, estipular uma produção mínima, com pouca interferência direta no modo como as tarefas eram executadas. Taylor passou a criticar o sistema de remuneração por tarefas e os métodos ineficazes na produção, propondo uma análise metódica dos atos do trabalho, combinação dos atos com o movimento das máquinas e definição de rotinas operacionais. Para Sohn-Rethel (1982), a ACT propunha uma análise minuciosa dos tempos e movimentos dos trabalhadores ao longo da execução das tarefas, de forma a decompor o trabalho em sua unidade mínima, o ‘átomo do trabalho’, que seria socializado entre todos os trabalhadores coletivos e combinado com as máquinas, sincronizando cada ‘átomo do trabalho’ ao aparato técnico, eliminando a porosidade e otimizando a produção. Para tanto, se fazia necessário um rigoroso controle do processo de trabalho que, para Taylor, partiria da adoção de princípios: 1) reunião sistemática de todo o conhecimento sobre todas as fases do processo de trabalho, dissociando-o das especialidades históricas dos trabalhadores; 2) separação entre concepção e execução, banindo todo possível trabalho mental da oficina e transferindo-o para a gerência, enquadrando o trabalho humano na categoria de trabalho em sua forma animal; 3) prescrição total da tarefa, como deve ser feita e por quem, em que tempo e ritmo. (BRAVERMAN, 1981).

Um dos objetivos da chamada ACT é promover a ruptura entre trabalho manual e trabalho intelectual, que devem ser desempenhados por atores distintos. Dentre os dispositivos para demarcar esta pretensa separação está a seleção dos trabalhadores com base supostamente científica. Os requisitos desejados para o trabalhador responsável pela execução continham exigência de aptidão física para suportar as elevadas cargas de trabalho inerentes às atividades e disciplina para cumprir as tarefas estipuladas pela gerência científica, sem questionamentos ou discordâncias.

Em outras palavras, exigia-se do operador um adestramento e disciplinamento total para a atividade de trabalho estritamente manual. Em contrapartida, o núcleo de gestão, composto por gerentes, supervisores e instrutores, seria constituído por indivíduos qualificados para realizar o treinamento dos operadores e a gestão da produção e do processo de trabalho. A separação entre trabalho mental e trabalho intelectual também se refletiu na distinção dos centros de produção. Num local eram executados os processos mecânicos da produção e noutro o projeto, planejamento, cálculos. Estes novos centros se separaram fisicamente e passaram a ser hostis um ao outro. Para evitar esta hostilidade, Taylor defendia que naturalmente dentre os trabalhadores da execução seriam escolhidos os mais aptos para desenvolver atividades de gestão.

Outro argumento conciliador se formava em torno dos ganhos recíprocos para capitalistas e trabalhadores com a ACT. Nessa linha de raciocínio, a racionalização da produção se reverteria em maior produtividade, com maiores lucros, mas também maiores salários. Os trabalhadores especializados, individualizados no cumprimento de suas tarefas, cooperariam entre si e com a administração, proporcionando uma suposta bonança para todos.

Os postulados de Taylor sobre a ACT foram materializados pelo fordismo, modelo de organização da produção aplicado na indústria automobilística Ford Company, de propriedade de Henry Ford, nos Estados Unidos da América – EUA. Ford vislumbrou a aplicação dos princípios da ACT na montagem de automóveis, setor com baixa produtividade, alta complexidade e força de trabalho pouco especializada. O desafio a que Ford se propôs foi transformar a confecção de um produto complexo em produção em massa. A fabricação dos componentes foi padronizada para permitir a intercambialidade das peças, centradas em um único modelo de produto, devido à necessidade de rigidificação para a produção em grande escala. Já a montagem dos veículos com as peças padronizadas se desenvolvia por meio da esteira mecânica, em que os objetos e os meios de trabalho transitavam, por gravitação, às

mãos dos operadores. À padronização da fabricação e montagem se seguiu a padronização dos trabalhadores.

Com a profunda divisão técnica do trabalho, as operações se tornaram muito simples e de fácil assimilação. Tarefas que levavam semanas ou meses para serem aprendidas pelos operadores passaram a ser ensinadas em questão de horas e postas em prática no mesmo dia do ingresso da força de trabalho nas fábricas. Consequentemente, as qualificações individuais para a execução do trabalho reduziram em importância, fazendo com que operários qualificados fossem substituídos por trabalhadores sem qualificação prévia, egressos do campo ou de outros países, mais dóceis para o disciplinamento fabril.

A linha de montagem fordista, para Moraes Neto (2003), emblematiza o aperfeiçoamento do taylorismo, pois fixa o operador especializado em um posto de trabalho limitando seus movimentos aos indispensáveis para executar a atividade, minimizando os tempos mortos, uma vez que o ritmo e a intensidade do trabalho eram dados pela velocidade da esteira, deslocando esse domínio do trabalhador para a gerência. Nas palavras de Ford (1964, p.65): “Nosso primeiro passo no aperfeiçoamento da montagem consistiu em trazer o trabalho ao operário ao invés de levar o operário ao trabalho”. O fordismo permitiu elevação da produtividade do trabalho e redução do custo unitário dos produtos, inaugurando a produção de bens de consumo em massa. Sob este enfoque, como a indústria têxtil durante a I Revolução Industrial, a indústria automobilística passou a ser o paradigma para o desenvolvimento da produção e do processo de trabalho, externando para outros setores de produção de bens e serviços os ditames da produção material ao longo do século XX.

Contudo, cabe uma indagação de fundo teórico sobre a questão do controle sobre o trabalho, tão caro ao taylorismo e fordismo: se o desenvolvimento das forças produtivas no capitalismo, como vimos na seção anterior, se baseou no aprimoramento dos processos de trabalho, culminando na automação, em que a intervenção do trabalho é mínima, porque o modelo taylorista-fordista se deteve no controle sobre o trabalho de execução e na sua produtividade como elementos fundamentais?

Duas são as proposições para a indagação. A primeira se baseia na tese de Moraes Neto (1991; 2003) de que no fordismo o processo de trabalho é centrado na manufatura. Para o autor, na manufatura a intervenção direta do trabalhador é fundamental, indispensável. Ainda que atuando como apêndice da máquina, o homem possui um sistema sensorial

superior ao aparato técnico disponível à época, fazendo com que as habilidade motoras dos operadores fossem insubstituíveis pelos autômatos mecânicos. Prova disso é que em setores onde a maquinaria e a automação se desenvolveram, como as grandes indústrias de transformação – têxtil, química, siderúrgica, petrolífera, entre outras – o trabalho de execução foi minorado, dando lugar às atividades de gestão e monitoramento da produção. Assim, coube ao fordismo manufatureiro elevar a produtividade do trabalho no nível das indústrias sob maquinaria, ainda que dependente do trabalho vivo, mas buscando esvaziar esta dependência, lançando mão da dominação integral do processo de trabalho e da transformação do homem em máquina, por meio de elementos objetivos (a linha de montagem) e subjetivos (dominação ideológica).

A segunda proposição diz respeito à necessidade de composição de uma massa salarial considerável para a demanda dos bens de consumo produzidos. A produção em grande escala requeria a constituição de um mercado consumidor aquecido e de um volume de salários diretos pagos na produção manufatureira, intensiva em trabalho, que permitisse aos trabalhadores se converterem também em consumidores da produção, impulsionando a realização das mercadorias (COCCO, 2001)

O modelo fordista de produção manufatureira, se por um lado elevou o padrão de consumo dos trabalhadores, por outro impingiu ao trabalho uma fragmentação e intensificação extremas. O modelo se baseava na especialização das tarefas com prescrição rígida, condicionando o contingente de trabalhadores a atividades pesadas, repetitivas, breves e sem conteúdo. A tensão resultante das condições de trabalho se revelou no aumento dos acidentes e do absenteísmo, além de elevada rotatividade dos trabalhadores no emprego.

Na concepção de Weiss, apud Bosi (1983), o fordismo representou efetivamente a segunda revolução industrial, pois se a primeira apresentou avanços científicos na matéria inerte e nas forças da natureza, a segunda definiu-se pela utilização científica da matéria viva, com a racionalização do trabalho opressor. Para atrair o trabalhador ao ambiente da produção pouco convidativo, o fordismo recorreu a aliciantes, em especial uma remuneração considerável para que os trabalhadores se submetessem às condições de trabalho³⁰, além de inculcar na classe operária a promessa de adentrar no universo do consumo em massa e da prosperidade individual. Mais do que seduzir pelo incentivo monetário, fica clara a tentativa

³⁰ Ford instituiu o *five dollar day*, quando a jornada de trabalho em um determinado dia fosse remunerada em US\$ 5,00, valor muito acima dos padrões da época.

do capital de disciplinar, educar a mente proletária e realizar a adequação psicofísica do coletivo ao trabalho repetitivo e degradante, combinando coerção com consenso. Nas palavras de Gramsci (2001, p. 273)

[...] a coerção deve ser sabiamente combinada com a persuasão e o consenso, e isso pode ser obtido, nas formas próprias de uma determinada sociedade, por meio de uma maior retribuição, que permita um determinado padrão de vida, capaz de manter e reintegrar as forças desgastadas pelo novo tipo de esforço.

Gramsci, no texto ‘Americanismo e Fordismo’, de 1934, sugere que mais do que um modelo de produção, o fordismo se constituiu em um modo de viver, de pensar e sentir a vida, que permeou toda uma nação, os EUA, desde o início do século XX (GRAMSCI, 2001). A formação social dos EUA como um país aberto a imigrantes, laborioso e de economia liberal, a pátria onde imperava uma democracia plena, como afirmou Tocqueville (1987) em meados do século XIX, aspirava à homogeneidade da sociedade, sem classes aristocráticas seculares como na Europa. Abria-se a possibilidade de uma repartição mais equânime do excedente econômico, facilitando a racionalização da produção e do trabalho, mobilizando toda a vida do país em torno da produção. A concepção de uma ética do trabalho, do puritanismo e do patulhamento da subjetividade operária, contribuíram para conservar a resignação dos trabalhadores, amansando-os, o que não se aplicou à classe capitalista, que se permitia toda liberdade.

A realidade da produção taylorista-fordista, embora defendesse a prosperidade conjunta de todos os atores envolvidos, aprofundou a demarcação de classes entre capitalistas e trabalhadores, ainda que submetidos a uma *pax* resultante dos esforços para reconstrução da economia ocidental acossada pela crise de superprodução e pela Segunda Guerra Mundial nas décadas de 1930 e 1940 (HOBSBAWM, 1995).

A busca pelo pacto entre capital e trabalho foi delineado através de um movimento recíproco de concessões feitas entre o patronato e o operariado, pacto esse intermediado pelo Estado, que estabeleceu limites para um e outro. Se por um lado as empresas aprofundavam seu controle sobre o processo de trabalho, intensificando as exigências da produção, por outro os trabalhadores supostamente aceitavam tal controle, abrindo mão de seu poder nesse campo em troca de garantias do crescimento regular de seus salários, além da garantia de emprego. Para Burawoy (1990), mais do que um pacto, estabeleceu-se um consentimento entre capitalistas e trabalhadores nas relações econômicas, políticas e ideológicas da produção,

substituindo o despotismo pela persuasão dos trabalhadores para que cooperassem. A pedra angular deste consentimento consistiu em um jogo que permeou tais relações, legitimando as condições e regras dos locais de trabalho e aproximando determinados interesses de trabalhadores e gerência, essencial à dinâmica do modo de produção capitalista.

No entanto, uma crítica a um possível consentimento resignado dos trabalhadores é feita por Tragtemberg (2005). Diferentemente da proposição do consentimento dos trabalhadores como única opção de luta frente ao capital, o autor ressalta que os ganhos salariais, a redução da jornada de trabalho ou melhorias nas condições de trabalho, resultam menos das concessões do patronato e mais das conquistas legítimas dos trabalhadores, como dividendo dos conflitos e lutas contra o imperativo do capital via empresas monopolistas. Estas conquistas esboçam que os trabalhadores se recusaram a assumir uma posição exclusivamente defensiva ou mesmo subalterna em relação aos ditames do capital, como se não houvesse outra opção senão acordar com sua condição de submissão.

Todavia, uma outra faceta deste aparente consentimento foi a introdução da teoria das relações humanas nas organizações, que admitia a constituição de grupos informais de trabalhadores dentro do ambiente da fábrica como estratégia operária para resistir à coação e estabelecer laços de camaradagem e cooperação, da qual a gerência não tomava conhecimento. Os grupos informais, legitimados pelos operários, davam maior poder de barganha aos trabalhadores e deveriam ser levados em conta na formação do consentimento (SILVA, 2004). A partir da constatação da existência e atividade dos grupos informais, caberia aos gestores de recursos humanos monitorá-los, controlá-los e, se possível, cooptar seus líderes para aderirem aos interesses patronais.

De fato, mesmo sob constante tensionamento entre capital e trabalho, o modelo taylorista-fordista se difundiu por diversas nações na primeira metade do século XX, acarretando mudanças na produção, nos costumes e hábitos individuais, combinando coação com altos salários mediante negociação com grupos informais, fomentando o consumo e consolidando os mercados internos.

O período 1945-1973, pós Segunda Guerra Mundial até a primeira crise do petróleo, foi marcado pelo crescimento econômico sem precedentes e pelo pleno emprego, sendo o período conhecido como Era de Ouro do capitalismo. Estes ‘anos dourados’ somente seriam possíveis com a intervenção do Estado, tanto na economia quanto na dinâmica da sociedade,

estabelecendo uma rede de proteção social que corrigisse as lacunas do modelo, mas que, ao mesmo tempo, se colocasse como um dos pilares de sustentação da crescente exploração do trabalho nas indústrias fordistas, através do poder de polícia do Estado. O Estado-providência, ou Estado de Bem Estar Social, tinha por função conter a voracidade do mercado, formando um fundo público sem intervenção privada e, principalmente, mediar a relação entre capital e trabalho, atores historicamente antagônicos (HOBSBAWM, 1995). Entretanto, um modelo calcado no binômio coerção-recompensa como elemento de galvanização do pacto capital-trabalho, ainda que sustentado pelo Estado, veio a apresentar limites à sua continuidade.

2.3 Crise do modelo taylorista-fordista e ascensão de novos modelos flexíveis de organização do trabalho

A reflexão acerca da crise do modelo de organização da produção e do trabalho taylorista-fordista³¹ sugere que se vá além da análise da crise de um modelo de produção, pois, como foi visto, o fordismo acionou mudanças marcantes no modo de vida das sociedades ocidentais, sendo referência para os demais setores da economia real no que tange ao controle do processo de trabalho e também na constituição política do Estado sob o capitalismo. Assim, serão apresentadas três formulações teóricas com objetivo de permitir um maior entendimento sobre a retração do modelo taylorista-fordista.

Uma primeira formulação se refere à saturação da produção em massa homogênea e estandardizada. Uma das condições do estabelecimento da produção no modelo taylorista-fordista foi a elevada rigidez da fabricação e montagem dos componentes, em virtude da pouca flexibilidade do instrumental tecnológico. Essa rigidez fez com que os produtos apresentassem pouca diferenciação ou variabilidade, condições mesmo para seu barateamento. O exemplo mais fiel da produção estandardizada foi o lançamento pela Ford Company do modelo Ford T. Mais de 15 milhões de unidades foram produzidas de 1908 a 1927, com seu preço caindo de US\$ 850,00 em 1908 para US\$ 360,00 em 1916 e para US\$ 250,00 em 1927, sendo que o modelo de 1927 não apresentou alterações em relação ao de 1908 e todas as unidades eram fabricadas na cor preta.

³¹ Pode-se argumentar a respeito de uma crise ou esgotamento relativo do modelo taylorista-fordista, sem no entanto sugerir sua superação ou supressão, tendo em vista que este modelo permanece aplicado em muitos setores produtivos, coexistindo com demais modelos de produção e organização do trabalho.

A produção em massa se caracterizou como uma produção empurrada para o mercado consumidor, com as grandes indústrias de bens de consumo ditando a composição dos produtos. Com o passar dos anos, a produção com pouca diferenciação deixou de atrair as classes consumidoras, em especial as mais abastadas, que passaram a demandar produtos mais exclusivos e sofisticados, exigindo uma nova postura da indústria de bens de consumo, levando à demanda por novos modelos de produção (WOMACK; JONES; ROOS, 1992).

A segunda formulação diz respeito aos limites referentes à imposição de um regime despótico e coercitivo sobre o trabalho humano. Silva (2004) coloca que a crise da linha de montagem fordista é inerente à sua natureza. Mesmo com a introdução da esteira mecânica, a vontade do trabalhador coletivo, a sua subjetividade, continuou a determinar a qualidade e a produtividade. Esta estreita relação entre os aspectos subjetivos do processo de trabalho e a produtividade material no fordismo evidencia as origens de sua permanente crise, latente ou manifesta.

Segundo Burawoy (1990), o controle despótico fordista, além de esbarrar na resistência dos trabalhadores e seus grupos informais, contou com conquistas legais, como a legislação previdenciária, garantindo a reprodução da força de trabalho independente da participação na produção e a determinação de um salário mínimo. O mecanismo de intervenção estatal e as reivindicações dos trabalhadores levaram à necessidade de substituição de um regime autoritário por um regime baseado na formação de um consenso entre os atores, mas de caráter hegemônico. No período despótico, a busca de lucro fez com que o capital reduzisse os custos salariais e intensificasse a exploração com o uso de métodos coercitivos. Isso deu origem à crise de subconsumo e à resistência operária durante as décadas de 1920 e 1930, resultando em conflitos que foram atenuados pelo arbítrio do Estado. Foi então estabelecido que em vez de serem coagidos, os operários deveriam ser persuadidos a cooperar.

Entretanto, pouco a pouco as remunerações crescentes pelas sobrecargas de trabalho à que os trabalhadores eram submetidos deixavam de ser tão sedutoras. O consumo de força de trabalho se mostrava mais gravoso e extenuante, sendo que um salário maior nem sempre compensava a degradação no trabalho verificada, levando os trabalhadores a empreenderem a fuga da subjetividade no ambiente de trabalho como dispositivo inconsciente de defesa, estando de corpo presente, mas de espírito ausente, vindo mesmo a sonhar trabalhando (*dream at work*). Em suma, verificou-se, em especial na década de 1960, o declínio da produção em

massa, tendo como um de seus vetores a repugnância do proletário à subordinação do seu trabalho ao despotismo fabril (HOBSBAWM, 1995).

Uma terceira formulação sobre a crise do modelo taylorista-fordista remete à crise do sustentáculo político do modelo, o Estado de Bem Estar Social. Oliveira (1998) problematiza que a formação de um fundo público pelo Estado-providência permitiu tanto a reprodução da força de trabalho quanto a acumulação de capital. Os gastos sociais em relação ao Produto Interno Bruto – PIB - nas décadas pós Segunda Guerra Mundial nas grandes economias ocidentais cresceram cerca de 20%. Essa espécie de salário indireto liberou frações do salário direto para alimentar o mercado de consumo de massa. Mas se a medicina socializada, a educação universal e gratuita, a previdência social, o seguro desemprego permitiram que a renda familiar destinada ao consumo fosse aumentada, o aporte de recursos do fundo público direcionado para o financiamento da acumulação de capital também foi elevado. Os recursos para a ciência e tecnologia, os diversos subsídios para a produção sustentando a competitividade das exportações, a redução de juros para setores de ponta, além do benefício concedido ao mercado financeiro foram promovidos em parte pelo Estado para manter a valorização dos capitais pela negociação de papéis da dívida pública. Por esta via, a relação salarial no chamado Estado de Bem Estar Social (*welfare state*) adquire contornos de uma estratégia competitiva de acumulação no embate com a classe trabalhadora, sem se remeter a uma concessão social por parte do capital.

Efetivamente, o exemplo estadunidense de produção em massa, regulação estatal e relação salarial torna-se paradigmático na era de ouro do capitalismo. Segundo Cocco (2001, pp 63-64)

Foi na relação salarial que esse modo de repartição dos ganhos de produtividade entre capital e trabalho se afirmou, permitindo a recomposição dinâmica da produção e consumo de massa. Assim, podemos dizer que o fordismo baseou sua força homogeneizadora mais nas novas características da relação salarial do que nas próprias políticas econômicas.

E a adesão ao modelo tanto pelo capital quanto pelo trabalho se apresentou “[...] como condição necessária a recomposição política, em sujeitos coletivos, das elites empresariais e dos trabalhadores ao mesmo tempo”. Para o capital, a relação salarial permitia a realização da mercadoria e dos lucros, já para o trabalhador, estar imerso na relação salarial significava integrar-se ao Estado de Bem Estar Social, significava ter direito a direitos.

Com a crescente internacionalização da economia a partir da década de 1970 e com a evasão da produção atrás de vantagens de custos nos países periféricos, os fundos públicos dos países onde havia o Estado-providência passou a perder parte de suas entradas, mas manteve a obrigação de financiar a força de trabalho e a acumulação de capital, levando ao déficit público, sinalizando para a limitação da atuação do Estado como dinamizador da geração e distribuição de riqueza. Diante do *trade off* iminente entre reprodução da força de trabalho e acumulação de capital, na década de 1970 emerge a reação conservadora contra o Estado-providência. Sob a bandeira da redução do Estado, em razão de sua ineficiência operacional e intervenção junto ao livre mercado, o que é tentado é a manutenção do fundo público como pressuposto apenas para o capital. (OLIVEIRA, 1998).

A partir das formulações propostas, pode-se refletir que a crise do modelo taylorista-fordista apresenta entre seus possíveis condicionantes: a saturação da produção em massa e o esgotamento do mercado consumidor por bens homogêneos; a crescente recusa dos trabalhadores a consentir com as condições físicas e psicológicas de trabalho degradantes que o modelo apresentava e a investida conservadora contra o estabelecimento efetivo de um Estado de Bem Estar Social, no tocante à sua intervenção na economia de mercado e transferência de renda aos trabalhadores. A partir destes condicionantes, o capital passou a engendrar 'soluções' para a crise manifesta do modelo taylorista-fordista, por meio da adoção de uma produção mais customizada, desenvolvendo uma gama variada de novos produtos para novos mercados e mediante aplicação de modelos de organização da força de trabalho mais flexíveis, conduzidos por um estado mínimo, liberal, deixando capital e trabalho em condições de fazerem suas negociações no livre mercado.

As premissas do fordismo, como controle sobre o processo de trabalho, separação entre gestão e execução e o aprofundamento da extração da mais valia absoluta e relativa permanecem, mas sob novas estratégias. Este movimento do capitalismo de renovar suas estratégias de exploração do trabalho, de se reinventar, buscando revigorar-se diante de suas crises, refinando suas técnicas de gestão da produção e da força de trabalho, é classificado por Schumpeter (1982, p.113) como uma destruição criadora, na qual “O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre de novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria”.

2.4 O refinamento das técnicas de gestão da força de trabalho e a formação do trabalhador polivalente

O questionamento do fordismo enquanto modelo hegemônico de produção, modo de vida e de acumulação de capital, representou o início de mudanças no capitalismo a partir da segunda metade do século XX, com a constatação de uma fratura no pacto entre capital e trabalho fundado supostamente em vantagens recíprocas. Durante a Era de Ouro, a concordância dos trabalhadores em se submeter à produção fordista era condicionada a altos salários, proteção legal e acesso ao consumo. Mas essa contrapartida deixou de satisfazer a classe operária, que ao longo dos anos 1960 voltou a apresentar resistência mais aguda ao modelo, por meio do absenteísmo, indisciplina, greves e manifestações públicas (HOBSBAWM, 1995). Pelo lado do capital, esta discordância dos trabalhadores em contribuir para a produção comprometia a racionalidade do modelo. Os trabalhadores, amparados pelo Estado-providência e recebendo altos salários, seriam alvo de uma ofensiva do capital.

Como visto na seção 1.1, o capitalismo tem por objetivo elevar a extração do excedente econômico do trabalho sob a forma de mais-valia. Para isso, lança mão de processos de trabalho diversos capazes de elevar continuamente a produtividade do trabalho. Entretanto, como a produção fordista se baseava na manufatura (MORAES NETO, 2003), o limite da produção era o limite humano. O trabalhador, mesmo sem o controle do processo de trabalho, inibia o a valorização do capital e representava um custo elevado na produção. A investida do capital deveria se centrar na superação da grande dependência do trabalho vivo para a produção fordista, o que se deu pela reestruturação técnica e organizacional da produção.

A reestruturação da produção inaugurou um novo patamar tecnológico, tendo como base a automação microeletrônica flexível, que consiste em um instrumental de atividades baseado em três componentes: uma unidade de comando (microprocessador) que envia sinais eletrônicos para a interface (sensores), transformando sinais eletrônicos em elétricos que acionam a parte mecânica da produção. Com isso, a limitação sensorial da tecnologia para a execução da produção, apresentada na manufatura fordista, diminuiu e atividades até então manuais foram mecanizadas. Com o advento desse novo instrumental, foi possível integrar fábricas em complexos industriais sincronizados, aproximando processos discretos de processos contínuos, dando nova configuração à dinâmica da produção capitalista. Fatalmente, a automação fez reduzir a participação direta do trabalhador na execução, pois

“os gestos efetuados pelos operários deixaram de engendrar diretamente os fluxos materiais de produção. Aparece um distanciamento físico entre o sistema técnico e o sistema de trabalho, que passam a ser ligados por um novo sistema, o ‘informacional’” (ZARIFIAN, 1990, p.82). Assim, dispositivos robóticos começaram a atuar mais intensamente junto às atividades de montagem nas linhas de produção, retomando o projeto de automação que ficara incompleto no fordismo (MORAES NETO, 1991).

Nesse novo contexto, o próprio fordismo teria de ser 'reestruturado' para que as novas modalidades de produção fossem exitosas. A produção deveria ser mais flexível na amplitude dos projetos de produtos e dos projetos de trabalho. A versatilidade da produção para demandas distintas teve de ser acompanhada pela definição de modelos de organização do trabalho também com características flexíveis. Mesmo durante a hegemonia do fordismo, alguns modelos alternativos de organização do trabalho eram experimentados, ainda que acessoriamente, mas adquiriram relevância por suas propostas diferenciadas.

O Modelo Italiano, observado na região da Terceira Itália³², se destacou por apresentar crescimento econômico na região ao longo da década de 1970, contrastando com a recessão na maioria das economias ocidentais. O modelo se baseia em redes de pequenas empresas complementares relativamente autônomas às grandes empresas, sendo muitas destas pequenas empresas fundadas por operários qualificados egressos da militância operária e com vivência sindical. Este histórico laboral contribuiu para o arranjo das empresas em redes com elementos de cooperação, concentradas em distritos industriais, que não se limitavam ao âmbito econômico, permeando também as relações sociais, integrando as empresas à comunidade onde estavam inseridas (PIORE; SABEL, 1984). As pequenas indústrias apresentavam uma vocação para a produção com excelência em determinados itens, se especializando na produção para a exportação. Combinavam tecnologia com força de trabalho especializada, integrando concepção e execução, levando em conta que no Modelo Italiano

[...] o conhecimento prático continua patrimônio dos trabalhadores, que o empregam para fazer avançar o processo produtivo, num esquema negociado, onde em troca obtém recuperação formal do poder de intervenção no processo de trabalho, aumentos salariais e/ou redução da jornada (FERREIRA et al, 1991, p.22).

³² Parte centro-norte-oriental da Itália que compreende as regiões da Emilia Romagna, Veneto, Toscana, Úmbria e Marche.

O Modelo Italiano também suporta rápidas mudanças na demanda por produtos variados, primando pela incorporação de tecnologia de ponta e elevado comprometimento dos trabalhadores para com o aumento da produtividade.

O Modelo Sueco, desenvolvido na década de 1970 na planta Kalmar da Volvo, também apresentou-se como alternativa à linha de montagem fordista, combinando alta produtividade com melhores condições de trabalho. O modelo, conhecido como proposta sócio-técnica, se caracteriza pela formação de grupos semi-autônomos – GSAs - de trabalhadores qualificados, com relativa autonomia quanto à variação do ritmo da produção, pausas e definição dos líderes dos grupos, executando tarefas sem função pré-definida e intensificando o trabalho humano, mas com redução da fadiga do trabalhador. A maior autonomia no planejamento das atividades dos grupos semi-autônomos otimiza o funcionamento do conjunto do sistema técnico e do sistema social, com resultados obtidos mais por indução que por pressão, o que contribui para a percepção da retomada da qualificação do trabalho por parte do operário (FERREIRA et al, 1991). Mas o fato é que os GSAs são fomentados pela direção das empresas, com suporte dos supervisores, ou seja, é uma ação coordenada pelos detentores do controle sobre o processo produtivo, sendo sua arquitetura exógena ao corpo de operadores.

No Modelo Sueco as tarefas são repassadas aos grupos, que podem organizar-se como quiserem, desde que as cumpram no prazo, custo e qualidade determinados: tudo se concede desde que tudo se possa cobrar. Porém, como ressalta Faria (2009, p. 133) “as equipes semiautônomas não tem acesso às decisões sobre programas, equipamentos, investimentos ou finanças, às quais dizem respeito às gerências ou direção. Sua organização e participação restringem-se ao nível das tarefas”, caracterizando tal autonomia sob a base de uma democracia de resultados, em que “A participação, através dos GSAs, assim, não ultrapassa o nível de uma estratégia ou tecnologia de gestão a serviço da acumulação capitalista”. A contribuição em relação ao modelo taylorista-fordista é certa alteração na relação individualizada dos trabalhadores com seu trabalho, porém a sujeição à gerencia, a relação de poder e controle (por meio do estabelecimento rígido de resultados) em nada se altera, mantendo a alienação junto ao processo de trabalho.

O Modelo Italiano e o Modelo Sueco apresentam uma maior autonomia dos trabalhadores diante da condução do processo de trabalho, mas é uma autonomia relativa. As

decisões referentes aos aspectos estratégicos da organização da produção e do trabalho permanecem como atribuições do núcleo de gestão.

Dentre os modelos flexíveis o Modelo Japonês, denominado ohnoismo ou toyotismo, é o que parece ter melhor se adequado ao fenômeno da reestruturação produtiva, preservando semelhanças com o modelo taylorista-fordista. A essência do modelo japonês só pode ser compreendida ao analisarmos as especificidades do Japão no pós Segunda Guerra Mundial. A economia japonesa saíra arrasada do conflito bélico e sua recuperação econômica demandava esforços diferenciados. O país possuía baixa reserva de recursos naturais, pequena extensão territorial, um pequeno mercado consumidor e limitação tecnológica. Tais condições praticamente inviabilizavam a instauração do modelo hegemônico taylorista-fordista, tornando necessária a adequação de um sistema de produção à realidade econômica. Inicialmente, fora proposto um acordo social, estabelecendo uma sinergia entre os níveis macro, o Estado; micro, as empresas; e o nível meso, a sociedade. (FLEURY, A. 1993). Esta modalidade de pacto social se refletiu no fortalecimento do Estado, concentração das empresas em grandes conglomerados industriais e engajamento dos trabalhadores para dinamizar a produção, que deveria se basear mais na inovação organizacional do que tecnológica (CORIAT, 1994). Aplicando variações das técnicas da ACT de Taylor, o toyotismo propõe altos níveis de produção, com maior diferenciação dos produtos e redução do tamanho dos lotes, mas mantendo os controles de tempo, padronização de procedimentos e utilização de força de trabalho sob base ainda fordista.

O toyotismo se baseia em algumas técnicas ou premissas para a produção, dentre as quais destacam-se: a) o Kaizen, ou melhoria contínua, que atesta que o processo produtivo e de trabalho podem ser melhorados constantemente, sendo a qualidade total o objetivo último da produção; b) os Círculos de Controle de Qualidade - CCQs, que integram trabalhadores de todos os níveis hierárquicos para discussão e formulação de sugestões aplicáveis na melhoria da qualidade da produção; c) o Just In Time - JIT, em que o fornecimento de insumos se dá no momento da produção e na quantidade exata, sem estoques intermediários que permitam o retrabalho e d) o Kanban, sistema que informa a necessidade de abastecimento de insumos dos postos de trabalho sob o 'sistema JIT'. Estas técnicas questionam o pressuposto fordista da produção empurrada, pois no modelo japonês o ponto de partida são os clientes, as encomendas, com o processo fabril encadeado de jusante a montante. As informações fluem inversamente ao fluxo de produção, disparando a atividade de cada posto de trabalho a partir

do posto anterior, zerando estoques intermediários, ou seja, vai informação, voltam peças. Esse movimento da produção, puxada ao invés de empurrada, inverte a lógica fordista, o que levou Coriat (1994) a descrever o processo como ‘pensar pelo avesso’. Sobre esta inversão, destaca Wood (1993, p.54):

O sistema de produção japonês parece inverter estes princípios [fordistas]; é possível produzir eficientemente, com lotes menores de produção; a minimização de estoques intermediários e o suprimento just in time de partes perfeitas aumentam o rendimento do processo, a qualidade pode ser aperfeiçoada sem custos adicionais.

O modelo Japonês têm por objetivo justamente a redução do custo ao longo do processo produtivo, reduzindo o desperdício seja de insumos, tempo ou trabalho. A busca pelo desperdício zero faz com que as empresas operem com estoques mínimos, estreita conexão com seus fornecedores e otimização no uso de todos os fatores de produção, determinando o conceito de produção enxuta³³. Mas outra característica do Modelo Japonês e dos demais modelos flexíveis, de grande interesse para este estudo, reside na importância da participação e envolvimento individual do trabalhador no processo produtivo, primando pela formação do trabalhador polivalente.

2.5 Sobre a polivalência

Os modelos de produção e organização do trabalho flexíveis apresentados – italiano, sueco e japonês- ressaltam a importância de aproximar o núcleo de execução das atividades de trabalho do núcleo de planejamento e gestão da produção. Dentre as motivações para a maior interação entre estes núcleos estão a importância da qualificação dos operadores para um ambiente de constante mudança no mercado consumidor e o acirramento da concorrência em escala mundial (FERREIRA et. al, 1991). Independente da matriz de identidade, se ocidental ou oriental, a conjugação dos interesses de trabalhadores e gerência para capacitar as novas indústrias flexíveis à competição passou pela possibilidade de incrementar a atuação dos trabalhadores junto às atividades de trabalho, sinalizando para o (re)encontro entre o

³³ O conceito de produção enxuta, ou *lean production* foi lapidado por Womack; Jones e Roos (1992) na obra ‘A máquina que mudou o mundo’, publicada em 1988.

trabalhador e a totalidade de seu trabalho, dissociados pela divisão técnica do trabalho na organização taylorista-fordista.

Mas a identidade do trabalhador polivalente com o seu trabalho não passa pela perspectiva de sua emancipação. Já na década de 1920, as investigações de Elton Mayo apontavam que a constituição dos grupos informais no interior das organizações formais mobilizava os trabalhadores para a resistência frente ao modelo taylorista-fordista (CHIAVENATO, 2004), levando a Escola das Relações Humanas a teorizar sobre os mecanismos de integração dos trabalhadores nos projetos capitalistas, antecipando os conflitos sob uma estratégia integradora e participacionista do sistema de capital (FARIA, 2009; SILVA, 2004; TRAGTEMBER, 2005). O que estava em julgamento não era a organização capitalista da produção e o despotismo fabril, mas seus efeitos na produtividade do trabalho, sendo fundamental dirigir também o comportamento humano para manter a produtividade elevada e crescente, incentivando a formação de grupos onde o trabalhador é convidado a opinar, mas sem deliberar sobre a gestão do processo de trabalho:

Na perspectiva gerencialista, participação é tarefa da direção, voltada para a cooptação dos indivíduos e, ao mesmo tempo, para controlar possíveis conflitos, antecipando-se às suas eclosões. Trata-se, antes de qualquer coisa, de uma estratégia para antecipar e manipular os conflitos e, simultaneamente, para interessar os indivíduos no projeto do capital. A gestão participativa, nesse caso, é uma estratégia gerencial de controle que busca envolver os controlados no processo de seu próprio controle, de acordo com a política dos controladores (FARIA, 2009, p.123).

Em suma, a Escola das Relações Humanas, base teórica para as discussões posteriores sobre a participação relativa dos trabalhadores na gestão da produção, buscava entender e mapear o conflito histórico entre capital e trabalho e abrandar seus desdobramentos, sem prejuízo da produção cada vez mais intensificada.

Diante da necessidade de gerenciar a produtividade do trabalho com menos rigidez na produção, os modelos sueco e italiano aderiram à via da flexibilidade como um reflexo da formação social da Suécia e da Terceira Itália, marcadas por uma população relativamente pequena, baixos índices de desemprego, pouca diferença salarial, intensa atividade sindical, altas taxas de escolaridade, enfim, condições que foram fundamentais, ou mesmo decisivas, para a implantação da flexibilidade, questionando em parte o modelo taylorista-fordista (FERREIRA et. al, 1991). Mas no Japão a adesão à flexibilidade se colocou como prerrogativa para empreender a reconstrução da economia.

Em Moraes Neto (2003, p.82) compreende-se que o modelo japonês teve de ser constituído de forma menos rígida, recuperando a flexibilidade expressa nos primeiros momentos do fordismo, em especial na indústria Toyota³⁴ sob a gestão de Taichii Ohno, quando o autor afirma que “O ovo de Colombo japonês caracteriza-se, portanto, como a efetivação de uma flexibilidade potencial”, pois a produção padronizada e em larga escala, baseada no uso generalizado de equipamentos dedicados e abundância de insumos, se mostraram inviáveis. As estratégias de produção passariam pela intercambialidade dos moldes para fabricação com redução do tempo para sua troca (*changeover time*), otimização dos recursos e intenso controle sobre gastos e desperdícios. Para tanto, seria crucial que os trabalhadores participassem deste projeto de produção flexível, sendo convocados a expandir sua atuação para o êxito da empresa, êxito do país. A configuração de um novo perfil de trabalhador se fez necessário para o novo modelo de produção. Assim como as máquinas se mostravam flexíveis, rapidamente reajustadas, reprogramadas, o operador também deveria ser reprogramado para se auto-ativar: a divisão técnica do trabalho nos moldes fordistas seria revista.

No modelo japonês, o operador monotécnico passaria por uma desespecialização, reintegrando diversas qualificações nos atos elementares da execução das operações, para tornar-se multitécnico (CORIAT, 1994). A execução do trabalho pelo operador polivalente teria traços de gestão do processo de trabalho, com atribuição das tarefas de diagnóstico, reparo, manutenção de equipamentos e monitoramento da qualidade nos próprios postos de fabricação. Segundo Coriat (1994, p.59) “[...] pode-se observar que a execução de tarefas variadas (fabricação, preparo, controle de qualidade, programação) alimenta e enriquece permanentemente a polivalência e o saber-fazer dos operadores”. A alteração das linhas de montagem do *lay out* linear para em 'U'³⁵, alocando times de operadores em diversas máquinas, realizando uma série de operações, possibilitou reduzir os tempos de espera, estocagem e transferência, encorajando os trabalhadores a ultrapassarem as fronteiras do posto de trabalho, rompendo com sua delimitação e reduzindo a necessidade de trabalho adicional. Partindo do lema 'produzir mais com menos', a emergência da polivalência, integrando os trabalhadores com os objetivos das empresas, permite a assimilação das técnicas produtivas para a redução de custos com aumento da produtividade.

³⁴ Mais uma vez, a indústria automobilística se apresenta enquanto paradigmática acerca dos novos modelos de produção flexíveis.

³⁵ Sobre a inovação do *lay out* da linha de produção do modelo japonês, ver CORIAT, 1994, pp.60-66.

O toyotismo é caracterizado não apenas com base na eliminação de estoques de reserva e em procedimentos *just in time*, mas também por causa do elemento de relações humanas que fornece a base para o controle de qualidade total e o envolvimento dos trabalhadores na racionalização (WOOD, 1993, p.53).

Ou seja, um dos pilares do modelo é a colaboração e dedicação dos trabalhadores polivalentes para sua efetivação.

A polivalência é fundada no agrupamento de diversas competências para atuação no ambiente automatizado. O trabalhador multifuncional deve mobilizar toda a sua capacidade cognitiva e mesmo renovar seus conhecimentos diariamente para melhor servir à produção em constante transformação. Suas competências são ativadas para lidar com eventos percebidos no ambiente de produção, imprevisíveis, mas que devem ser antecipados ou confrontados imediatamente para não comprometerem a produção, colocando o operador em alerta constante. Outra competência essencial do trabalhador polivalente reside na capacidade de comunicação eficiente intra e inter organizacional, dada a configuração em rede entre as empresas e a rápida mobilidade das informações e formatação dos objetivos de curto prazo (ZARIFIAN, 2001).

Mesmo a automação tendo por objetivo reduzir a incidência direta do operador na produção, é latente que o sistema de máquinas autônomas apresenta incidentes diversos e mesmo falhas que podem onerar em demasia a produção se não houver a intervenção do operador mobilizando suas competências, Para Freyssenet (1993, p.159)

Segundo esta perspectiva, o agente de fabricação não é mais considerado como elemento não confiável do sistema produtivo, mas sim como agente de confiabilidade do sistema técnico. Para que ele possa desempenhar esse papel e adquirir, além de conhecimentos profissionais indispensáveis, o entendimento prático do funcionamento das possíveis falhas de instalação automatizada que lhes é destinada, é preciso ainda que o processo e a forma de automatização adotados o permitam e exijam

Mas a automação sob a regência do operador polivalente também pode apresentar elevação da composição orgânica do capital. A multifuncionalidade do trabalho permite ao operador alargar suas atividades de execução de forma horizontal acumulando tarefas tecnicamente similares, ou enriquecer suas atividades de forma vertical com tarefas tecnicamente distintas. Assim, o estímulo à superação do posto de trabalho faz com que atividades realizadas por um grupo de trabalhadores sejam centralizadas horizontalmente em um único operador polivalente, reduzindo o contingente de operadores necessário. Além

disso, tarefas antes delegadas a supervisores e gerentes passam a ser desempenhadas pelos próprios operadores, integrando verticalmente funções de execução e gestão. Um operador polivalente executa sua tarefa, conduz sua produção e monitora o sistema de máquinas; também realiza o controle da qualidade, permitindo substituir outro operador e mesmo suprimir a supervisão direta no ambiente da produção. Ocorre o enxugamento de cargos e o achatamento da pirâmide hierárquica, reduzindo custos diretos e indiretos, mas também aproximando os núcleos de execução e de gestão.

Esta estratégia japonesa de compactação da pirâmide hierárquica também pode ser observada nas estratégias das empresas ocidentais, em especial as dos países anglo-saxões, ao introduzirem os conceitos de reestruturação e *downsizing* a partir da década de 1980. Tais conceitos, em sua aplicação, questionam o valor intrinsecamente positivo do corpo gerencial e seu papel enquanto indispensável para o funcionamento da empresa. No processo de *downsizing* coloca-se a necessidade de reformulação dos modelos tradicionais da organização. Nesse caso, as gerências intermediárias são responsabilizadas pela perda de competitividades da empresa por conta da apropriação de parte considerável dos lucros pertencentes aos acionistas, através de salários desnecessariamente altos e benefícios, além de privilegiarem sua posição hierárquica a expensas da organização (DONADONE; SZNELWAR, 2004).

A elevação da participação dos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos, tanto no modelo japonês quanto na perspectiva da reestruturação no molde anglo-saxão, deve ser feita de forma a mostrar que a finalidade da polivalência é a redução dos custos com elevação da produtividade mediante uma readequação das atribuições, podendo inclusive gerar novos postos de trabalho, materializando um compromisso político entre acionistas, direção e assalariados. Este compromisso, emblema da aliança entre capital e trabalho, não é uma exclusividade do modelo taylorista-fordista de produção ou de outros modelos ocidentais. A constituição histórica do modelo japonês apresentou contendas entre trabalhadores e capitalistas, sendo necessário o uso de dispositivos políticos e ideológicos para atenuar a tensão no ambiente fabril.

O modelo japonês contou com a chancela do Estado para a instauração de relações de produção que tivessem compromissos sociais com a reconstrução do país. O modelo apresentou elementos que formam um trinômio denominado por Coriat (1994) de sistema de emprego japonês. O primeiro elemento é a política de emprego dito vitalício, oportunidade

única dada apenas para homens, jovens e que devem dedicar toda sua vida para a empresa³⁶. O emprego vitalício busca reter o saber-fazer de trabalhadores durante sua vida produtiva nas grandes empresas³⁷. O segundo elemento é o salário por antiguidade, sendo os trabalhadores remunerados em parte por sua formação compatível com sua função e em parte pelas competências adquiridas ao longo de sua vida laboral, premiando, de certa forma, o tempo dedicado à empresa. O terceiro elemento é o sindicato de empresa, que difere da representação classista ocidental, pois este modelo de sindicato no Japão contempla todos os trabalhadores de uma única empresa, representando uma hierarquia paralela à gestão, tentando aliar as demandas dos trabalhadores e da empresa e atenuar impasses³⁸.

O trinômio do sistema de emprego japonês possibilita a formação de um mercado de trabalho interno altamente qualificado nas grandes empresas, integrando uma carreira ascendente, formação continuada e adesão às políticas empresariais, conjugando vida pessoal com vida laboral (HIRATA; ZARIFIAN 1991). Também permite à empresa investir na formação de seus quadros e recuperar este investimento, fazendo uso do saber-fazer adquirido ao longo dos anos de atividade dos trabalhadores polivalentes, implicando em um círculo virtuoso não fordista, quando

os investimentos em recursos humanos garantem alto nível de polivalência e de plurifuncionalidade dos assalariados, os quais tornam possível a eficácia das inovações organizacionais; por sua vez, estas últimas permitem liberar ganhos de produtividade tais que permitem realimentar os investimentos em recursos humanos (CORIAT, 1994, p.104).

Os investimentos na formação do trabalhador polivalente vão além da formação técnica ou para a simples execução de tarefas, pois as características da produção flexível demandam uma força de trabalho que apresente um amplo leque de novos atributos: atitudes, qualidades, comportamentos e características pessoais, em suma, o que a retórica liberal classifica como capital humano.

A teoria do capital humano foi primeiramente desenvolvida por Theodore Schultz, em fins da década de 1960, ao observar que a taxa de crescimento da produtividade nas indústrias

³⁶ Segundo Coriat (1994), na década de 1980 o 'emprego vitalício' contemplava apenas 30% da população economicamente ativa do Japão.

³⁷ Hirata & Zarifian (1991) ressaltam que após a aposentadoria, compulsória após 25 anos de vida ativa na empresa, os trabalhadores incluídos no dito emprego vitalício retornavam ao mercado de trabalho, mas em empresas menores e mediante relações contratuais precárias.

³⁸ A participação dos trabalhadores no sindicato da empresa representa um momento da carreira necessária para sua ascensão dentro da organização.

ocidentais no pós Segunda Guerra Mundial era superior às taxas de incremento de capital (tecnologia) e de trabalho, ou seja, havia um terceiro componente com poder explicativo para a taxa de crescimento da produtividade verificada. Schultz (1973) aventou a hipótese de que haveria uma modalidade de capital imaterial que levava ao aumento mais que proporcional da produção, oriundo da maior capacidade adquirida pelos atores, o que denominou capital humano. A partir desta hipótese, o capital humano passou a ser associado com a educação dos indivíduos e sua formação geral e profissional, surtindo reflexos na produtividade, na geração de riqueza e, conseqüentemente, nos rendimentos e empregabilidade (FRIGOTO, 2000; BATISTA, 2003).

O arcabouço teórico referente à teoria do capital humano de certa maneira embasa a formulação da polivalência, ao atestar que a formação do trabalhador multifuncional passa pela ampliação dos conhecimentos através da educação e da capacidade de colocar tais conhecimentos em uso, tornando uma capacidade latente em uma capacidade verificada. Daí se propor uma ação pedagógica com o objetivo de motivar e envolver o operador com a produção, absorver seus conhecimentos para elevar a produtividade reduzindo custos, dinamizar a comunicação e a competição internas (MACHADO, 1994). Porém, de acordo com a conceituação do capital humano cabe a cada ator, individualmente, prover a atualização e aprimoramento das competências que detêm, em prol da sua empregabilidade e de sua ascensão profissional, gerindo sua própria carreira e zelando pelo bom desempenho da empresa que o contrata. Sob esta perspectiva, o sistema capitalista se isenta da atribuição de propiciar emprego, pois segundo a teoria do capital humano cabe a cada trabalhador o ônus em caso de inadequação às prerrogativas do mercado de trabalho, sendo o desemprego uma consequência da má gestão do capital humano individual. O problema do desemprego e da precarização do trabalho passariam, de maneira perversa, da esfera do político, do social, à esfera do indivíduo e de sua capacidade ou não para se inserir no processo produtivo, para encontrar demanda para sua força de trabalho.

Frigoto (1989) aponta ainda para uma armadilha no interior da teoria do capital humano quando o trabalhador, ao encontrar demanda para sua força de trabalho ofertada, no lugar de receber um salário pela venda desta força de trabalho, recebe uma remuneração pela mobilização do seu capital humano, dando ao assalariado status de capitalista e mascarando a apropriação da mais-valia: a relação capital-trabalho adquire contornos de uma troca entre agentes econômicos em pé de igualdade e se transmuta em uma relação capital-capital. Como

visto na seção 2.1, os capitalistas buscam estratégias para desvincular a relação de exploração para com o trabalho. Daí denominar todas as relações como horizontais, conduzidas por detentores de diferentes modalidades de capital e não como relações entre classes antagônicas.

Quanto à questão da estratégia educacional no que se refere à teoria do capital humano, Souza (2003) ressalta que o Estado, enquanto financiador do sistema educacional, capacita a força de trabalho para sua utilização pelo capital, ou seja, há uma socialização dos gastos e uma apropriação dos resultados pelo capital, sem melhorar a vida da classe trabalhadora e sem vislumbrar sua emancipação. “Vistos no contexto da reprodução ampliada, os investimentos em educação devem ser concebidos como investimento em capital variável para otimizar os investimentos em capital constante” (SOUZA, 2003, p.185), ao mesmo tempo em que se mantém um exército industrial de reserva em constante qualificação, fornecendo a força de trabalho absolutamente necessária para momentos de expansão da produção, mas mantendo a desagregação dos salários.

A colocação da polivalência como requisito para a atuação do trabalhador em uma perspectiva de produção flexível faz do ambiente de produção um ambiente de formação ou complementação contínua das competências individuais, reforçando o discurso sobre a necessidade de incremento do capital humano com vistas a atingir a qualidade total. Batista (2003, p.153) ressalta que a ideologia toyotista “convida o trabalhador a ser parceiro, a associar-se ao capital, a vestir a camisa da empresa, a ser um ‘cidadão produtivo’ e também um consumidor consciente e exigente”, o que é incompatível com um trabalhador reivindicativo e crítico e, especialmente, identificado como classe explorada. Esse fenômeno promove mudanças na forma de ser dos trabalhadores, acarretando um processo de captura e manipulação da subjetividade da classe que vive de seu trabalho. Logo, a educação, como instrumento para dotar os trabalhadores de saber ser e saber fazer, assume centralidade na reestruturação da produção e do trabalho, estabelecendo o perfil de trabalhador e de homem solicitado pelo capital, aliando qualificação (saber fazer) a um conjunto de atributos pessoais (saber ser). Segundo Silva (2004, p.89)

A idéia central é reconhecer a inteligência dos empregados e utilizar seus conhecimentos empíricos (tácitos) na melhoria dos processos. A fábrica como 'agência educativa' adota – em sua nova linguagem administrativa – o lema 'nesta empresa todos são gerentes'. [...] Além de ser ideologicamente eficaz, esse estratégia gerencial permite uma redução de custos na folha de pagamento. Com a supressão de cargos, a empresa torna-se mais

horizontalizada, o que facilita o engajamento com a produção e a redução de fricções hierárquicas, conflitos pessoais.

Aparentemente, a polivalência com seu viés participacionista e formativo aponta para a supressão do despotismo e limitação cognitiva característicos do modelo taylorista-fordista, tornando as relações entre os núcleos de gestão e de execução amistosas e cooperativas, reguladas com total liberdade e igualdade, com enriquecimento intelectual dos atores, tendo no horizonte a consolidação de relações sociais de produção capitalistas sem classes antagônicas, sem intervenção estatal, sem rigidez nas relações de trabalho, como apoteose do capitalismo liberal, que muda seu mito mobilizador do americanismo para o niponismo (SILVA, 2004). Entretanto, uma análise mais acurada do debate sobre a formação do trabalhador polivalente nos permite destacar elementos pouco animadores no que concerne à possibilidade de emancipação do homem.

2.6 Reveses da polivalência

Maurício Tragtemberg (2005) aduz que nenhum modelo de organização do trabalho aplicado na produção supera radicalmente a divisão técnica do trabalho verificada no modelo aplicado anteriormente, mas se sobrepõe a este, promovendo mudanças marginais sem que se altere a essência da relação social capitalista, que é baseada na exploração da força de trabalho pelo capital. Para o autor, as denominadas escolas da teoria da administração se sucederam, se desenvolveram como pilar teórico das transformações do capitalismo, ou seja, de Taylor à Ohno, do fordismo ao toyotismo, a teoria da administração se propôs a guardar os interesses do capital,

[...] a fim de poder-se conseguir um quadro explicativo da irrupção e predominância de certas teorias de administração num dado momento histórico, refletindo os interesses das classes dominantes. Daí, determinada teoria transformar-se em teoria dominante; nessa medida assume caráter ideológico (TRAGTEMBERG, 2006, p.19).

De acordo com o enfoque de Tragtemberg, o chamado dos trabalhadores a serem polivalentes e participarem do processo de organização do trabalho e da produção feito pelos modelos flexíveis consistiria em uma estratégia ideológica para uma pseudo-participação nada emancipadora.

Contudo, a polivalência inaugura um novo perfil de trabalhador, distinto do perfil monotécnico que marcou o modelo taylorista-fordista. Se o perfil do trabalhador monotécnico se baseava no indivíduo dotado de força física e capacidade cognitiva suficientes para realizar exatamente a tarefa prescrita isoladamente, sem necessidade alguma de exceder o que lhe fora ordenado, o perfil do trabalhador polivalente se baseia na possibilidade – se não na obrigação - de extrapolar as tarefas prescritas, criando novos modos operatórios como forma de melhorar processos e inovar paulatinamente a produção, mas sem transgredir as fronteiras hierárquicas. O trabalhador polivalente deve mobilizar o seu saber instrumental, toda a sua capacidade cognitiva e mesmo renovar seus conhecimentos diariamente para melhor servir à produção em constante transformação, levando também à necessidade de interação das capacidades e competências diversas para lidar com a base técnica.

Embora proponha uma expansão da atuação do trabalhador, a polivalência guarda a cisão entre concepção e execução do trabalho típica do modelo taylorista-fordista. A amplitude da ação do operador tem como limite o planejamento da atividade e o delineamento dos objetivos da produção, caracterizando uma autonomia relativa onde o trabalhador apenas tangencia o processo decisório referente à gestão da produção e do trabalho, demarcando as fronteiras de poder nas organizações heterogeridas (FARIA, 2009).

A polivalência enriquece e amplia os conteúdos do trabalho, mas demanda novas responsabilidades e, não raro, novas cargas de trabalho (FALZON, 2007). Essas transformações no trabalho apresentam um resultado no mínimo contraditório: em alguns casos, muitas vezes ligados à produção industrial, tem-se um estreitamento do controle direto sobre a atividade dos operadores; em outros casos, o controle sobre a atividade é menor, dando ao operador autonomia relativa para definir as melhores possibilidades para atingir seus objetivos, mas a exigência de resultados é maior. Tal contradição remete à tênue fronteira entre autonomia e heteronomia, quando a regulação sobre as atividades se manifesta por meio de exigência de procedimentos ou de resultados, potencializadores de sobrecargas de trabalho.

Realizar uma atividade implica necessariamente na ocorrência de uma carga de trabalho. Logo, tentar evitá-la é inútil. É a sobrecarga resultante da distancia entre a carga prescrita na tarefa e a verificada na atividade que afeta os operadores e causam danos a sua saúde. Segundo Dejours (1999) é a sobrecarga que deve ser analisada e minimizada.

As sobrecargas de trabalho são resultantes, muitas vezes, do aumento das exigências sobre o desempenho individual e coletivo do trabalhador. É cobrado que o trabalhador polivalente adote certos comportamentos condizentes com os objetivos da organização. Até mesmo a auto-supervisão pode ser danosa, uma vez que o operador vem a fixar objetivos para si que na realidade são inatingíveis. Observa-se uma intensificação nos processos produtivos, em busca da condensação de toda porosidade do trabalho. A sensação de falta de tempo é constante, são inúmeras as distintas tarefas a serem cumpridas dentro de prazos que, associados à pressão existente, horários de trabalho irregulares – o Flexitempo, podem facilmente se tornar elementos catalisadores de estresse (FALZON, 2007).

A tecnologia também tem o seu papel na sobrecarga a que se submete o trabalhador. A evolução tecnológica advinda da automação flexível representou o desafio de constante aprimoramento profissional para manuseio de novos instrumentais e para a gestão de um grande número de informações novas. O operador deve estar o tempo todo antecipando suas ações, otimizando o uso dos insumos, prevendo e simulando situações inesperadas para que o resultado de sua atividade esteja a contento da organização. Passamos do estado letárgico do modelo taylorista-fordista para o estado de alerta e concentração total na nova abordagem toyotista (WISNER, 1998). Para agravar este quadro, as relações contratuais são cada vez mais frágeis, recrudescendo qualquer manifestação unilateral dos operadores por melhores condições de trabalho ou remuneração compensatória. Há grande utilização de trabalhadores temporários e contratos por prazo determinado, o que gera um sentimento de precariedade e insegurança, que também contribuem para o esfacelamento físico e psíquico do trabalhador.

Silva (2004) enfatiza que o sistema Toyota busca elevar ao máximo o perfeito nexo das ações e reações do corpo físico e mental, gerando uma emulação no trabalhador polivalente e uma nova concepção de organização: uma organização que aprende continuamente. Mas o núcleo central do sistema não aceita a todos, formando uma camada de trabalhadores contratados precariamente, quando, nas palavras de Silva (2004, p.17) “A insegurança e o medo de não pertencer ao núcleo da economia tornam-se os instrumentos básicos e fundamentais do despotismo da burocracia fabril”. O que se vislumbra é a uma reedição do mecanismo clássico de controle pela via da ameaça do desemprego, pois “[...] o operário alienado e explorado pelo capital deve internalizar os objetivos da fábrica; a não interiorização significa defeito de engajamento, o que justificará a exclusão da empresa, isto é, a aplicação da moderna 'teoria gerencial do ostracismo'”, colaborando com a manutenção

de um exército industrial de reserva altamente qualificado, em que os reservistas muitas vezes possuem um elevado nível de qualificação, mas continuam a engrossar as estatísticas do desemprego estrutural, pois a partir da década de 1970 observou-se que mesmo com algum crescimento econômico o crescimento do emprego não se verificou. Sobre o fenômeno do crescimento com desemprego, Hobsbawm (1995, pp.402-403) argumenta que

A tendência geral da industrialização foi substituir a capacidade humana pela capacidade das máquinas, o trabalho humano por forças mecânicas, jogando com isso pessoas para fora do emprego. Supunha-se, corretamente, que o vasto crescimento da economia tornado possível por essa constante revolução industrial criaria automaticamente mais do que suficientes novos empregos em substituição aos velhos perdidos. [no entanto] o crescente desemprego dessas décadas não foi simplesmente cíclico, mas estrutural. Os empregos perdidos nos maus tempos não retornaram quando os tempos melhoravam: não voltariam jamais.

Separação entre gestão e execução, intensificação do trabalho, sobrecargas de trabalho, manutenção dos trabalhadores em constante tensão pelo iminente desemprego com a presença do exército industrial de reserva. Estes elementos estão presentes no capitalismo contemporâneo, assim como estiveram presentes em outros modelos de produção e de organização do trabalho sob o capitalismo. Mas a fragmentação da estabilidade, tanto organizacional quanto laboral, tem entre seus vértices o conceito de flexibilidade. A flexibilidade não se circunscreve a mudanças no patamar da organização da produção e do trabalho, se fazendo presente na reordenação das instituições.

As empresas flexíveis buscam flexibilidade numérica, utilizando força de trabalho com menos rigidez contratual, descentralizando a produção via subcontratação ou mediante descompatibilização da jornada de trabalho, formatando contratos de trabalho temporário ou em tempo parcial, com remuneração variada, e flexibilidade funcional, exigindo uma maior abrangência de competências por parte dos trabalhadores para realização de atividades horizontais e verticais (ATKINSON; MEAGER, 1986). Mas para Sennett (1999), o que está em discussão é a permuta entre rotina (burocracia) e flexibilidade (agilidade), que produziu novas estruturas de poder e controle em vez de criar as condições libertadoras para a força de trabalho. O autor aponta para três elementos condicionantes destas estruturas: a) reinvenção descontínua de instituições, com o cambio das estruturas piramidais pelas em rede, transformando a grande empresa em pequenas unidades de negócio com ênfase na redução de custos, especialmente o custo da força de trabalho, levando à inércia de empresas e trabalhadores, que ficam à espera de cortes sucessivos que demonstrem ao mercado

capacidade de mudança e adaptação; b) especialização flexível, com respostas rápidas e eficientes a um mercado exigente e mutante, com produção fundamentada em alta tecnologia, em especial a informacional e comunicacional; c) concentração sem centralização: permite aos atores nas categorias inferiores das organizações terem maior autonomia e controle sobre sua atividade, mas sob a forma de uma autonomia monitorada. De acordo com o autor, estes três elementos se galvanizam para redimensionar a organização do tempo no local de trabalho, criando um Flexitempo, que adquire contornos de uma liberação do tempo de trabalho, mas que se materializa como um mecanismo de controle:

Exige-se que as pessoas telefonem regularmente para o escritório, ou usam-se controles de intra-rede para monitorar o trabalho ausente; os e-mails são frequentemente abertos pelos supervisores. [...] Um trabalhador em flexitempo controla o local do trabalho, mas não adquire maior controle sobre o processo de trabalho em si (SENNETT, 1999, p.68).

Embora seja partidária da superação da rigidez burocrática, a produção flexível implica a co-presença de diferentes configurações produtivas, desde formas de tipo proto-industrial até o sofisticado toyotismo, ou conforme aduz Silva (2004, p.18) “A ideologia gerencial, de F. Taylor a T. Ohno, mascara a exploração do trabalho, ou seja, oculta a essência do processo de trabalho capitalista, a extração da mais-valia”. Faria também coloca as ideologias gerenciais e os modelos de organização da produção e do trabalho sob uma mesma linha de desenvolvimento no que concerne às estratégias de controle do processo de trabalho, relações que são de poder no interior das organizações. Para o autor

[...] é relativamente fácil compreender como, no que se refere às formas de controle nas unidades produtivas sob o comando do capital, os mecanismos de controle vão se aperfeiçoando conforme se desenvolve o capitalismo. Aperfeiçoamento este que significa, definitivamente, que os mecanismos presentes na Organização Científica do Trabalho (taylorismo-fordismo) não foram abandonados ou substituídos. Em alguns casos foram incrementados. Além disso, sobre os mesmos foram ainda agregados novos mecanismos. A sofisticação destes mecanismos antigos e novos é tal que a percepção de sua prática, inclusive no âmbito dos sujeitos diretamente a eles submetidos, é inversamente proporcional à sua efetividade. E para isto muito contribuem as pesquisas desenvolvidas principalmente nas escolas de business, psicologia, educação e ciências sociais sobre o comportamento humano, liderança, motivação, conflitos, cognição, aprendizagem, integração e comprometimento (FARIA, 2011, pp.19-20).

Neste sentido, a reintegração do trabalho intelectual sob o enfoque da flexibilidade pressupõe uma forma diferente e sutil de subsunção do trabalho ao capital, em que muitas vezes a participação dos trabalhadores no processo de produção de mais valia via exploração

do trabalho adquire traços de normalidade, como algo circunstancial e inerente ao sistema de produção, que dificilmente pode ser avaliada quantitativamente, pois tem relação com a dimensão subjetiva de dominação, dimensão esta relevante tanto para elevação da produtividade do trabalho quanto para tolher a formas de resistência e de luta dos trabalhadores, pois

[...] se o fordismo expropriou e transferiu o *savoir-faire* do operário para a esfera da gerência científica, para os níveis de elaboração, o toyotismo tende a re-transferi-lo para a força de trabalho, mas o faz visando a apropriar-se crescentemente da sua dimensão intelectual, das suas capacidades cognitivas, procurando envolver mais forte e intensamente a subjetividade operária (ANTUNES, 2004, p.347).

No caso brasileiro, as pesquisas de Bernardo (2009) sobre a organização do trabalho em empresas multinacionais japonesas do setor automobilístico instaladas no Brasil, que adotam o modelo japonês, permitem indicar a existência de um hiato entre a tônica pela implantação da polivalência e a retenção do regime despótico sob o ‘sistema JIT’. A verificação da reprodução da rigidez disciplinar no ambiente de fábrica, as sobrecargas de trabalho verificadas e a intensificação do trabalho, somadas ao recrutamento de trabalhadores sem experiência fabril e vivência sindical, remetem a uma contradição entre discurso e prática. Na colocação de Bernardo (2009, pp.182-183)

[...] ao contrário do discurso hegemônico, há muitos autores, sobretudo na área das ciências sociais, que mostram que este modelo [japonês] não visa melhorar as condições de trabalho e, sim, aprimorar a utilização da força de trabalho de forma a adequá-la às características atuais do capitalismo globalizado. Em nossa pesquisa – que focalizou duas montadoras de automóveis que adotam grande parte dos métodos que caracterizam o modelo japonês de produção – foi possível identificar que existe um interesse real das empresas tanto na utilização da força de trabalho e da habilidade dos trabalhadores em favor da produção quanto das suas potencialidades e da sua capacidade cognitiva. Estas constatações nos levam a concluir que o que caracteriza a organização do trabalho nessas empresas não é a substituição do taylorismo-fordismo por um ‘novo’ modelo, mas sim o aperfeiçoamento deste com a inclusão da inteligência e do saber do trabalhador [...].

A autora sublinha que no interior da produção sob o ‘sistema JIT’ a insurgência dos trabalhadores se verifica mediante estratagemas que vão da retenção programada da elevação da produtividade, passando pela mobilização para atos de paralisação e greve até a sabotagem na linha de produção, evidenciando, no ambiente de produção flexível, um esboço da histórica luta de classes.

Se os modelos flexíveis representam um aparente avanço em termos de participação dos trabalhadores e maior mobilização de suas capacidades cognitivas na realização das atividades, representam um revés para os mesmos trabalhadores, com aumento das responsabilidades e intensificação do trabalho combinadas com a precarização contratual, sob o discurso sedutor de incentivo simultâneo ao empreendedorismo individual e à cooperação entre os participantes da produção. É possível apontar para a permuta entre maior autonomia e maiores cargas de trabalho; desalienação e desemprego latente.

De acordo com Palloix (1982) e Zarifian (1990), pode-se inferir que a nova modalidade do processo de valorização do capital é uma (re)adaptação do fordismo às novas condições de produção, mantendo a elevação da extração da mais-valia. Logo, estaríamos diante de um neo-fordismo e não de um pós-fordismo. Sob este prisma, a postulação da polivalência representa reedita o controle do capital sobre o trabalho humano, sem representar o reflorescer das capacidades humanas para o trabalho emancipado em sua plenitude, pois mantém o distanciamento entre gestão e execução, entre trabalho manual e intelectual, em que o capital se apropria do componente cognitivo essencialmente necessário para a maior produtividade, sem questionar a propriedade privada dos meios de produção.

A efetiva unificação entre execução e gestão, baseada na interação entre trabalho intelectual e trabalho mental, colocados em ação no processo de trabalho, apontaria para a superação das relações de poder típicas das organizações capitalistas heterogeridas baseadas na propriedade privada, extrapolando o horizonte teórico da polivalência. No limite, indicaria a superação da heterogestão com a implantação da autogestão pelos trabalhadores associados, aplicando na organização do trabalho o conceito de politecnicidade, que será apresentado no capítulo III.

CAPÍTULO III

REVENDO CONCEITOS: A POLITECNIA

Neste capítulo será apresentado o conceito de politecnia, sua proposta de unificação entre educação e trabalho, entre os elementos científicos e técnicos do trabalho. A politecnia propõe a interação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, permitindo que os conhecimentos sobre a totalidade do trabalho sejam de domínio dos trabalhadores, questionando a divisão técnica do trabalho no capitalismo. Será feita uma análise histórica do papel da politecnia no debate sobre organização do trabalho e a leitura contemporânea do conceito a partir das transformações recentes na organização do trabalho e da possibilidade da aplicação da autogestão pelos trabalhadores associados. Por fim, pretende-se debater os conceitos de polivalência e politecnia, com uma reflexão sobre seus limites e fronteiras.

3.1 Apresentação do conceito de politecnia

O capítulo anterior procurou problematizar o debate sobre o aperfeiçoamento da divisão técnica do trabalho nos processos de trabalho aplicados no modo de produção capitalista. Da cooperação simples à automação verifica-se a tendência de esfacelamento do trabalho com intenção de afastar o trabalhador do domínio sobre a totalidade dos conhecimentos da atividade de trabalho e ao mesmo tempo desvalorizá-lo, simplificando seu conteúdo e esvaziando sua razão de ser. Como resultado, observa-se o barateamento da força de trabalho fragmentada e simples, levando à sobrevalorização do capital em relação ao trabalho, quando o componente técnico se coloca como dinamizador de agregação de valor à produção, com o seu ápice representado pelo modelo taylorista-fordista.

Porém, a introdução da automação microeletrônica na segunda metade do século XX trouxe consigo a necessidade de utilizar a capacidade intelectual humana para manusear um instrumental sofisticado e de alto valor. Uma nova configuração do perfil do trabalhador, não fragmentado e sim polivalente, fora requisitada pelas organizações, abrindo uma nova perspectiva do trabalho, enriquecido, amplo, aparentemente revestido de elementos emancipatórios. Mas a polivalência, ainda que aspire uma relação mais próxima entre o homem e seu trabalho em um ambiente intenso em tecnologia, mantém o trabalhador apartado da condução do processo de trabalho e do direcionamento da produção.

Em síntese, a adoção das novas tecnologias e das novas formas de trabalho levariam a uma elevação da qualificação média da força de trabalho, muito aquém, entretanto, se for considerado o patamar das conquistas obtidas pela humanidade no campo do conhecimento científico e tecnológico (MACHADO, 1994, p.16).

O domínio sobre os conhecimentos acerca do processo de trabalho sempre foi um elemento central na relação entre capital e trabalho. Já no século XVIII Adam Smith (1985), na obra *A Riqueza das Nações*, admitia que os trabalhadores devessem ser dotados de conhecimento acerca do processo produtivo para poderem contribuir para a produção de riqueza. No entanto, o pensador advertia que esse conhecimento deveria ser cuidadosamente repassado ao trabalhador, em doses homeopáticas, enquanto o capital desenvolvia mecanismos para explorar o conhecimento, sistematizando-o e devolvendo-o de forma parcelada. No capitalismo industrial do século XIX foi permitido o acesso dos trabalhadores à formação escolar para melhorar sua participação na produção, desde que não questionassem o *status quo*. Os trabalhadores poderiam aprimorar seus conhecimentos para executar o trabalho, mas não para geri-lo.

Saviani (2004) atesta que o sistema de capital promove o afastamento do trabalhador dos conteúdos de seu trabalho, pois a partir de um determinado limite de acesso aos conhecimentos sobre o processo de trabalho pode ocorrer contradição com a ordem social estabelecida, uma vez que

Se o saber é força produtiva deve ser propriedade privada da burguesia. Na medida em que o saber se generaliza e é apropriado por todos, então os trabalhadores passam a ser proprietários de meios de produção. Mas é da essência da sociedade capitalista que o trabalhador só detenha a força de trabalho. Aí está a contradição que se insere na essência do capitalismo: o trabalhador não pode ter meio de produção, não pode deter o saber, mas, sem o saber, ele também não pode produzir (SAVIANI, 1989, pp.160-161).

Destarte, um ensino profissional se destinaria aos que devem executar e um ensino científico-intelectual atenderia àqueles que irão conceber e controlar. Esta determinação oblitera claramente uma formação holística do trabalhador que permita seu acesso aos conhecimentos técnicos e científicos sobre o trabalho, uma formação em diversas técnicas, politécnica.

A politecnia, em sua etimologia, remete à aplicação de múltiplas técnicas, fundadas não apenas no empirismo, mas também na constituição científica. Segundo Saviani (1989, p.17)

a noção de politecnicidade diz respeito ao domínio dos fundamentos científicos das diferentes modalidades de trabalho. Politecnicidade, nesse sentido, se baseia em determinados princípios, determinados fundamentos, e a formação politécnica deve garantir o domínio desses princípios, desses fundamentos.

Os princípios a que o autor se refere são os da unidade entre as diferentes técnicas que caracterizam o processo de trabalho humano, fundindo os elementos técnicos e científicos, o trabalho manual e o intelectual. Ainda segundo o autor, o conceito de politecnicidade

[...] postula que o processo de trabalho desenvolva, numa unidade indissolúvel, os aspectos manuais e intelectuais. Um pressuposto dessa concepção é de que não existe trabalho manual puro, e nem trabalho intelectual puro. [...] A separação dessas funções é um produto histórico-social, separação esta que não é absoluta, é relativa. Essas formas se separam por um processo formal, abstrato, em que os elementos predominantemente intelectuais se sistematizam como tarefa de determinado grupo da sociedade. Temos então o que conhecemos por trabalhadores manuais, por profissões manuais (SAVIANI, 1989, p.15).

O conceito de politecnicidade caminha na crítica da dicotomia entre trabalho manual e trabalho intelectual, resultado do processo histórico fundado na separação entre instrução profissional para a classe trabalhadora e instrução geral e científica para os pertencentes à classe capitalista, propondo desde a primeira formação a divisão de classes, fomentada por pedagogias distintas.

De forma proposital, uma pedagogia especial seria articulada para a capacitação em funções de planejamento e controle e a compreensão dos fundamentos científicos do trabalho na sua globalidade, enquanto uma outra pedagogia seria reservada àqueles encarregados das funções de execução, cujo primado pertence à prática imediata, desvinculada de criação e recriação teóricas (MACHADO, 1991a). Ao impedir o trabalhador de acessar a totalidade dos conhecimentos sobre o processo de trabalho, via pedagogias restritivas para a formação dos trabalhadores e via fragmentação do trabalho, o capitalismo impede que a sociedade tenha no trabalho uma positividade emancipatória e coloca o trabalhador como um produtor de valor de troca, alienado em relação à sua atividade de trabalho e aos resultados do seu labor, em resumo, um homem limitado, unilateral. Contudo, sendo o trabalho o elemento que transforma toda a natureza e também ao homem (MARX, 1988), sua unilateralidade pode converter-se em omnilateralidade³⁹.

³⁹ A omnilateralidade representa uma abertura para os saberes diversos ligados ao trabalho, questionando as barreiras impostas pela alienação do trabalho sob o capitalismo. Marx, ao realizar a crítica à forma burguesa de

Em Manacorda (1991), a dimensão negativa do trabalho, sua unilateralidade, pode adquirir o signo positivo oposto da omnilateralidade. A união entre técnica e ciência, entre elementos do trabalho manual e intelectual, revela-se parte de um processo de recuperação da integralidade do homem comprometida pela divisão técnica do trabalho pelo capital, propondo

[...] uma reconciliação entre o trabalhador e as forças produtivas que ele detém e utiliza. Não sendo mais um elemento descartável e não estando mais separado do produto do seu trabalho, agora sob seu domínio, o trabalhador recupera as condições necessárias para uma experiência integral de vida laboral e ascende a um novo patamar de satisfação e de atendimento a aspirações não apenas materiais ou monetárias (FARIA, 2009, pp.323-324).

A reconstituição da omnilateralidade diz respeito à ampliação das possibilidades do homem diante da realidade do trabalho, expandindo sua compreensão e atuação, mas também a realização pessoal diante da sua obra.

A omnilateralidade é, portanto, a chegada histórica do homem a uma totalidade de capacidades produtivas e, ao mesmo tempo, a uma totalidade de capacidades de consumo e prazeres, em que se deve considerar sobretudo o gozo daqueles bens espirituais, além dos materiais, e dos quais o trabalhador tem estado excluído em consequência da divisão do trabalho (MANACORDA, 1991, p.19).

A formação politécnica propõe a junção dos elementos científicos e técnicos do trabalho mediante uma pedagogia em que estes elementos sejam assimilados pelos trabalhadores. Esta formação em múltiplas técnicas seria, em Marx, o 'fermento' da transformação social:

Na concepção de Marx, o ensino politécnico, de preparação multifacética do homem, seria o único capaz de dar conta do movimento dialético de continuidade-ruptura, pois não somente seria articulado com a tendência histórica de desenvolvimento da sociedade, como a fortaleceria. [...] contribuiria para aumentar a produção, fortalecer o desenvolvimento das forças produtivas, e intensificar a contradição principal do capitalismo (entre socialização crescente da produção e mecanismos privados de apropriação). Por outro lado, contribuiria para fortalecer o próprio trabalhador, desenvolvendo suas energias físicas e mentais, abrindo-lhe os horizontes da imaginação e habilitando-o a assumir o comando da transformação social (MACHADO, 1991a, pp.126-127).

produção de mercadorias e à reificação do homem, coloca a omnilateralidade como horizonte da emancipação (SOUZA JUNIOR, 1999).

Podemos inferir que a politecnia, mais do que um conceito, adquire status de potencializador da transformação social, capitaneada pela crítica à alienação do trabalhador em relação ao processo de produção, em relação ao produto de seu trabalho e alienação para com os próprios homens, um processo histórico desencadeado pelo modo de produção capitalista (MARX, 2006). Historicamente, a politecnia, enquanto conceito crítico em relação à divisão técnica do trabalho, advogando pela formação omnilateral do trabalhador, esteve presente no debate histórico do socialismo utópico, socialismo científico e mesmo na implantação do socialismo real⁴⁰.

3.2 Politecnia, socialismo e autogestão

A crítica da divisão técnica do trabalho sob o capitalismo, através da proposta de junção dos elementos técnicos e científicos do trabalho, não é recente e nem foi inaugurada com a conceituação de politecnia. Os pensadores do socialismo utópico no início do século XIX observaram que com a instauração da manufatura e da maquinaria a apendiciação do homem à máquina reduziu a necessidade de formação intelectual do trabalhador, facilitando a introdução da força de trabalho de mulheres e crianças na linha de produção, de onde Fourier e Owen propuseram uma educação das crianças permeada por elementos do trabalho na produção (NOGUEIRA, 1993). Também Marx, enquanto teórico do socialismo científico, se mostrou um entusiasta da divisão do tempo de formação das crianças e jovens entre estudo e trabalho, estabelecendo um raciocínio de complementariedade entre as duas atividades e de ruptura com a monotonia⁴¹.

Marx percebia na junção de ensino teórico e prático o germen para a superação da alienação e capacitação do proletariado através da compreensão da realidade, constatando já em 1875 que “[...] o fato de combinar, desde tenra idade, o trabalho físico com a instrução constitui-se num dos mais poderosos meios de transformação da sociedade atual” (MARX, 2004, p.11).

⁴⁰ O termo 'socialismo real' remete à experiência do socialismo na U.R.S.S., sugerindo que outras modalidades de socialismo, mais adequados aos postulados teóricos, seriam possíveis. (HOBSBAWN, 1995).

⁴¹ Marx se posicionou favoravelmente à promulgação, na Inglaterra, da Lei fabril de 1833, impondo que crianças operárias devessem frequentar a escola por no mínimo duas horas diárias. (NOGUEIRA, 1993).

A educação dos trabalhadores para o trabalho, no capitalismo, poderia ser um elemento de insurreição da classe operária, evidenciando uma contradição do capitalismo, que ao fomentar a instrução dos trabalhadores para valorização do capital abriria a possibilidade de sua emancipação. Segundo Nogueira (1993), em Marx pode-se observar que a formação politécnica do trabalhador passa pela assimilação das bases científicas dos procedimentos de produção e sua aplicação prática mediante aquisição de um saber-fazer, pois o objeto técnico é um sujeito suscetível de ser manipulado. O ensino da utilização dos equipamentos para a produção deve ser, ao mesmo tempo, teórico e prático, contemplando mão e cérebro. Este ponto é relevante porque significa a recusa de um adestramento gestual, visando apenas habilitar o trabalhador a executar uma operação precisa no seio do sistema produtivo.

Saviani (2003) destaca que no ambiente da politecnicidade o trabalhador está apto para desenvolver diferentes modalidades de trabalho, com a compreensão do seu caráter, da sua essência teórica. E o autor delinea que a atuação de um trabalhador politécnico supera a realização de operações adestradas para executar com perfeição determinada tarefa, voltando-se para o desenvolvimento multilateral, abarcando todos os ângulos da prática produtiva na medida em que domina os princípios que estão na base da organização da produção contemporânea. E tendo em vista que a produção contemporânea se baseia na ciência, há que dominar os seus princípios científicos. O equilíbrio entre o ensino de teoria e prática permite que os trabalhadores politécnicos compreendam e avaliem a sua atividade produtiva, sem deixar que os princípios científicos e tecnológicos subjacentes ao funcionamento das técnicas escapem à sua compreensão.

Mas um limitador da formação politécnica é a resistência capitalista em repartir o controle sobre todos os elementos do processo de trabalho com o coletivo de trabalhadores, sob o argumento da supremacia técnica e gerencial do capital:

Sob o discurso da necessidade de homogeneização do trabalho, a classe dominante julga-se capaz de gerir, de determinar, de guiar os interesses das classes dominadas, pois acredita que estas nada fazem por livre iniciativa, mas somente atuam sob um comando inteligente, exercido, axiomáticamente, em nome dos interesses coletivos. Assim, o sistema heterogerido aparece como natural, como universal e próprio das relações humanas segundo a apologia do sistema de capital (FARIA, 2009, p.107).

Com o sistema heterogerido, a classe capitalista reserva para si o acesso à cultura científica aplicada à produção material e destina às massas trabalhadoras uma formação meramente instrumental. Para Marx, a politecnicidade partiria da apropriação do espaço do

conhecimento pelos trabalhadores, combinando educação intelectual, tecnológica e corporal, levando à constituição de homens plenamente desenvolvidos física e intelectualmente para a construção de uma sociedade socialista. O acesso do trabalhador ao conhecimento possibilitaria superar limites impostos pela divisão técnica do trabalho, concorrendo para sua maior conscientização, ultrapassando a unilateralidade para se tornar omnilateral. Ademais, a implementação de uma instrução politécnica plena se daria mediante a luta dos trabalhadores e através de um Estado por eles dirigido, ou seja, a estrutura econômica fundada na atividade de trabalhadores politécnicos seria base de uma superestrutura política representada por um Estado socialista.

O debate sobre o conceito de politecnicidade adentrou o ambiente socialista dos séculos XIX e XX, especialmente na formulação de diretrizes da educação para implantação do socialismo na Rússia czarista, motivando a construção de uma consistente base teórica por pensadores socialistas para uma proposta de unificação escolar para formação dos trabalhadores em uma sociedade sem classes. W. I. Lenin, líder do Partido Bolchevique e responsável em grande parte pela execução da Revolução Comunista de 1917, propunha que mesmo com a passagem para o socialismo, as marcas do capitalismo se fariam sentir, em especial no tocante às diferenças sociais verificadas nas diferentes profissões. O autor considerava que a nova pedagogia deveria aproximar os objetivos e as atividades educacionais com as diretrizes de organização da sociedade socialista. A ciência, neste caso, assumiria um papel de poder social, propiciando o desenvolvimento econômico e social, ainda que fosse necessário um longo período de tempo para o amadurecimento dos trabalhadores e para a supressão da divisão técnica do trabalho e implantação da politecnicidade. A este respeito Lenin, ao elaborar notas de revisão do programa do Partido Comunista em 1917, advogava pela adoção sistemática de um ensino gratuito, obrigatório, geral e politécnico para os jovens, que os levasse a conhecer profundamente todos os ramos da produção, propiciando uma estreita relação do aprendizado com o trabalho social e produtivo (LENIN, 1917).

N. Krupskaja, educadora russa que participou do debate sobre educação e trabalho no comunismo, dirigiu suas reflexões para o detalhamento do processo pedagógico e das relações interdisciplinares, discutindo sobre a necessidade de que os educandos tivessem uma assimilação crítica do conhecimento e do trabalho em uma escola socialista, que os capacitaria para lidarem com os desafios colocados pela vida social. Para a autora, a escola politécnica garantiria a conjugação entre ensino e trabalho produtivo, contribuindo para a

edificação da sociedade socialista. No artigo ‘O problema da educação comunista’, de 1925, a autora destaca que a escola politécnica

deve equiparar o aluno com as habilidades de saber aproximar-se corretamente de cada parte do trabalho, de aprender no processo de trabalho, de trabalhar inteligentemente e criativamente, de aplicar o conhecimento teórico à prática, de saber adquirir rapidamente as posturas necessárias ao trabalho. (KRUPSKAIA, apud MACHADO, 1991b).

Para Krupskaia, todo trabalho individual deveria ser referenciado a um trabalho coletivo, priorizando a cooperação, mas sem absorver autoritariamente a personalidade do educando, respeitando suas ocupações preferidas.

M. Pistrak, educador russo que contribuiu para a construção da pedagogia socialista, defendia que uma escola única do trabalho deveria desenvolver nos educandos aptidões para trabalhar coletivamente, analisando cada problema como um organizador e sendo apto a propor soluções. Em seu texto ‘O trabalho’, de 1923, o autor afirma que

É preciso tratar toda forma de trabalho como trabalho coletivo, socialmente significativo (seja para uma comuna pequena ou para um organismo social mais amplo), mas o principal é tratá-lo com trabalho na sociedade comunista em construção, lançando luz nas travas moderno-revolucionárias do trabalho. De tal enfoque pode-se tirar tanto momentos ético-formativos como também métodos de trabalho educativo (PISTRAK, 2009, p.217).

Pistrak propunha a participação efetiva e igualitária da sociedade em todos os momentos do trabalho, desde a formulação do processo de trabalho, a organização do trabalho e por fim sua execução, nas esferas mais simples do autosserviço⁴² até as esferas complexas das atividades industriais, entendendo todos estes momentos como momentos de formação, de estudo. Além do mais, a escola e o ensino devem ser invadidos pelo que acontece no mundo exterior, mas devem também interferir na organização social.

A. Makarenko, pedagogo ucraniano, entendia que o trabalho apartado do ensino e da educação política e social não proporciona proveito educativo. No texto ‘Os objetivos da educação’, publicado em 1937, o autor reflete que todo trabalho material desprovido de sentido político e moral, sem contribuir para a sociedade, é neutro, sem resultados positivos.

⁴² O autosserviço é um conceito elaborado a partir da experiência de realização de todo o trabalho nas ‘escolas comuna’ pelos alunos e pedagogos conjuntamente, tanto nas atividades pedagógicas quanto nas atividades operacionais (PISTRAK, 2009).

Devemos educar um tal indivíduo de que a sociedade precise. Em certas ocasiões, a sociedade coloca este imperativo com muita impaciência e exigência: necessitamos de engenheiros, de médicos, de moldadores, de torneiros... Não devemos falar apenas sobre a formação profissional da nova geração, mas também sobre a educação e um novo tipo de comportamento, de caracteres e de conjuntos de traços de personalidade que são necessários, precisamente no Estado soviético. Os objetivos do trabalho educativo só podem ser deduzidos das experiências que a sociedade coloca (MAKARENKO, apud LUEDEMANN, 2002, p.271).

Makarenko postulava ainda que o trabalho, como meio educativo, só é possível como parte de um sistema integrado, em que a coletividade seria o próprio objeto de uma educação comunista, sem perder a dimensão dos indivíduos, em uma sociedade marcada pelo fim da propriedade privada e pela implantação de uma autogestão plena.

As formulações teóricas dos pensadores supramencionados foram bastante relevantes para a arquitetura de um projeto de educação politécnica na União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) a partir da Revolução Comunista de outubro de 1917. O presente estudo tem por objetivo abordar o debate acerca da politecnia e sobre a formação do trabalhador omnilateral e não se propõe a uma análise pormenorizada sobre a experiência soviética.

Quanto à proposição do socialismo, Marx, em seus manuscritos econômico-filosóficos de 1844, teorizou que embora o socialismo se baseie na eliminação da propriedade privada dos meios de produção, a simples negação de qualquer forma de propriedade e a 'profissão de fé' rumo ao coletivismo forçado poderia suprimir o talento individual, sendo uma modalidade de comunismo grosseiro. Haveria um ponto de equilíbrio a ser alcançado, abolindo a propriedade privada, mas sem cair no coletivismo tirânico, em que os traços de personalidade são negados. “A primeira eliminação positiva da propriedade privada, o comunismo grosseiro, surge, portanto, como simples forma fenomenal da desonra da propriedade privada, que pretende propor-se como comunidade positiva.” (MARX, 2006, p.136).

Gorz (2003) assume uma postura alinhada à colocação de Marx quando afirma que a simples passagem da propriedade dos meios de produção para as mãos dos trabalhadores não se reflete em sua emancipação. A menos que a concepção da produção se oriente pela racionalidade cooperativa, autogestionária, a produção tipicamente industrial caminhará para a produção de valor de troca e acumulação. Contudo, a supressão da propriedade privada, ainda que seja insuficiente para a supressão da alienação, é condição *sine qua non* para a implantação da autogestão e unificação plena entre execução e gestão. Mas a autogestão vai

além da apropriação dos meios de produção, propondo uma transformação econômica, cultura e política profunda da sociedade. A este respeito, Faria (2009, p.355) explica que

A autogestão, em resumo, ultrapassa toda e qualquer proposta democratizante no âmbito da gestão participativa, na medida em que não pretende simplesmente criar grupos de trabalho autônomos ou abolir determinados graus de autoridade nas organizações, mas abolir as estruturas autoritárias da sociedade capitalista e das suas organizações. Não se trata de uma proposta conciliadora que pressupõe o fim do conflito entre capital e trabalho através da panaceia participativa, mas de outra coisa. Trata-se de uma mudança radical e revolucionária (qualitativa) do sistema de capital com o objetivo de criar outro e superior modo de produção e gestão social.

A autogestão, enquanto ação transformadora, se opõe à divisão técnica do trabalho e propõe o trabalho associado, onde se compartilha o conhecimento e o poder decisório, buscando estabelecer relações de igualdade e de solidariedade entre seus partícipes, questionando as relações de poder estabelecidas pelo capitalismo.

Na definição de Bobbio et al (1986), a autogestão constitui um sistema de organização de atividades desenvolvidas sob cooperação, em que as pessoas envolvidas são responsáveis diretamente pelas decisões sobre a gestão e o trabalho associado, sendo o poder decisório um atributo coletivo, acarretando duas determinações sobre o conceito de autogestão: a) a superação da distinção entre os que tomam a decisão e os que as executam e b) autonomia decisória das unidades de atividade e trabalho e isonomia entre as unidades nas relações de poder no empreendimento. Estas duas determinações da autogestão possibilitam a integração dos trabalhadores na gestão e tem como reflexo a interação dos saberes relativos ao trabalho em sua totalidade. Mas tal integração não advém apenas da coletivização dos meios de produção e aplicação da gestão coletiva, ela é antes o resultado que se encontra em potência no movimento das forças produtivas desencadeadas pela indústria capitalista. Ou seja, a divisão técnica do trabalho no capitalismo é portadora da possibilidade de desenvolvimento de diversas funções, que podem se aprimorar coletivamente com a tomada dos meios de produção pelos trabalhadores e com o direcionamento do instrumental técnico-científico de acordo com as demandas dos atores sociais.

De acordo com Habbermas (1983), pode haver outras vias de apropriação da tecnologia que não sejam alinhadas com a racionalidade técnica definida segundo o ordenamento do capital. A este respeito, Tragtemberg (2006, p.267) analisa que o

desenvolvimento das forças produtivas no capitalismo, emblematizado pela automação, pode ser direcionado para a produção autogestionária, destacando enfaticamente que

O rumo da sociedade não será decidido por enunciados teóricos, mas sim determinado pela relação de forças entre as classes sociais. A hegemonia da burguesia e do Estado capitalista poderá a longo prazo transformar a sociedade numa instituição total dirigida por engenheiros sociais e minorias burocráticas; o oposto, a hegemonia dos negativamente privilegiados, poderá liquidar com a descontinuidade entre o desenvolvimento das forças produtivas e o quadro estreito das relações capitalistas de produção. As mesmas forças que condicionam a opressão do homem pelo homem podem criar as condições para a colaboração do homem com o homem.

A autogestão, então, estabeleceria uma hegemonia do trabalho sobre o capital, em que a racionalidade econômica ficaria submetida à racionalidade social, como manifestação de contrapoder, em que

As formas de participação na gestão não são simplesmente concessões do capital aos trabalhadores, senão resultado de um confronto em que o capital expressa seu domínio em várias formas de gestão e os trabalhadores mostram sua capacidade de organização para além do sistema de capital ou como prática de enfrentamento no interior do sistema de capital [...] (FARIA, 2009, p.43)

representando uma estratégia no interior da luta de classes. A este estágio de desenvolvimento coletivo das forças produtivas corresponde uma nova concepção de trabalho, com a unidade entre teoria e prática, colocando o trabalho como princípio educativo em um ambiente autogestionário (KUENZER, 1986).

Na constituição da autogestão à educação cabe um importante papel. Ela deve dispensar aos trabalhadores-educandos uma formação politécnica que favoreça a rotatividade entre os diversos postos de trabalho, o que a termo contribui para a abolição da especialização fragmentada. Faria (2009) coloca que mesmo sob a gestão coletiva do processo de trabalho pode haver certo grau de especialização, com maior ocorrência em organizações complexas. Segundo o autor, é um equívoco supor que todos os trabalhadores saibam tudo de todas as coisas, o que equivale a supor que todos são constitutivamente iguais.

O objetivo de uma organização autogestionária reside em garantir que as diferentes habilidades não resultem em privilégios e hierarquias. A finalidade do processo educativo para a autogestão é a formação de indivíduos completos, omnilaterais, mas com características diferentes, capazes de se colocar face a diferentes situações do trabalho

associado, permitindo a aprendizagem coletiva do saber-fazer ligados aos diversos ramos e etapas do processo produtivo (NOGUEIRA, 1993). Ademais, no ambiente da autogestão a aquisição de conhecimento para realização das atividades de trabalho leva em conta as demandas técnicas dos empreendimentos sem abrir mão em atender às aspirações dos trabalhadores frente aos conteúdos a serem adquiridos, possibilitando maior identificação com o trabalho. A formação para o trabalho associado objetiva contribuir para o desenvolvimento individual e coletivo, recusando-se a apenas incrementar a capacitação de uma força de trabalho a ser disponibilizada para exploração pelo capital sob a forma burguesa ou, não raro, para ser colocada à margem do emprego formal, adentrando na informalidade ou ainda alimentando o exército industrial de reserva.

Saviani (1989) enfatiza que a adoção da politecnicidade como pilar da formação do trabalho associado, autogestionário, recupera a tradição socialista da unidade do trabalho, demarcando uma visão educativa distinta em relação àquela correspondente à concepção burguesa dominante. Mas, segundo o autor, para a aplicação da politecnicidade, deve-se ter em conta que “a união entre trabalho intelectual e trabalho manual só poderá se realizar sobre a base da superação da apropriação privada dos meios de produção, colocando todo o processo produtivo a serviço da coletividade, no conjunto da sociedade” (SAVIANI, 1989, p.15). Portanto a própria autogestão sugere que, pela coletivização dos meios de produção, todo conhecimento relativo tanto ao planejamento quanto à execução das atividades seja compartilhada entre o corpo de trabalhadores politécnicos, combinando múltiplas técnicas, que tenham sua utilização definida por eles próprios, de maneira a reafirmar sua autodeterminação. Silva (2004, p.5) coloca luz sobre o papel da autogestão para com a ruptura da alienação do trabalho ao ressaltar que

A superação da divisão do trabalho intelectual e manual - burocracia fabril - base da sustentação da sociedade dividida em classes e da estrutura opressiva, deverá ser obra da vontade coletiva dos trabalhadores envolvidos numa luta em direção aos sistemas autogestionários de produção, luta política que deve ser orientada por um projeto de construção de uma sociabilidade humana não intermediada pelo capital.

A politecnicidade se apresenta como um dos vetores da autogestão, uma vez que a onilateralidade do trabalhador, sua completude em termos de aptidão para gerir e executar o processo de trabalho, o habilitam para conduzir todo o processo produtivo, em conjunto com os demais trabalhadores associados. Mas parece ser um equivoco supor que a unidade do trabalho sob a junção de seus elementos técnicos e científicos seja uma prerrogativa da

politecnicidade e se encontra presente exclusivamente sob a autogestão. Como já fora enunciado na seção 2.5, a polivalência vai igualmente postular que a ampliação do conhecimento sobre os conteúdos do trabalho, em sua dimensão prática e teórica, é a pedra angular da formação do trabalhador multitécnico, ainda que apresente limitações quanto ao poder decisório na esfera de gestão do processo de trabalho e praticamente nenhum acesso à gestão do processo produtivo, por se tratar de uma estrutura heterogerida, conduzida por atores distintos social e intelectualmente (FARIA, 1985). Porém, as empresas tradicionais capitalistas, as cooperativas tradicionais e mesmo as cooperativas populares transitam em um continuum que vai da perspectiva monotécnica do modelo taylorista-fordista, passa pela concepção multitécnica da polivalência e pode chegar à proposta da unidade do trabalho sob a politecnicidade (CHIARIELLO, 2008; 2009; 2010).

De forma paradoxal, a questão referente ao enriquecimento dos cargos e à superação do posto de trabalho, motivando o rodízio de funções e afrouxamento hierárquico, dá traços de politecnicidade à polivalência, havendo, no entanto, diferenciações pontuais entre um e outro conceitos que são relevantes para o presente estudo.

3.3 Fronteiras e limites entre a polivalência e a politecnicidade.

O conceito de polivalência faz referência ao perfil do trabalhador marcado pela multiplicidade de suas competências e plasticidade de sua ação, podendo transitar no interior de diversas atividades, se aproximando dos núcleos de gestão. A polivalência assinala a superação do perfil do trabalhador monotécnico que marcou o modelo taylorista-fordista, aparentemente sem limitações para seu desenvolvimento. Mas a polivalência ainda preserva fortes traços da cisão entre gestão e execução do trabalho, pois a amplitude da ação do operador tem como limite o planejamento da atividade e o delineamento de seus objetivos principais, que fogem ao seu domínio. Um ponto nevrálgico de contenção das possibilidades de acesso dos trabalhadores polivalentes à totalidade dos conhecimentos, bem como da condução do processo de produção e de trabalho, é justamente a apropriação privada dos meios de produção pelos capitalistas, o que determina o posicionamento do trabalhador como

força de trabalho na relação de produção, demarcando, ainda que sutilmente, sua condição de ator externo, estranho ao núcleo de gestão e de propriedade⁴³.

A politecnicidade, por sua vez, parte da apropriação do conhecimento sobre o trabalho e dos meios de produção pelos trabalhadores, dando ocasião para a unificação dos processos de trabalho e de produção sob controle dos trabalhadores associados, tornando exequível uma autogestão autêntica. Mesmo guardando semelhanças, os conceitos de polivalência e politecnicidade diferem em pontos importantes. Machado (1994, p.19) coloca que a politecnicidade avança em relação à polivalência, argumentando que se a polivalência representa o novo, a politecnicidade representa o novíssimo:

Polivalência significa simplesmente um trabalho mais variado com uma certa abertura quanto à possibilidade de administração do tempo pelo trabalhador e não importa necessariamente mudança qualitativa das tarefas. [...] É suficiente, para ser um trabalhador polivalente, o recurso aos conhecimentos empíricos disponíveis, permanecendo a ciência como algo que lhe é exterior e estranho. [...] Politecnicidade representa o domínio da técnica a nível intelectual e a possibilidade de um trabalho flexível com a recomposição das tarefas a nível criativo. Supõe a ultrapassagem de um conhecimento meramente empírico, ao requerer o recurso a formas de pensamento mais abstratas. Vai além de uma formação simplesmente técnica ao pressupor um perfil amplo de trabalhador, consciente, e capaz de atuar criticamente em atividades de caráter criador e de buscar com autonomia os conhecimentos necessários ao seu progressivo aperfeiçoamento.

A polivalência possibilita o manejo de diversos instrumentos, adaptando de forma versátil os conhecimentos e experiências no contexto do trabalho em equipe, o que exige habilidades de comunicação diferenciadas. Segundo Machado (1994, p.20) as habilidades polivalentes “se politecnizam quando associadas a outros requerimentos e práticas requalificadoras, que exigem a união da destreza do fazer com a inteligência do pensar, num nível superior” apresentando diferenciações comportamentais, na relação com o trabalho, com a técnica e com o mundo, contribuindo com a proposição de elementos que aproximam o trabalhador do seu trabalho, atenuando ou mesmo eliminando o estranhamento.

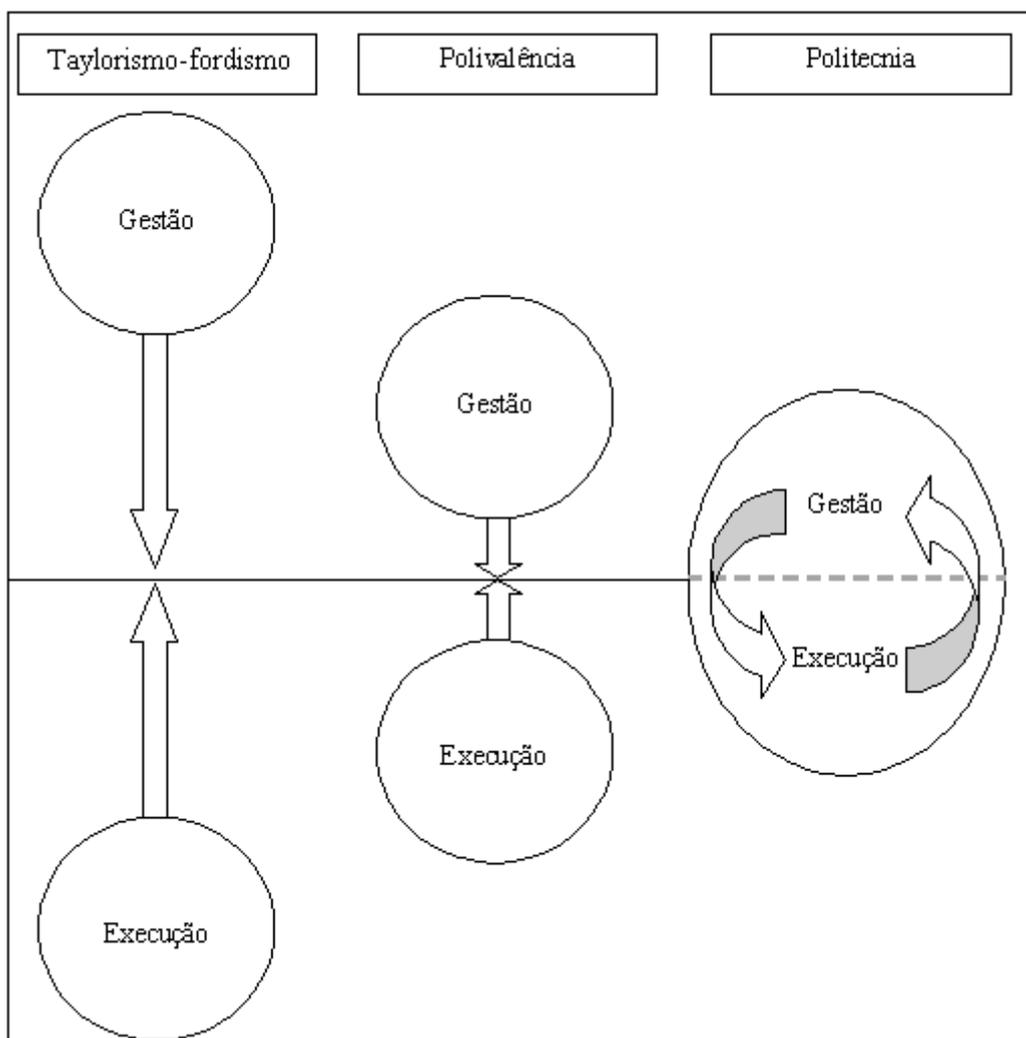
Para um trabalhador polivalente já se colocam requerimentos como: abertura, adaptação às mudanças, possibilidade de lidar com regras e normas em situações diferenciadas, curiosidade, vontade de aprender, motivação, iniciativa, atenção, responsabilidade etc. No caso de uma qualificação politécnica, estas exigências se redefinem com a incorporação de

⁴³ Muito embora os trabalhadores possam participar da propriedade dos meios de produção mediante aquisição de ações das empresas onde atuam ou mesmo em ambientes de co-gestão, participam de forma residual na tomada de decisões sobre o processo produtivo e sobre os resultados da produção (FARIA, 2009)

ingredientes como: discernimento e julgamento crítico; compreensão dos determinantes sociais, econômicos e políticos das ações a serem empreendidas; independência na avaliação das implicações das intervenções humanas frente a outras alternativas e finalidades, e criatividade no enfrentamento das contradições (MACHADO, 1994, p.21)

Embora a polivalência represente um avanço frente ao taylorismo clássico, ainda equivale a expressão refinada da ACT, mantendo a lacuna entre execução e gestão e preservando a ciência como monopólio do capital, sendo, portanto, um avanço apenas relativo, um neo-fordismo, enquanto a politecnicidade “guarda relação com as potencialidades libertadoras do desenvolvimento das forças produtivas assim como com a negação da negação destas potencialidades pelo capitalismo” (MACHADO, 1994, p.22), questionando a propriedade privada dos meios de produção, a fragmentação do trabalho e a ocultação de seus conteúdos e finalidades, colocando em xeque o seu caráter alienante, que tem como resultado último a exploração do trabalho pelo capital sob a forma de extração da mais valia.

Na figura 5 abaixo é possível visualizar o distanciamento entre os núcleos de gestão e execução proposto pelo modelo taylorista-fordista, a aproximação destes núcleos na proposição da polivalência, mantendo a tênue linha que separa estes núcleos, resultante da propriedade privada dos meios de produção e do controle sobre o conhecimento acerca do processo de trabalho e sobre o processo decisório. Já na politecnicidade esta linha se desfaz, permitindo a condensação da propriedade e do conhecimento entre todos os participantes da produção como trabalhadores associados, em um ambiente de autogestão.



Elaboração própria

Figura 5: posição dos núcleos de gestão e execução do trabalho nos ambientes do taylorismo-fordismo, da polivalência e da politecnia

Um outro ponto em que os conceitos de polivalência e politecnia se aproximam mas divergem diz respeito à cooperação. Como já visto na seção 1.2.1, a proposta da cooperação para o trabalho como forma de otimização da produção, perpassa diversos modos de produção. Marx (1988, p.246), no capítulo XII de O Capital, publicado em 1867, traz a seguinte definição para o conceito: “A forma de trabalho em que muitos trabalham planejadamente lado a lado e conjuntamente, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes, mas conexos, chama-se cooperação”. O autor salienta que por sua própria natureza social brota do homem maior agilidade para produzir coletivamente, de onde o resultado da produção coletiva é superior à somatória da produção individual.

Marx observa que o modo de produção capitalista apodera-se do potencial de cooperação para elevar a produtividade do trabalho enquanto processo coletivo,

disponibilizando capital para mobilizar um grande volume de força de trabalho. Através da cooperação, o capitalismo retira para si a essência dos primórdios da sociedade que produzia coletivamente tudo o de sua necessidade, utilizando o potencial do trabalho coletivo para valorização e acumulação de capital.

Nos modelos flexíveis de produção e de organização do trabalho, a ativação do potencial do trabalho coletivo se coloca como fundamental, tendo como uma de suas premissas a agregação das competências individuais para a eficiência das atividades cada vez mais complexas e em constante mutação (ZARIFIAN, 2001), podendo levar à cooperação dos trabalhadores polivalentes. Mas o que se verifica, segundo Antunes (1995), é um envolvimento cooptado, em que as organizações se valem de mecanismos que obedecem mais a uma lógica manipulatória do que de colaboração espontânea.

No mesmo sentido, Batt & Doellgast (2004) argumenta que os times de trabalho e os CCQs representam mais uma estratégia de coerção do que uma forma de organização do trabalho com viés emancipador, uma vez que propiciam tanto o controle hierárquico dos grupos (controle vertical) quanto o controle pelos próprios pares (controle horizontal), algo que Marx (1988, p.251), em 1867, já vislumbrara, ao observar que no capitalismo os trabalhadores cooperam por indução, sendo a cooperação um atributo da vontade do capitalista: “A força produtiva que o trabalhador desenvolve como trabalhador social é, portanto, força produtiva do capital”.

Assim, sob o discurso da autonomia, igualdade, mobilidade, lealdade e incentivo à participação esconde-se uma forma sutil de pressão para a participação, em que os atores muitas vezes simulam a cooperação com um aparente entusiasmo frente à proposta de trabalho em equipe. Como coloca Sennett (1999, p.134) “Num mundo de trabalho estilo roleta, as máscaras de cooperatividade estão entre os únicos cabedais que os trabalhadores levam consigo de uma tarefa para outra, de uma empresa para outra”.

Retornamos, de certa maneira, à constatação de Marx (1988), quando a apropriação do conceito de cooperação pelo capital nos modelos flexíveis - em especial o japonês - se faz sob a roupagem de condicionamento dos trabalhadores a participarem integralmente do processo de produção, com sua força física, mas principalmente com sua subjetividade, mediante adesão-submissão coletiva dos assalariados ao ‘espírito’ da empresa. Conforme assinala Faria (2009, p.140)

O controle sobre o processo de trabalho e do trabalhador, que no início se dava em termos de grupo de trabalho, atualmente envolve toda a organização produtiva sob o comando do capital, do trabalho às relações pessoais, dos procedimentos comportamentais [...] ao comprometimento total com a organização.

Para Marx (1988, p.247), o capitalismo se utiliza de uma ‘força de massa’, onde “[...] o mero contato social, na maioria dos trabalhos produtivos, [resulta na] emulação e excitação particular dos espíritos (*animal spirits*) que elevam a capacidade individual de rendimento das pessoas [...]”. Essa efervescência da cooperação foi apropriada historicamente pelo capitalismo, mas também pode servir aos trabalhadores associados, ativando o potencial cooperativo sob a autogestão dos seus empreendimentos, comprometidos com a formação omnilateral, politécnica, rompendo com a parcialidade unilateral da polivalência.

A questão de fundo que se observa no estabelecimento de limites teóricos entre polivalência e politecnicidade, relevante para este estudo, diz respeito à compreensão de que a proposta da polivalência adentra na cooperação, se aproxima da fusão dos núcleos de gestão e execução, do trabalho mental e do trabalho manual, sem, no entanto, romper com a membrana que separa tais núcleos, que são, por sua vez, espelho da separação histórica entre capital e trabalho. Em contrapartida, a retomada do debate sobre a politecnicidade parece trazer elementos novos para a discussão acerca da unificação entre gestão e execução do trabalho, acenando para o domínio do conhecimento científico e técnico da atividade de trabalho pelos trabalhadores associados, buscando responder a questionamentos do tipo: o que produzir?; por quê produzir?; como produzir?, questionamentos que são segmentados nas empresas heterogêneas típicas do modo de produção capitalistas, mas que se mostram passíveis de serem unificadas e formuladas de outro modo pelo corpo de trabalhadores politécnicos em empreendimentos que tenham a autogestão como horizonte.

No capítulo IV subsequente, serão apresentados os resultados da pesquisa empírica realizada nas cinco cooperativas, com dados primários e fragmentos de entrevistas realizadas com os trabalhadores associados (APÊNDICE III), onde se desenvolve o debate acerca dos limites e das fronteiras entre os conceitos de polivalência e politecnicidade na análise da trajetória da organização do trabalho nestes empreendimentos, como forma de reforçar a correspondência metodológica entre a teoria e a prática.

CAPÍTULO IV

A PESQUISA EMPÍRICA E O DEBATE SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NAS COOPERATIVAS

Este capítulo foi elaborado a partir da apresentação das cooperativas objeto de pesquisa, sua estrutura física, social e produtiva (APÊNDICE IV), sua trajetória histórica, os seus diferentes aspectos sociais e produtivos, além de sua dinâmica organizacional, como forma de localizar os empreendimentos e suas singularidades para o debate sobre as categorias analíticas acerca da organização do trabalho e aplicação dos conceitos de polivalência e politecnicidade em seu interior. A constituição das categorias analíticas tem a finalidade de estabelecer um diálogo entre a arquitetura da organização de trabalho nas cooperativas, investigando as particularidades de uma grande cooperativa tradicional e dando ‘voz’ às percepções dos trabalhadores associados nas cooperativas populares, buscando uma abordagem conjunta dos empreendimentos no lugar de uma abordagem meramente descritiva e individualizada, em consonância com a proposta de utilização da metodologia dialética. A elaboração das categorias analíticas contempla os seguintes tópicos: 1) Trajetória da organização do trabalho nas cooperativas; 2) Democracia interna e relações de poder; 3) Dinâmica dos cargos de gestão e de execução na cooperativa; 4) Rodízio de funções e atividades de trabalho; 5) Jornada de trabalho, remuneração e controle do trabalho; 6) Formação política e técnica para o trabalho.

4.1 Apresentação das cooperativas e seu histórico

4.1.1 COCAMAR - Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá

A Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR – sediada na cidade de Maringá, região noroeste do estado do Paraná, foi fundada em 27 de março de 1963, contando com 46 sócios, e seus ativos se resumiam a um barracão onde eram recebidos e processados os produtos agrícolas e algum maquinário para o beneficiamento da produção. No início da década de 1960 a monocultura do café na região apresentava mudanças em decorrência das políticas públicas para redução dos cafezais no Paraná, visando

equilibrar a oferta para exportação (SANTOS, 2001). A superprodução de café no período reduziu os preços do produto e a cooperativa atuou como mantenedora das atividades produtivas e comerciais dos produtores individuais, até que em 1967 a COCAMAR obteve crédito junto ao BNCC e ao Instituto Brasileiro do Café – IBC, permitindo à cooperativa vislumbrar a ampliação de suas atividades.

Ao longo da década de 1970 observou-se a intensa modernização da cooperativa através da diversificação da produção. Em 1974, a Assembleia Geral aprovou o projeto de industrialização do algodão para extração de óleo e introdução de soja e trigo, conduzindo a COCAMAR ao mercado de *commodities*.

O início da década de 1980 foi marcado pela iminência de uma crise para a COCAMAR, bem como para todo o setor agrícola brasileiro, mas a cooperativa continuou seu processo de expansão, instalando novas unidades de produção de óleos vegetais à base de soja em 1984, de fio de seda em 1985, além de duplicar sua planta de industrialização de caroço de algodão em 1986 (SANTOS, 2001).

Foi na década de 1990 que ocorreu a abertura da economia brasileira, trazendo para a cooperativa a necessidade de adoção de novas estratégias para atuação no mercado interno e também no mercado externo. Assim, a COCAMAR imprimiu um impactante programa de reestruturação interna, visando, segundo Jardim Junior (2005), combater os seguintes pontos de ineficiência: a) estrutura organizacional pesada; b) aumento dos níveis de endividamento; c) excesso de associados inoperantes; d) excesso de atividades de apoio.

O ano de 1995 marcou o clímax da crise interna na COCAMAR. Rodrigues (2000) aponta como uma das razões deste clímax o reiterado posicionamento da cooperativa como agente responsável pelo desenvolvimento regional, priorizando os interesses dos cooperados e produtores locais, imprimindo um caráter assistencialista à sua gestão. Ainda em 1995, a COCAMAR enfrentou sérios problemas financeiros resultantes da inadimplência de alguns cooperados, além de falta de capital, gestão equivocada de investimentos e elevação dos custos financeiros. À época, a cooperativa tentava negociar uma dívida acumulada de R\$140 milhões com bancos, o que representava 65% do seu endividamento total, enquanto suas atividades apresentavam um faturamento da ordem de R\$350 milhões.

Rodrigues (2000) relata que a renegociação do passivo da COCAMAR junto aos bancos foi tensa, sendo que em dado momento, diante da postura inflexível das instituições financeiras, aventou-se a possibilidade de convocação de uma assembleia extraordinária dos sócios, com a presença de representantes dos bancos, para propor a dissolução da cooperativa e o repasse de seus ativos aos credores, como forma de quitação das dívidas. Diante desse quadro, os representantes dos bancos constataram a necessidade de reavaliar as exigências para a renegociação, melhorando as condições de repactuação do passivo da cooperativa mediante parcelamento. A renegociação do passivo junto aos bancos é considerada pela cooperativa como um evento marcante para sua fase ascendente após a crise em meados da década de 1990.

Em 1998 a COCAMAR, por meio de uma sofisticada engenharia financeira, obteve recursos provenientes do Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção - RECOOP⁴⁴ - para sanar parte de suas dívidas. A cooperativa obteve R\$ 160 milhões via RECOOP e se comprometeu a executar as reformas internas condicionantes da liberação do Programa⁴⁵. A injeção de capital possibilitou a redução de cerca de 50% de seu passivo bancário, permitindo que a cooperativa tivesse capacidade de capitalização. Ao mesmo tempo, a diretoria da COCAMAR reavaliou sua postura sobre as atividades produtivas, reduzindo custos e direcionando seus investimentos para produção de *commodities* e para a comercialização de produtos industrializados no mercado nacional. Rodrigues (2000) relaciona uma mudança também na postura estratégica da COCAMAR após 1995, retratada no quadro abaixo:

⁴⁴ O em 03 de setembro de 1998, o governo federal editou a Medida Provisória 1715 instituindo o Programa de Revitalização das Cooperativas de Produção, com o objetivo de promover o desenvolvimento auto-sustentado das cooperativas, beneficiando 439 empreendimentos.

⁴⁵ Dentre as exigências do RECOOP para aplicação por parte da cooperativa destacam-se: plano de reestruturação; fechamento de linhas de produção deficitárias; estímulo a processos de aquisição e fusão de cooperativas; projeto de capitalização; profissionalização da gestão da cooperativa; plano de organização e profissionalização dos cooperados; monitoramento do plano de desenvolvimento das cooperativas.

Antes da Crise (1995)	Depois da Crise (1995)
Basicamente mercado interno	Mercado Interno, com aumento das vendas no varejo
Diversificação das opções ao produtor	Redução das opções de insumos, com ampliação da linha de produtos industrializados
Moderadas reduções de custos administrativos	Intensivas reduções de custos gerais
Grandes investimentos	Moderação nos investimentos
Foco no social	Foco na empresa cooperativa

Fonte: RODRIGUES, 2000. Elaboração própria

Quadro 2: Postura estratégica da COCAMAR antes e depois de 1995

A partir de 2000, a COCAMAR adotou uma gestão inteiramente profissionalizada, priorizando o fortalecimento de alianças estratégicas com outras cooperativas e empresas de capital aberto, intensificando as atividades agroindustriais para agregação de valor na produção. Em 2004, a cooperativa fundou uma empresa coligada, a Transcocamar LTDA, que opera no ramo de transportes e é especializada em cargas agroindustriais, especialmente açúcar, álcool, soja e cítricos, que em 2011 apresentou um faturamento de R\$ 175 milhões. Ao longo da primeira década do Século XXI, a cooperativa alinhou sua atuação às empresas de capital do setor do agronegócio, internalizando as cadeias produtivas de sua produção diversificada. Em 2010, a COCAMAR assumiu a gestão de 26 unidades da Cooperativa Agropecuária de Rolândia LTDA – COROL - no norte do Paraná.

Em 2011, a COCAMAR atuava na recepção da produção dos seus sócios, fornecendo insumos em condições vantajosas e prestando assistência técnica, realizando a industrializando de gêneros primários e sua comercialização. A cooperativa está presente nas regiões norte e noroeste do Paraná através das unidades arrendadas da COROL e de suas próprias unidades em 30 municípios, além de sua sede em Maringá, possuindo também unidades em outros estados do Brasil. No ano de 2011 a COCAMAR realizava as seguintes atividades:

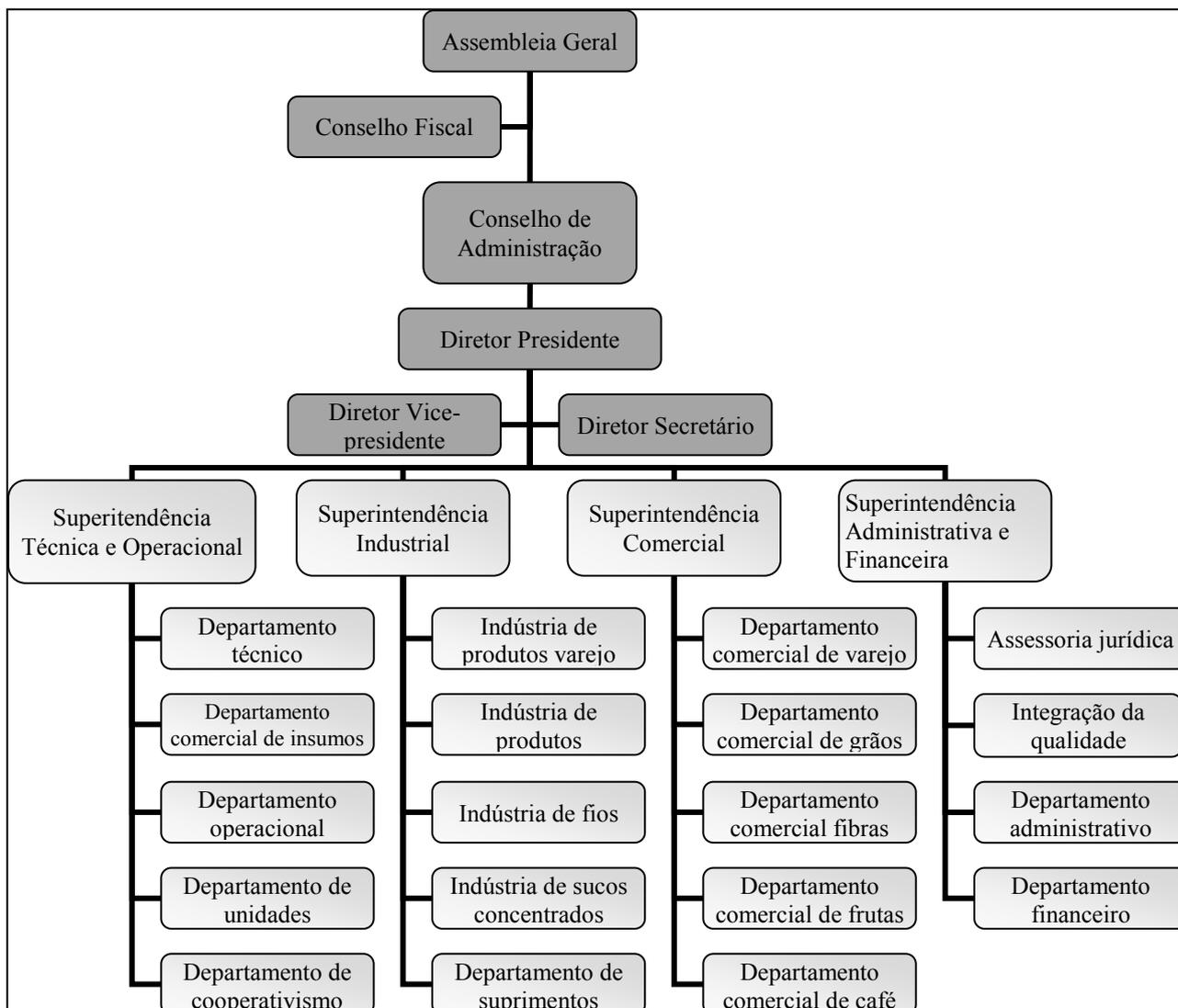
- Extração de óleos e farelos
- Refino e envase de óleos
- Comercialização de óleos comestíveis
- Industrialização e comercialização de fios têxteis
- Fabricação de suco de frutas concentrado e congelado
- Torrefação, moagem e comercialização de café
- Fabricação de sucos/néctares de frutas
- Fabricação de bebidas à base de soja
- Comercialização de sucos a base de frutas e de soja
- Fabricação e comercialização de cremes e molhos
- Estoque da produção em redes de armazéns
- Processamento de resíduos vegetais
- Usina de preservação de madeira
- Cogeração de energia elétrica⁴⁶
- Pesquisas no Instituto de Tecnologia Oswaldo M. Corrêa

Fonte: COCAMAR, 2011. Elaboração própria

Quadro 3: Atividades desenvolvidas pela COCAMAR em 2011

A COCAMAR era composta por 6100 sócios e 2200 funcionários em 2011 e possuía uma estrutura organizacional arquitetada de acordo com o organograma apresentado na figura 6, com as instâncias hierárquicas definidas a partir Assembleia Geral:

⁴⁶ A unidade, cujo investimento foi de R\$ 35,5 milhões, iniciou suas atividades em 2009 e consome aproximadamente 30 mil toneladas de cana por mês (COCAMAR, 2011).



Fonte: COCAMAR. Elaboração própria
Figura 6: Organograma da COCAMAR

- **Assembleia Geral:** instância máxima de deliberação dentro da cooperativa em que cada cooperado tem direito a um voto. É formada por todos os cooperados e realizada pelo menos duas vezes ao ano. Como a COCAMAR possui um número elevado de cooperados, são realizadas pré-assembleias em suas unidades geralmente um mês antes da realização da Assembleia Geral. Ocorre que, pelas dificuldades dos pequenos produtores em se deslocarem para participar das reuniões em Maringá, o quorum das assembleias é composto principalmente pelos grandes produtores, que fazem valer seus interesses nas deliberações.

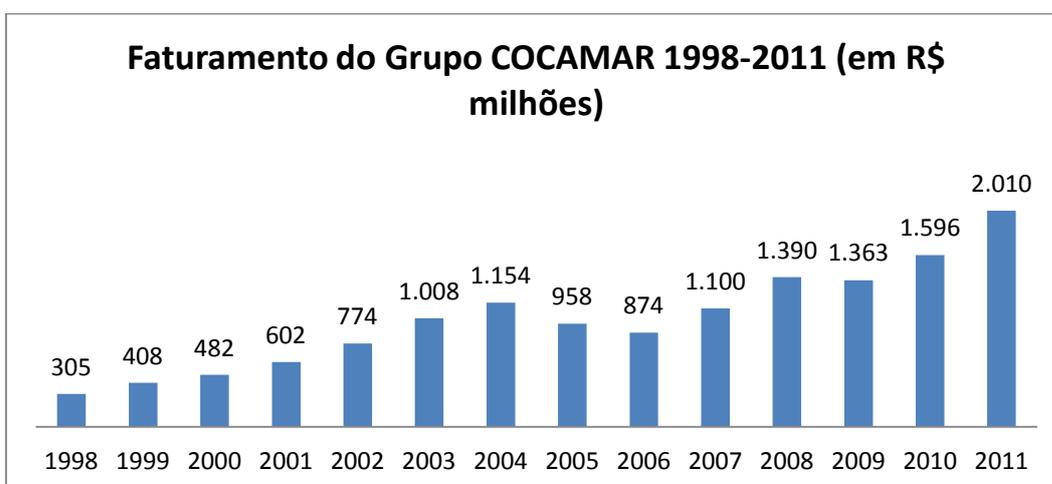
- **Conselho Fiscal:** composto por 6 sócios, é o órgão responsável pela fiscalização do conselho administrativo, superintendências e setores, bem como pela preservação do patrimônio dos sócios.

- **Conselho de administração:** composto por nove representantes além do presidente vice-presidente e diretor-secretário, que são eleitos a cada quatro anos. O conselho de administração é responsável pela gestão da COCAMAR, respondendo pelos resultados econômicos e pela execução das deliberações da Assembleia Geral.

- **Diretor Presidente:** responsável por fazer valer as deliberações da Assembleia e executar o planejamento das atividades da cooperativa. Responde pela gestão do empreendimento e é auxiliado pelo Vice-presidente e pelo Diretor secretário.

- **Superintendências:** todas possuem um superintendente geral e respondem pelas atividades produtivas, comerciais, administrativas, financeiras e de assistência técnica aos sócios. Contemplam o aspecto produtivo da cooperativa e são compostas por funcionários contratados para a realização de uma gestão altamente profissionalizada. As superintendências estão distribuídas entre as seguintes áreas: Superintendência comercial; Superintendência industrial; Superintendência técnica e operacional e Superintendência administrativa e financeira.

Como resultado de sua atuação, no ano de 2011 a COCAMAR apresentou um faturamento na ordem de R\$ 2,01 bilhões, um recorde da cooperativa, e as vendas no varejo alcançaram R\$ 570 milhões, representando o crescimento das receitas, conforme pode ser visualizado na figura 7, que contém a evolução do faturamento da COCAMAR em uma série de 1998 a 2011.



Fonte: COCAMAR, 2011. Elaborado pelo autor

Figura 7: Evolução do faturamento do Grupo Cocamar⁴⁷ (1998-2007*)

⁴⁷ O faturamento do Grupo Cocamar contempla as receitas da empresa coligada TRANSCOCAMAR LTDA.

Com um desempenho ascendente desde 2009 no tocante ao faturamento, além de um bom posicionamento no mercado de *commodities*, a gestão da COCAMAR se revela norteadada pela racionalidade econômica, voltada para as exigências do mercado (*market oriented*). O distanciamento da orientação da gestão da cooperativa da racionalidade social foi acentuado a partir da reorganização estrutural ocorrida na década de 1990, quando a cooperativa assumiu uma postura clara de busca por resultados financeiros satisfatórios, aplicando em sua dinâmica organizacional predicados da heterogestão, por meio da contratação de profissionais para execução das atividades e estabelecimento de metas de produtividade no interior de cada setor. Em suma, a COCAMAR imprime uma dinâmica totalmente empresarial no rol de suas atividades produtivas e no relacionamento de caráter fundamentalmente econômico com seus sócios.

4.1.2 O MST e as cooperativas populares

A trajetória das cooperativas populares está profundamente relacionada com a trajetória dos movimentos sociais no campo e sua luta pela reforma agrária e justiça social. Dentre estes movimentos sociais está o MST, que desde o início da década de 1980 atua na mobilização dos trabalhadores do campo para a conquista da terra e produção de gêneros alimentícios para sustento das famílias e comercialização visando obtenção de renda. No caso desta Tese de Doutorado, as quatro cooperativas populares investigadas tem sua gênese e trajetória ligadas ao MST, razão pela qual segue um breve histórico do Movimento.

O MST tem suas origens nas transformações da agricultura brasileira ocorridas durante as décadas de 1960 e 1970, período de acentuada modernização da produção agrícola, mas com a manutenção da estrutura fundiária no país (MATTOSO, 1996). Para Fernandes (1999) a ação do Estado sob ditadura militar foi crucial para o aumento no número de propriedades com características de latifúndio e redução do número de pequenas propriedades, sendo que de 1970 a 1985, 48,4 milhões de hectares de terras públicas foram transformados em latifúndios.

As políticas oficiais do período também favoreceram os grandes produtores, pois o crédito subsidiado galvanizou os interesses de latifundiários, dos bancos e dos capitais direcionados para a especulação de terras. Apenas uma fração dos pequenos produtores teve

acesso ao crédito, o que aumentou o hiato entre grandes e pequenos produtores, os primeiros responsáveis pela produção agroindustrial para exportação e os segundos relegados a uma agricultura de subsistência e excluídos do mapa do desenvolvimento. Foi justamente no cenário de abandono do pequeno agricultor que ressurgiram os movimentos camponeses ligados a setores progressistas da Igreja Católica e aos sindicatos de trabalhadores, dando origem ao MST, fundado em 1984 por representantes das lutas em 12 estados.

O MST direciona sua atuação para além da ocupação de terras, entendendo que as mobilizações devem continuar em momentos posteriores à conquista do assentamento. O Movimento considera que a viabilidade dos assentamentos depende do desenvolvimento das famílias no campo através de crédito para a educação, assistência técnica, infraestrutura social e produtiva, enfim, elementos que demandam lutas sucessivas (CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL, 1996). Nos assentamentos de reforma agrária do MST busca-se o debate acerca do aprimoramento do processo produtivo nas áreas ocupadas, com a configuração do assentamento sob as modalidades de lotes individuais ou agrovilas (APÊNDICE V), adotando um planejamento da produção que priorize a cooperação, devendo ser diversificada, mecanizada, financiada e orientada para o mercado, valorizando o trabalho disponível, mas sem abrir mão do autoconsumo para reprodução dos grupos familiares.

Na percepção do MST, a cooperação é um meio, um instrumento para realização das transformações sociais e para a melhoria permanente das condições de vida dos trabalhadores associados, superando as dificuldades que os assentados têm para sobreviver e competir no mercado através da exploração de seus lotes individuais com a força de trabalho familiar (DAL RI; VIEITEZ, 2008). As modalidades de cooperação praticadas pelos assentados diferem principalmente no que diz respeito à utilização da terra e dos meios de produção e à organização do trabalho e planejamento da produção.

A organização para a cooperação encontrada nos assentamentos parte de pequenos núcleos familiares até a cooperação integral entre todos os assentados, com as seguintes etapas: a) **Grupo de famílias**: modalidade de produção coletiva entre grupos de poucas famílias em que a terra e os meios de produção são individuais, com a organização do trabalho em âmbito familiar; b) **Associação ou grupo de máquinas**: as famílias associadas administram o maquinário para utilização de seus serviços. A terra permanece em lote individual e os meios de produção são em parte individuais e em parte coletivos, com a

organização do trabalho também em âmbito familiar; c) **Grupos de produção semi-coletivizada**: buscam conciliar interesses individuais com interesses coletivos. A terra é utilizada ora coletivamente, ora individualmente e alguns meios de produção são coletivos. O núcleo familiar decide sobre a produção na parte de seu lote e o coletivo decide sobre a produção na fração dos lotes utilizados coletivamente, ocorrendo a organização do trabalho para a cooperação; d) **Grupos de produção coletivizada**: aglutina pessoas e famílias dispostas a organizar a produção de forma coletiva. Uma fração da terra fica sob utilização individual e outra fração é utilizada coletivamente, sendo que as terras coletivas permanecem sob controle do grupo. Pode haver a concordância para a construção das moradias em agrovila. Os investimentos para a produção são feitos coletivamente e todo o trabalho é submetido ao planejamento feito pelo coletivo, organizado em setores de produção; e) **Cooperativa de produção agropecuária - CPA**: as CPAs foram implantadas no MST a partir de 1989 como uma forma desenvolvida de cooperação, devendo ser registradas e regidas pela legislação vigente. Em uma CPA, a terra permanece sob o controle coletivo, havendo o estímulo para a construção de agrovilas. O título de propriedade ou concessão de uso da terra pode estar em nome da CPA e os investimentos em meios de produção são controlados pela cooperativa. Nas CPAs o capital acumulado constitui fundos indivisíveis, um patrimônio social que não pode ser requerido individualmente em caso de saída de sócios. A organização do trabalho se faz no interior de cada setor, respeitados os critérios de capacidade técnica e disponibilidade dos trabalhadores associados. O planejamento da produção é centralizado no coletivo, embasado em estudos técnicos e na adoção de linhas de atividades prioritárias.

Em junho de 1990 foi implantado Sistema Cooperativista dos Assentados – SCA - como forma de organizar e aproximar as unidades do sistema de cooperativas do MST. O SCA passou a formular as linhas políticas para a organização da produção, sendo seu principal desafio a definição de estratégias de produção voltadas tanto para a subsistência quanto para o mercado, buscando tornar as cooperativas economicamente viáveis, mas distintas do modelo do cooperativismo tradicional (CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL, 1996; VAZOLLER, 2004).

Em 1993 deflagrou-se um período de crise do SCA, ao se constatar a falta de preparo dos sócios na administração das CPAs. No mesmo ano foi criado o Curso Técnico em Administração de Cooperativas – TAC, visando capacitar os dirigentes das cooperativas para

a gestão dos empreendimentos. Em 1995, foi criado o Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária – ITERRA, em Veranópolis-RS. Sua finalidade era assumir o curso TAC e o Magistério, centralizando a formação de técnicos e professores para atuarem nos assentamentos. Desde então diversos cursos de capacitação e formação para o trabalho associado foram implantados pelo MST, em parceria com instituições nacionais e internacionais.

A trajetória das cooperativas do MST pode ser dividida em etapas ao longo do tempo (STÉDILE, 1991; CONFEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO BRASIL, 1996; VAZOLLER, 2004), que caracterizam a sucessão dos estágios de desenvolvimento da cooperação:

1º Período 1979-1984 - este período caracterizou-se pela urgência na conquista da terra e na resolução de questões ligadas à alimentação, educação e moradia. O trabalho coletivo era tido como uma proposta idealista, com um pequeno grupo de trabalhadores empreendendo associações para usufruir algumas vantagens na produção, algo que não alcançariam individualmente. O trabalho coletivo se resumia a mutirões e trocas de dias de serviço.

2º Período 1984-1989: O crescimento do MST e o aumento no número de terras conquistadas levaram à discussão de questões ligadas à gestão da produção como forma de demonstrar para a sociedade a viabilidade da reforma agrária, tendo em vista a mobilização de organizações pró-latifúndio para arrefecer a atuação dos movimentos sociais do campo⁴⁸. Um projeto de cooperação mais intensa e complexa passou a nortear as discussões no interior do Movimento

3º Período 1989/1993: O MST passou a aprimorar a qualificação dos dirigentes e militantes para a organização e fortalecimento do SCA, através da formulação de diversas linhas políticas para a organização da produção nos assentamentos via CPAs.

4º Período 1993/1997: são constituídas cooperativas regionais de comercialização ligadas ao SCA, para ampliar a cooperação entre as famílias assentadas. O período é marcado por uma relativa crise nas experiências de trabalho coletivo, que resultou na transição das cooperativas do MST para um estágio de organização produtiva e de administração voltado para a racionalização da produção com elevação da produtividade e redução de custos. O MST detectou a necessidade de maior preparo ideológico, cultural e técnico por parte dos

⁴⁸ Dentre as associações pró-latifúndio destaca-se a União Democrática Ruralista – UDR, fundada em 1986 por grandes proprietários de terras.

cooperados para superação da crise, estabelecendo-se uma orientação voltada para o aprimoramento do desempenho econômico.

5º Período 1997 em diante: reestruturação administrativa das cooperativas ligadas ao SCA, com a implantação de instrumentos de gestão mais eficientes do ponto de vista econômico, sob acompanhamento da CONCRAB. Essa reestruturação levou ao surgimento de uma base de orientações técnicas para a organização coletiva do processo de produção nos assentamentos através da implantação de agroindústrias para a formação de pequenas cadeias produtivas integradas, possibilitando maior agregação de valor à produção. A partir de 2002, o SCA foi substituído pelo Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente do MST, que assumiu as atribuições do SCA no assessoramento às cooperativas. As CPAs também passaram a receber suporte técnico do Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais – PAES, ligado à CONCRAB.

Observa-se no histórico do MST a preocupação em dotar as cooperativas de instrumental necessário para que a produção apresente resultados satisfatórios, possibilitando melhores condições de vida para os assentados e a continuidade nas lutas pela reforma agrária, mas sem deixar que a busca por eficiência econômica relegue a um papel secundário os laços solidários entre os trabalhadores associados. As cooperativas populares abaixo apresentadas também participam desta dinâmica paradoxal presente nas cooperativas do MST, de se orientarem de acordo com os critérios de eficiência econômica, mas sem preterir de seu caráter de movimento social.

4.1.3 Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória – COPAVI

A Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória LTDA – COPAVI, está localizada no Assentamento Santa Maria, município de Paranacity-PR, região noroeste do Paraná e dista 403 Km da capital Curitiba. Moura (2005) destaca que a região passou por mudanças na estrutura fundiária a partir da década de 1970, em decorrência da falência de pequenos produtores e da elevação do desemprego. Este processo motivou o surgimento de organizações sociais que mobilizaram contingentes de trabalhadores rurais desempregados para a formação de assentamentos rurais mediante ocupação de terras improdutivas na região.

O assentamento Santa Maria foi criado mediante a desapropriação da Fazenda Santa Maria em junho de 1988. Inicialmente, a área foi ocupada provisoriamente por um grupo de trabalhadores sem terra de Paracity logo após ser desapropriada, sendo que somente em 19 de janeiro de 1993 as 25 famílias ligadas ao MST ocuparam a área para produzir de forma coletiva para sua subsistência. Algumas dessas famílias já ocupavam a terra há mais de dois anos, e mesmo sem contar com a posse legal dela conquistaram o apoio e simpatia da população local para reivindicar sua posse definitiva. Nos primeiros seis meses de ocupação as famílias dedicaram-se a trabalhar como bóia-fria em propriedades da região, ao mesmo tempo em que discutiam sobre como seria a organização do assentamento, quais objetivos e princípios⁴⁹ norteariam o seu funcionamento.

A fundação da COPAVI, em 10 de julho de 1993, objetivou dar início ao desenvolvimento das atividades coletivas e angariar investimentos produtivos. Durante todo o período de resistência, foram realizadas várias reuniões entre os trabalhadores acampados, quando se discutiu sobre a melhor forma de utilização da terra e sobre a organização do trabalho. Das 25 famílias que participavam da ocupação, 5 desistiram, sendo solicitada ao INCRA, e concedida, autorização para a redução da capacidade do assentamento para 20 famílias. Ficou então acordado entre as 20 famílias que a exploração da terra seria coletiva, através da constituição de uma cooperativa de produção, nos moldes que o MST delineara para a formação de uma CPA.

Em maio de 1994, o INCRA emitiu o título de propriedade da terra ocupada em nome da cooperativa, de maneira que a terra e os ativos constituídos fossem de propriedade da COPAVI, impossibilitando seu fracionamento individual para alienação. A utilização dos recursos de maneira totalmente coletiva sob a forma de uma cooperativa se colocou como uma premissa para os trabalhadores e sua posterior adesão como sócios. Inicialmente, as 20 famílias que fundaram a cooperativa “[...] transformaram uma área pequena de 256 hectares com apenas a cultura de cana-de-açúcar (72% da área), inabitada, em lugar de morada e de geração de renda” (MOURA, 2005, p.71).

⁴⁹ Dentre os princípios que norteiam a COPAVI, que são basicamente comuns entre as CPAs do MST, destacam-se os seguintes: a) alinhamento e compromisso político com MST; b) qualidade de vida dos trabalhadores; c) respeito ao meio ambiente; d) respeito aos trabalhadores, garantindo a segurança no trabalho; e) responsabilidade social; f) participação social e democracia; f) posse coletiva dos meios de produção e da terra; g) justiça nas relações; h) praticar a solidariedade; i) educação, com formação técnica e ideológica contínua.

Conforme relatado por Moura (2005), a partir de 1994, com a regularização do assentamento, a COPAVI pôde acessar financiamentos do Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária – PROCERA, nas modalidades: a) PROCERA TETO I – linha de financiamento federal direcionada a todos os assentados, garantido um crédito de investimento de R\$ 7.500,00 por família, direcionado para o processo produtivo, mas também para obras de infraestrutura e, excepcionalmente, para aquisição de bens de consumo doméstico; b) PROCERA TETO II – voltado para agricultores com maior integração comercial, essa linha de crédito permitia a obtenção de R\$ 7.500 por família, desde que fossem integradas em um projeto de trabalho coletivo. As famílias associadas à COPAVI acessaram as linhas de crédito do PROCERA TETO I e TETO II em 1995 e optaram por utilizar os recursos coletivamente, investindo cerca de R\$ 300.000,00 na cooperativa, e os créditos provenientes do PROCERA TETO II foram destinados à integralização de quotas-partes pelas famílias, capitalizando a cooperativa no montante de R\$ 150.000,00. Os recursos foram prontamente investidos nas seguintes atividades: horticultura; fruticultura; pecuária de leite; criação de aves; café adensado e processamento da cana-de-açúcar para produção de cachaça e rapadura.

As linhas de crédito do PROCERA permitiram que a COPAVI desse início às atividades agroindustriais para maior agregação de valor à produção, impactando na organização do trabalho na cooperativa. Com o aporte financeiro, a partir de 2000 a cooperativa adquiriu considerável autonomia financeira, fazendo com que parte de suas atividades, de seus investimentos e mesmo da distribuição de sobras para os cooperados resultasse das receitas oriundas da comercialização de sua produção.

As moradias dos cooperados foram construídas em forma de agrovilas, sendo todas providas de energia elétrica e água encanada. As residências foram edificadas em lotes individuais de 18x25 mts e são de propriedade da cooperativa. Em termos de qualidade de moradia, se no início do assentamento os trabalhadores residiam em barracos de lona, em 2003, 10 das 21 casas da agrovila eram de alvenaria e as outras 11 de madeira, e já em 2011 todas as moradias eram de alvenaria. Na cooperativa, as refeições são feitas coletivamente em seu refeitório, com o objetivo de reduzir custos, otimizar o tempo disponível pelas famílias para alimentação e proporcionar a integração dos cooperados.

A COPAVI é vinculada à CONCRAB, por meio da Cooperativa Central de Reforma Agrária do Paraná - CCA-PR - e busca seguir as orientações do MST nas suas linhas políticas,

princípios e símbolos definidos em âmbito nacional. A Regional do MST no noroeste do Paraná é representada pela Brigada Iraci Salete Stronzake, constituída por núcleos de base e é composta por sete assentamentos com 237 Famílias e dois pré-assentamentos com 50 famílias. No interior da Brigada existe a Associação dos Assentados do Pólo de Paracity – APOLO – que conta com aproximadamente 150 sócios. Em 2010, os integrantes da APOLO fundaram a Cooperativa de Agroindustrialização, Comercialização e Reforma Agrária União LTDA – CORAL. Em 2011, a Brigada e a APOLO trabalhavam na elaboração de projetos para agroindustrialização nos assentamentos, contemplando a cooperação e a produção agroecológica pelas famílias (GONÇALVES, 2011).

A área física da cooperativa destinada à produção no momento da pesquisa de campo encontrava subdividida da forma a cumprir as exigências legais, da produção e também de uso coletivo. Os 96 alqueires da COPAVI eram utilizados da seguinte maneira: 28% para pastagens, 35% para cana de açúcar ecológica, 20% de reserva legal, 5% de reserva permanente, 5% de reserva energética, 4% para culturas diversas e 3% destinado a infraestrutura social e centros de produção.

As atividades produtivas da cooperativa são concentradas nos setores de produção. Os setores de Leite e derivados, que produz leite, iogurte, queijo e doce de leite e o Setor de Cana e derivados, que produz cana *in natura*, açúcar mascavo, melado e cachaça, eram responsáveis por 95% da receita comercial da cooperativa em 2010, como pode ser observado na tabela 2:

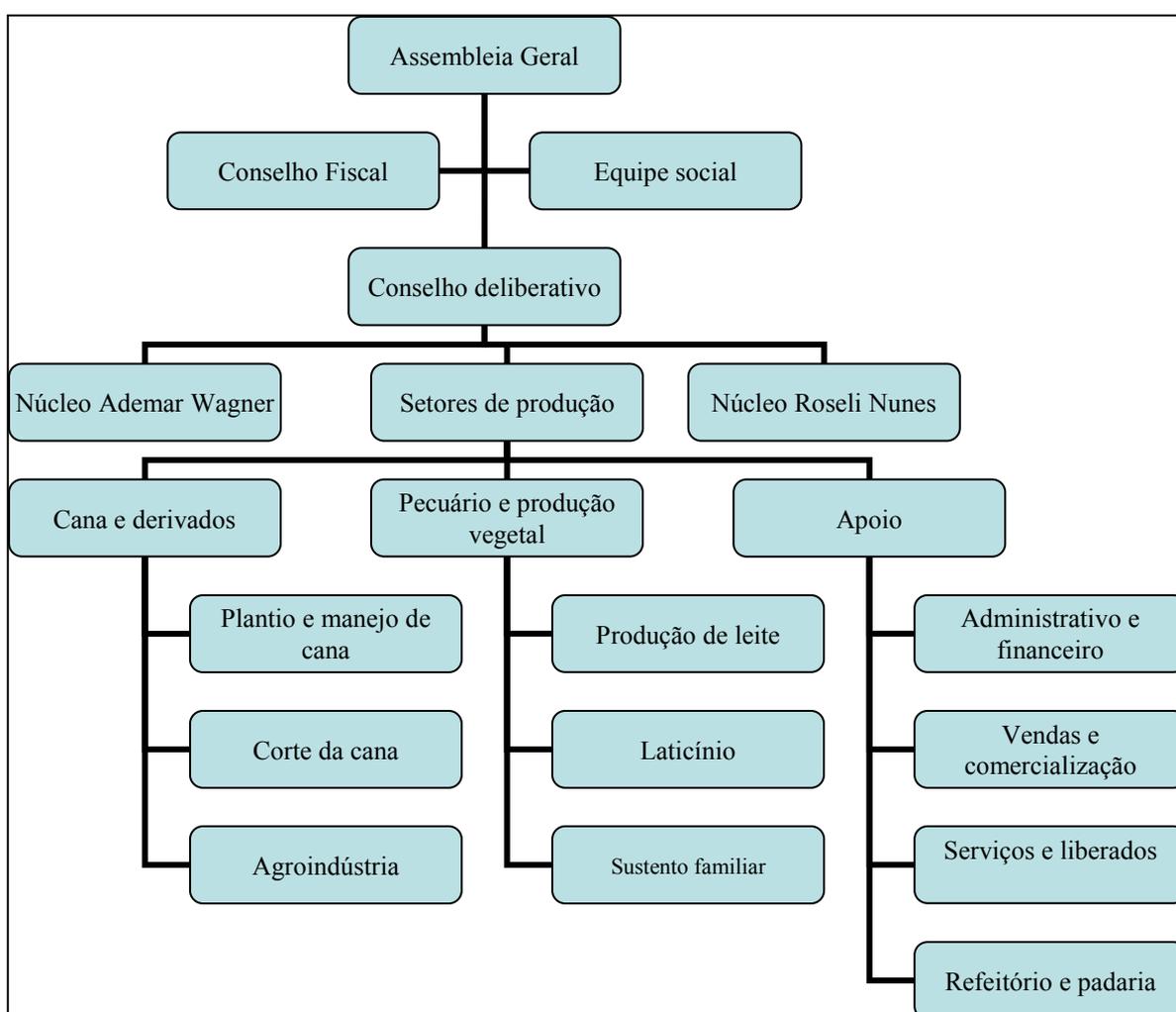
Setor de produção	Unid	Produção	Capacidade instalada	Capacidade utilizada	Participação Faturamento
Cana e derivados	Ton.	51,4	65	79,07%	77,43%
Leite e derivados	Lts.	17.385	120.000	14,49%	17,81%
Padaria	Un.	1.200	2.000	60,00%	2,51%
Vegetais in natura	Un.	2.500	5.000	50,00%	1,39%

Fonte: GONÇALVES, 2011. Elaboração própria

Tabela 2: Dados dos setores de produção da COPAVI em 2010 (média mensal)

O quadro de trabalhadores associados da cooperativa em 2011 era composto por 53 cooperados, sendo 25 homens, 17 mulheres e 11 jovens, distribuídos pelos setores de produção. A cooperativa contava também com 19 empregados contratados como força de trabalho assalariada, atuando especificamente na atividade de corte de cana-de-açúcar no setor de cana e derivados.

A estrutura organizacional da COPAVI está esboçada no organograma da figura 8, seguido da descrição dos setores de produção e de atividades sociais, que representam os aspectos econômicos e sociais, em suas dimensões técnica e política.



Fonte: COPAVI. Elaboração própria.
Figura 8: Estrutura organizacional da COPAVI

- **Assembleia Geral:** realizada mensalmente, é a instância máxima de poder na cooperativa, tendo suas deliberações acatadas pelos setores da cooperativa. Representa a confluência de seus aspectos político e produtivo, sendo a presença de todos os sócios obrigatória, cada um com direito a um voto.

- **Conselho fiscal:** composto por 3 sócios eleitos a cada 3 anos, é um órgão independente do conselho deliberativo e se remete diretamente à Assembleia Geral. Tem por atribuições resguardar o patrimônio da cooperativa, conferir as horas trabalhadas pelos cooperados e fiscalizar as atividades dos setores.

- **Conselho deliberativo:** forma a direção legal da cooperativa e é composto pelo presidente, secretário-geral, tesoureiro, que são a diretoria, e por todos os coordenadores dos setores. O conselho deliberativo é eleito pelo voto secreto de todos os cooperados para um exercício de três anos.

- **Equipe Social:** responsável por debater assuntos ligados ao relacionamento entre os cooperados, promover a coalizão em torno de objetivos comuns e equacionar problemas mais sérios de relacionamento, quando já discutidos nos núcleos das famílias.

- **Núcleos Ademar e Roseli:** são o suporte social da COPAVI. Aglutinam as demandas pessoais dos sócios e organizam questões relevantes a serem apresentadas na Assembleia Geral.

- **Setores de produção:** responde por toda a atividade produtiva da COPAVI, na produção de gêneros tanto para o autoconsumo quanto para a comercialização e está subdividido em:

a) Cana e derivados: é o sub-setor que proporciona maior renda monetária para a COPAVI e se divide nos seguintes segmentos: Plantio e manejo de cana; Corte de cana e Agroindústria.

b) Pecuária e produção vegetal: responsável pelas atividades de Produção de leite, Laticínio e pela produção para Sustento familiar.

b) Apoio: responsável pela gestão de quatro segmentos, dentre eles o de Vendas e comercialização, que é o elo de ligação da COPAVI com os clientes externos de da cooperativa e o Administrativo, que responde pela organização contábil das atividades da

cooperativa. O sub-setor também contém os segmentos de Liberados e Serviços e Refeitório e padaria.

A produção dos setores da cooperativa se destina ao auto-consumo por parte das famílias e para comercialização no mercado regional, nacional e também no mercado externo⁵⁰. A composição da receita financeira da COPAVI, derivada da somatória das atividades nos setores de produção voltadas para a comercialização, pode ser visualizada na tabela 3 abaixo, demonstrando a evolução da receita em cada setor de produção de 2007 a 2010.

Receita da COPAVI por setor de produção em (2007-2010)				
Atividades	2007	2008	2009	2010
Leite e Derivados	R\$ 213.322,88	R\$ 216.881,43	R\$ 246.686,17	R\$ 257.567,90
Cana e Derivados	R\$ 523.038,96	R\$ 383.336,46	R\$ 365.434,90	R\$ 435.567,30
Cachaça	R\$ 18.255,95	R\$ 22.827,75	R\$ 23.247,27	R\$ 24.550,15
Hortaliças	R\$ 8.798,88	R\$ 3.852,06	R\$ 3.163,63	R\$ 4.233,98
Panificados	R\$ 37.408,10	R\$ 27.529,50	R\$ 29.456,72	R\$ 33.568,21
Produtos de revenda*	R\$ 41.760,53	R\$ 39.162,02	R\$ 32.797,09	R\$ 37.544,61
Refeitório**	R\$ 13.697,13	R\$ 14.508,64	R\$ 16.356,00	R\$ 18.445,08
Serviços***	R\$ 12.636,82	R\$ 18.634,88	R\$ 29.392,36	R\$ 31.324,45
TOTAL	R\$ 868.919,25	R\$ 712.224,10	R\$ 736.534,14	R\$ 842.801,68

* A cooperativa realiza a compra sob encomenda de diversos produtos para os cooperados

** A cooperativa cobra apenas o custo das refeições servidas diariamente aos cooperados

*** As receitas de prestação de serviços dos sócios liberados são repassadas à cooperativa

Fonte: GONÇALVES, 2011; COPAVI. Elaboração própria

Tabela 3: evolução da receita da COPAVI por setor de produção de 2007 a 2010

A COPAVI, alinhada às propostas do MST para a gestão das cooperativas nos assentamentos de reforma agrária, pretende que suas atividades produtivas sejam realizadas visando a melhoria das condições de vida de seus cooperados e a contribuição para a continuidade da luta pela terra e pela justiça social para o homem do campo.

⁵⁰ A COPAVI comercializa a Cachaça Camponesa e açúcar mascavopara países da Europa através da rede Mercado Justo.

4.1.4 Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita – COOPAN

A COOPAN localiza-se no município de Nova Santa Rita, estado do Rio Grande Do Sul, dentro do Assentamento Capela. A área total do assentamento é de 2170 hectares e a área em que está instalada a COOPAN abrange 627 hectares, estando distante 45 km de Porto Alegre e 15 km de Nova Santa Rita. O origem do assentamento remonta ao ano de 1994, quando um grupo de trabalhadores rurais pertencente ao MST e oriundo da região do ‘Alto Uruguai’, ao norte do Rio Grande do Sul, estavam acampados nas proximidades de Nova Santa Rita e tiveram acesso à área destinada para a reforma agrária. Parte dos trabalhadores rurais e suas famílias, que estiveram acampados por quatro anos e meio até serem assentados, já discutiam e vivenciavam formas de organização da produção e do trabalho cooperados, com experiências de grupos coletivos, formando núcleos de base, de discussão, formação e núcleos de produção, vislumbrando a fundação de uma cooperativa quando fossem assentados. Após a formação do assentamento, teve início um trabalho coletivo com algumas famílias, culminando com a fundação da cooperativa em 1995.

O corpo de sócios, no início da cooperativa, era composto por 48 famílias, na sua grande maioria jovens, filhos de pequenos agricultores de origem italiana e alemã, com experiência na produção de feijão, milho e soja, mas que encontraram condições naturais pouco propícias para a produção destes gêneros. A cooperativa então tentou o cultivo de milho e a criação de gado de corte, mas sem resultados positivos, sendo que a atividade de cultivo de arroz e a criação de suínos foi mais exitosa. A utilização da terra e dos meios de produção da COOPAN sempre se deu de forma coletiva, sendo toda sua área destinada às atividades dos setores de produção, com uma fração da área destinada à agrovila.

Um dos momentos críticos por que passou a COOPAN ocorreu em 1995, quando uma das lideranças articulou um grupo de famílias para formar outro coletivo. Esta ação resultou na saída de 12 famílias que, no entanto, formaram um grupo frágil que após dois anos se desfez, sendo que as famílias retornaram para a produção individual nos seus lotes.

Já um momento importante no que diz respeito à produção foi a inauguração do abatedouro de suínos em 1997, fomentando a internalização de parte da cadeia produtiva do suíno desde a criação até a engorda e abate. A partir deste período a cooperativa conseguiu elevar a agregação de valor na produção dos suínos, também prestando serviços de abate a

produtores da região, gerando renda mensal para poder garantir adiantamento da distribuição de sobras mensais para os trabalhadores associados.

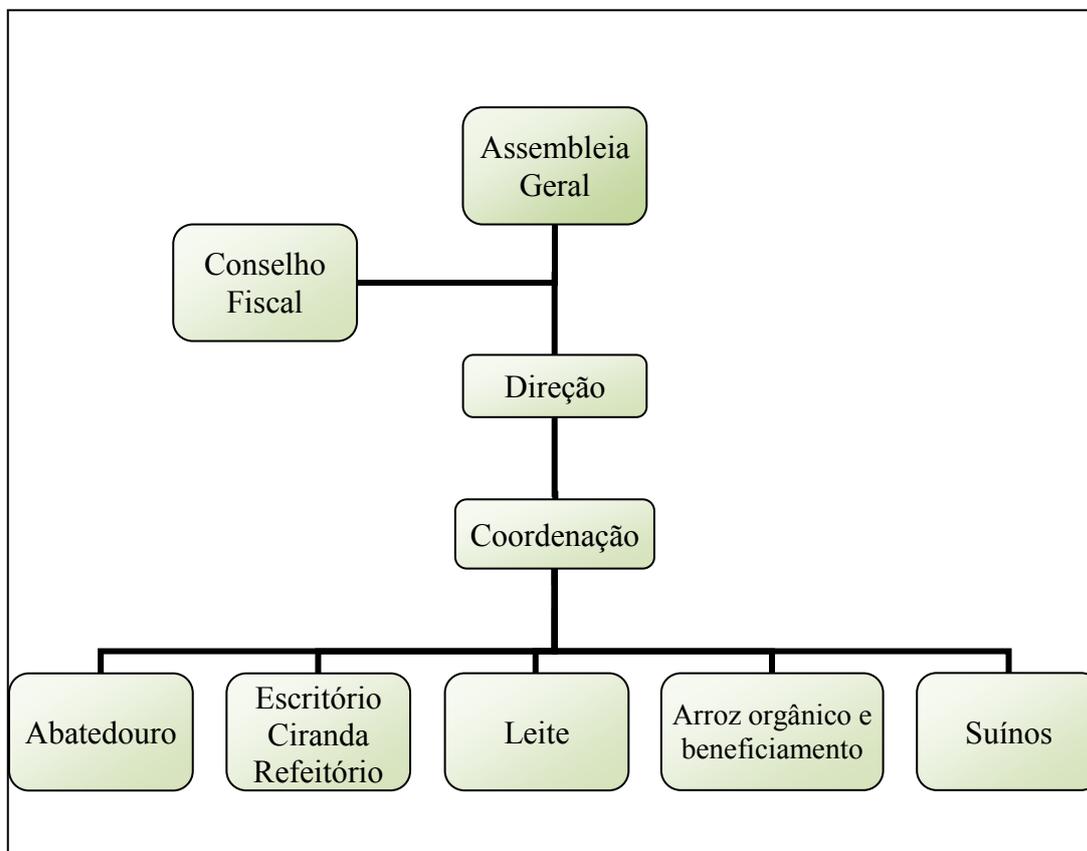
Outra importante contribuição para a consolidação da cooperativa veio da parceria com uma assessoria externa formada por profissionais das áreas de administração, controle e planejamento e teoria das organizações. Esta assessoria foi disponibilizada pela CONCRAB através do PAES.

No início de suas atividades, a COOPAN teve dificuldades em obter recursos externos para os investimentos. Como a cooperativa estava desprovida de capital, coube às famílias acessar financiamentos individuais por meio de programas especiais para agricultura familiar e fazer os aportes na COOPAN. A partir do crescimento da produção da cooperativa, foi possível ter acesso a linhas de crédito e posteriormente saldar o passivo junto aos bancos. Nos últimos anos, a COOPAN tem conseguido capitalizar os setores produtivos com investimento próprio (RUBENICH, 2011).

Em 2011, a COOPAN era composta por 30 famílias totalizando 95 pessoas, sendo 51 o número de associados. A cooperativa contava 15 adolescentes entre 12 a 15 anos não associados mas que participavam de algumas atividades de trabalho como um processo de aprendizagem para a sua formação. As famílias dos sócios da COOPAN têm laços sociais estritos. As moradias são próximas, o que facilita a convivência e a otimização da infraestrutura. Todas as famílias tem água encanada, luz elétrica, ramal de telefone e acesso a internet banda larga em sua casa. A cozinha coletiva funciona de segunda a sextas feiras fornecendo o almoço para os trabalhadores associados e suas famílias e uma ciranda⁵¹ com educadoras que são sócias da cooperativa atende suas crianças durante a jornada de trabalho.

O organograma da COOPAN pode ser visualizado na figura 9, com a descrição dos setores que compõem a estrutura organizacional da cooperativa, com suas instâncias políticas e produtivas.

⁵¹ As cirandas permanentes nos assentamentos do MST têm por objetivo viabilizar a participação das mulheres nas atividades produtivas e aproximar a formação das crianças com as vivências coletivas. As cirandas são organizadas em três núcleos de base: o primeiro formado por bebês com até um ano de idade, o segundo formado por crianças de 2 a 3 anos de idade e o terceiro formado por crianças de 4 a 6 anos de idade. Os educadores e educadoras que atuam nas cirandas são selecionados entre os assentados dos assentamentos e recebem formação específica.



Fonte: COOPAN. Elaboração Própria.

Figura 9: Organograma da COOPAN

- **Assembleia Geral:** de periodicidade mensal, é o órgão máximo de deliberação da cooperativa nos assuntos referentes ao planejamento da produção, gestão do patrimônio e consolidação das normas vigentes, em que cada sócio tem direito a um voto.
- **Conselho fiscal:** órgão independente do conselho deliberativo formado por 3 sócios e que é responsável pela conservação do patrimônio da cooperativa e fiscalização das atividades de todos os setores. O Conselho fiscal é subordinado apenas à Assembleia Geral.
- **Direção:** é formada por cinco sócios escolhidos em Assembleia Geral para um mandato de dois anos. Embora haja a figura do presidente, a responsabilidade é recíproca entre os membros. Os membros da direção se reúnem mensalmente para tratar assuntos econômicos, políticos, sociais e organizativos da cooperativa, além de organizarem a coordenação.
- **Coordenação:** é formada por um coordenador de cada setor. Tem a atribuição de coordenar os setores de produção e serviços, reunindo-se quinzenalmente para discutir o plano de tarefas e as prioridades do plano de gestão e mensalmente para debater assuntos gerais de interesse

dos associados e da cooperativa. A coordenação também é responsável pelo fluxo de informações entre os setores e a direção.

- **Escritório, ciranda e refeitório:** setor responsável pela prestação de serviços aos sócios. O escritório atua nos controles internos, externos e na gestão financeira da cooperativa; na ciranda são desenvolvidas atividades pedagógicas junto às crianças e o refeitório disponibiliza refeições para os sócios.

- **Leite:** setor responsável pela produção de leite, com um plantel de 120 cabeças entre vacas em lactação, vacas secas e novilhas, atingindo uma produção média totalmente mecanizada de 650 litros/dia.

- **Arroz orgânico e beneficiamento:** A transição do plantio do arroz convencional para o orgânico teve início em 1998 e no momento da pesquisa de campo a produção era totalmente orgânica e certificada⁵². A COOPAN plantava arroz orgânico em 220 hectares de sua área e em outros 50 hectares em parceria com famílias assentadas. A produção anual da COOPAN, em média, é de 16.000 sacas de 50 quilos de arroz agulhinha e 4.000 sacos de arroz cateto. Esta produção é toda secada, armazenada e beneficiada na própria estrutura da COOPAN. A capacidade instalada para armazenar e beneficiar o arroz era de 75.000 sacas de 50 Kgs por ano. A cooperativa realizava por completo o processo de beneficiamento, classificação, embalagem e distribuição do arroz orgânico.

- **Suínos:** Inicialmente a produção de suínos era extensiva e passou paulatinamente à produção intensiva até a sua totalidade. Em 2011, o plantel da cooperativa era de 250 matrizes e quatro reprodutores, que somados aos leitões e animais em engorda, chegam a um total de 2.500 cabeças. Os reprodutores foram adquiridos junto à Empresa Brasileira de Pesquisa - EMBRAPA - de Santa Catarina-, que desenvolveu os porcos Layt, com alta proporção de carne e pouca gordura. Também foi montado um laboratório próprio para fazer inseminação artificial, que permite ter um controle maior no melhoramento genético. Toda a produção do setor era direcionada para o abate e respondia por 50% da atividade do abatedouro.

- **Abatedouro:** no início das atividades no abatedouro, em 1997, o objetivo era realizar o abate da produção do setor de suínos, mas a capacidade instalada permitia o avanço das atividades,

⁵² A produção agro ecológica sempre esteve na proposta da cooperativa, mas foi intensificada a partir de 1999, em parceria com outros assentados da região que formam o Grupo do Arroz Ecológico da região de Porto Alegre, envolvendo 200 famílias na produção.

e o setor passou a prestar serviços para produtores da região. A capacidade média mensal de abate era de 2400 cabeças, sendo abatida uma média de 480 cabeças do setor de suínos e 1200 cabeças para a prestação de serviços. A capacidade de abate diário, de estoque das câmeras frias e a capacidade de carga do caminhão, estavam planejadas para uma média de 100 cabeças de suínos por dia. O abate ocorre apenas no período da manhã e à tarde é feita a limpeza geral e preparação das carcaças da cooperativa para o mercado.

As principais linhas de produção da COOPAN estão concentradas nos setores de arroz orgânico, suínos e abatedouro, responsáveis por grande parte da receita de comercialização da cooperativa. Os clientes de primeira linha da cooperativa são a Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB, prefeituras que adquirem a produção para a merenda escolar, supermercados, lojas de produtos orgânicos.

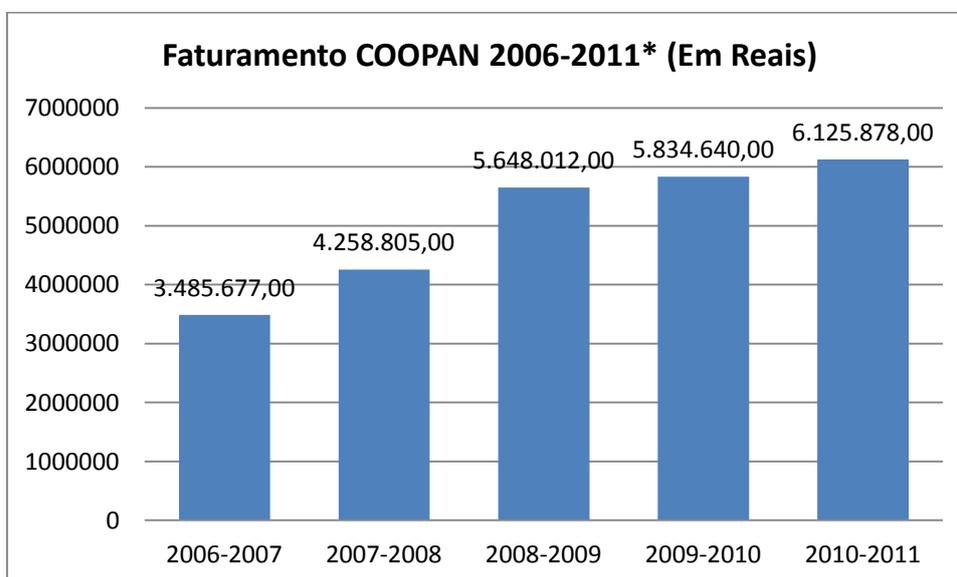
O Setor de Suínos, entre maio de 2010 e junho de 2011, foi responsável por uma receita de R\$ 2.358.321,85. A cooperativa realiza a produção da matéria prima e a atividade agroindustrial com o abate para a venda da carcaça aos açougues dos supermercados e agroindústrias de embutidos. Como a COOPAN fica localizada próxima a região metropolitana de Porto Alegre, os clientes estão dispersos em um raio de 50 km, proporcionando uma vantagem logística. Em 2011 a COOPAN tinha cerca de 60 pontos de entrega entre açougues, churrascarias e supermercados. Já o Setor de Arroz respondeu por uma receita de R\$ 1.122.980,43 entre maio de 2010 e junho de 2011. O arroz, depois de beneficiado, é estocado para ser expedido, sendo comercializado na região e em outros estados do país. A cooperativa avaliou que a quantidade de arroz beneficiada pode ser aumentada, pois há capacidade instalada ociosa.

A avaliação da cooperativa é de que o setor de arroz e beneficiamento foi o que teve um maior avanço relativo nos últimos anos, pois encampa desde a produção de matéria-prima até a industrialização e distribuição no atacado e varejo⁵³. No caso da produção de suínos e do abatedouro, houve certa acomodação, pois a cooperativa estacionou no abate e venda de carcaça de seus animais e no serviço de abate para terceiros, abdicando da industrialização de subprodutos para maior agregação de valor.

⁵³ Uma discussão constante na cooperativa diz respeito à necessidade de ampliação da carteira de clientes para comercialização, pois a CONAB absorve grande parte da produção de arroz da COOPAN, o que leva a ao receio em razão da dependência de um único cliente.

A produção comercial da COOPAN, contemplando todos os seus produtos e serviços, vem apresentando um faturamento crescente nos últimos anos, capitaneado pelos setores de arroz, suíno e abatedouro. De junho de 2010 a maio de 2011, a receita ultrapassou os 6 milhões de reais, possibilitando uma distribuição de adiantamento de sobras de cerca de R\$ 2000,00 ao mês, permitindo também a realização de investimentos na produção. A cooperativa também realiza desde 2008 a gestão da Loja da Reforma Agrária no Mercado Municipal de Porto Alegre, inaugurada pela Regional do MST em 2000. A loja apresentou em 2010 uma receita de R\$ 60.000,00 mensal.

A evolução do faturamento de 2006 a 2011 pode ser visualizada na figura 10:



*O ano contábil da COOPAN vai de junho a maio do ano seguinte

Fonte: RUBENICH, 2011; COOPAN. Elaboração Própria

Figura 10: Faturamento da COOPAN

A gestão da produção da COOPAN é voltada para o desenvolvimento da produção e elevação da agregação de valor, mediante internalização das cadeias produtivas e ramificação de subprodutos, em especial nos setores de arroz orgânico e de suínos. A cooperativa tem o objetivo de continuar com um faturamento elevado que permita que a renda dos seus sócios seja crescente, implicando na melhoria da qualidade de vida das famílias.

4.1.5 Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste - COOPERUNIÃO

A COOPERUNIÃO, fundada em 1990, faz parte do assentamento Conquista na Fronteira e está sediada no município de Dionísio Cerqueira, considerado um porto seco por fazer uma tri-fronteira com as cidades de Barracão, no estado do Paraná, e Bernardo de Irigoyen na Argentina.

A história do assentamento remete à história do MST no estado de Santa Catarina. As primeiras ocupações de terra no estado ocorreram em 1985, nos municípios de São Miguel do Oeste e em Abelardo Luz, no oeste de Santa Catarina, envolvendo mais de 1600 famílias. As famílias que viriam a constituir a COOPERUNIÃO ficaram acampadas durante três anos e três meses e ao longo deste período foram discutidas as possibilidades de trabalho coletivo no futuro assentamento. Em 1988, O MST apontou uma área de 1.198 hectares que estava hipotecada junto ao Banco do Estado de Santa Catarina – BESC - em Dionísio Cerqueira, no extremo oeste de Santa Catarina, e começou a negociar para que a área fosse desapropriada. No entanto, as autoridades do município exigiam que a área fosse destinada aos sem terras do município que não estavam organizados. Iniciou-se uma negociação entre MST, INCRA, BESC e prefeitura municipal, que resultou na proposta de destinação da área para um assentamento composto por 35 famílias oriundas dos acampamentos do MST e 25 famílias sem terra vindas das comunidades do interior do município de Dionísio Cerqueira.

No dia 24 de junho de 1988 as famílias trazidas pelo INCRA através do MST chegaram à área. Estas famílias vindas dos acampamentos tinham uma trajetória conjunta e uma clara proposta de trabalho associado para o assentamento. Já o grupo egresso do município de Dionísio Cerqueira não tinha uma vivência coletiva e muitas famílias não se adaptaram, vindo a desistir. Em seu lugar foram assentados grupos de famílias do município e do MST. Assim, o assentamento se consolidou em dois grupos coletivos, denominados à época de ‘grupo 1’, formado pelas famílias do município e ‘grupo 2’, formado por famílias do MST.

Em 1989 foi elaborado o regimento interno, com as normas de funcionamento do assentamento e delineamento dos seus objetivos principais, dentre estes os voltados para a produção: a) Produção para a alimentação (curto prazo), voltada para produção de gêneros alimentícios necessários para a alimentação das famílias, buscando tirar da terra o seu sustento; b) Produção para a comercialização (médio prazo), com foco na alimentação das

famílias e comercialização *in natura* do excedente. O assentamento buscava uma receita financeira para novos investimentos e projetos coletivos; c) Produção e industrialização (longo prazo) que vislumbrava a industrialização da produção primária, agregando mais valor à produção, se revertendo em melhores condições econômicas para os assentados.

Ademais as diferenças entre os dois grupos, as condições encontradas no início do assentamento se assemelhavam para ambos, como dificuldades financeiras, falta de moradia e poucos recursos para produzir. O solo era pobre e o grupo possuía apenas uma junta de boi. Os primeiros recursos foram utilizados para arrendamento de um trator para arar as terras e dar início à produção de arroz, feijão, hortaliças e legumes, que foi inteiramente destinada para a alimentação das famílias. Após a realização da primeira safra foi comprado o mesmo trator que fora arrendado.

Em outubro de 1990, 41 trabalhadores do ‘grupo 2’, pertencentes ao MST, fundaram a Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste – COOPERUNIÃO, com o objetivo de ser uma CPA voltada para fomentar a produção e facilitar as compras, vendas, o acesso ao crédito e a aquisição de maquinários. Após um curso de formação direcionado para todo o assentamento, foi articulada a entrada de assentados do ‘grupo 1’ na cooperativa, o que veio a se concretizar em 1992. Depois de diversas reuniões e muitas reflexões internas, em 1994 houve a unificação dos grupos no tocante à coletivização das terras, dos meios de produção e do processo de trabalho na cooperativa. Assim, todas as famílias do ‘grupo 1’ passariam a integrar o quadro social da COOPERUNIÃO, tendo os mesmos direitos e deveres dos sócios fundadores.

Em 1996 definiram-se os setores estratégicos, que receberiam os maiores investimentos para futuro retorno econômico: produção e industrialização do frango de corte, produção de leite *in natura*, produção de peixe, produção de erva mate *in natura*, produção de milho, soja e trigo, além da alimentação para a auto sustentação.

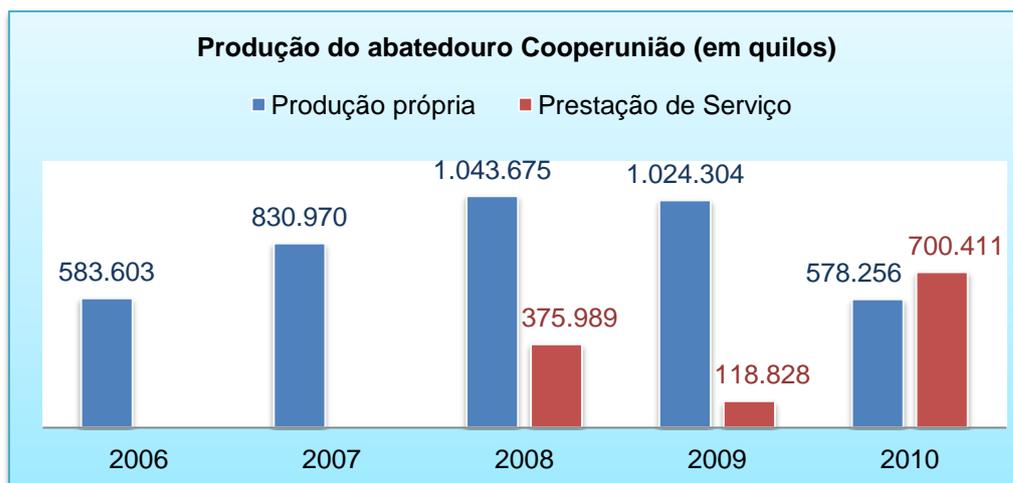
Paralelamente ao desenvolvimento da produção, a COOPERUNIÃO direcionou esforços para melhorar a qualidade de vida das famílias. No início do assentamento havia apenas uma casa disponível para as famílias se alojarem, daí alguns sócios continuarem morando em barracos até adquirirem recursos para a construção de casas. Ao longo dos anos as casas de alvenaria foram sendo construídas, priorizando as famílias que tinham maior número de filhos e de componentes.

No ano de 2004 foi assinado um projeto em parceria com a Caixa Econômica Federal, a Cooperativa de Crédito CRENHOR e o INCRA para a construção de 52 casas de alvenaria, vindo a contemplar todas as famílias. As casas pertencem à cooperativa, edificadas no padrão de 7x8 mts² e posteriormente passaram por melhorias feitas por cada família. O custo da edificação de cada casa totalizou de R\$ 7.070,00, destes R\$ 4.500,00 foram emprestados a fundo perdido e outros R\$ 2.000,00 foram financiados para pagamento em até 17 anos. A cooperativa possui uma política de empréstimo financeiro para os associados por um ano sem incidência de juros e debitado na conta anual de distribuição de sobras. Estes recursos são direcionados para realização de exames médicos, consultas a especialistas, compra de medicamentos, entre outras necessidades.

A cooperativa também atua junto à educação nos primeiros anos das crianças das famílias associadas. No ano 1997, a ciranda infantil, destinada aos filhos dos sócios e sócias, mas que era organizada separadamente para os grupos 1 e 2, foi unificada, passando a funcionar em uma estrutura centralizada construída através de um projeto da Fundação do Banco do Brasil. A escola tem a preocupação de acompanhar o desenvolvimento dos educandos, primando por uma formação condizente com os princípios igualitários e com a realidade do campo, transmitida por profissionais de educação comprometidos com a transformação social⁵⁴ (ANSOLINE, 2011).

Com a melhoria da infraestrutura social e produtiva, em 1997 a COOPERUNIÃO adentrou na agroindustrialização, com a construção do abatedouro de aves com capacidade de abate de 1000 aves/hora, que no entanto operou durante os anos seguintes com menos de 30% de sua capacidade instalada, o que levou a cooperativa, em 2008, a oferecer a prestação do serviço de abate para produtores da região. No momento da pesquisa de campo, o abatedouro operava com aproximadamente 70% de utilização de sua capacidade instalada. Ao longo de um dia de produção, o abatedouro recebe aves e realiza o abate durante 5 horas, com maior número de horas destinadas à prestação de serviço para terceiros; durante outras três horas são realizadas a limpeza do abatedouro e a manutenção preventiva dos equipamentos. Na figura 11 pode-se observar a evolução da produção no setor de 2006 a 2010, tanto no abate da produção própria quanto na prestação de serviço:

⁵⁴ O assentamento foi ativo na constituição da escola, debatendo com a Prefeitura Municipal quanto ao plano pedagógico e à escolha do nome da escola: 'Construindo o Caminho'.



Fonte: ANSOLINE, 2011; COOPERUNIÃO, 2011. Elaboração própria.

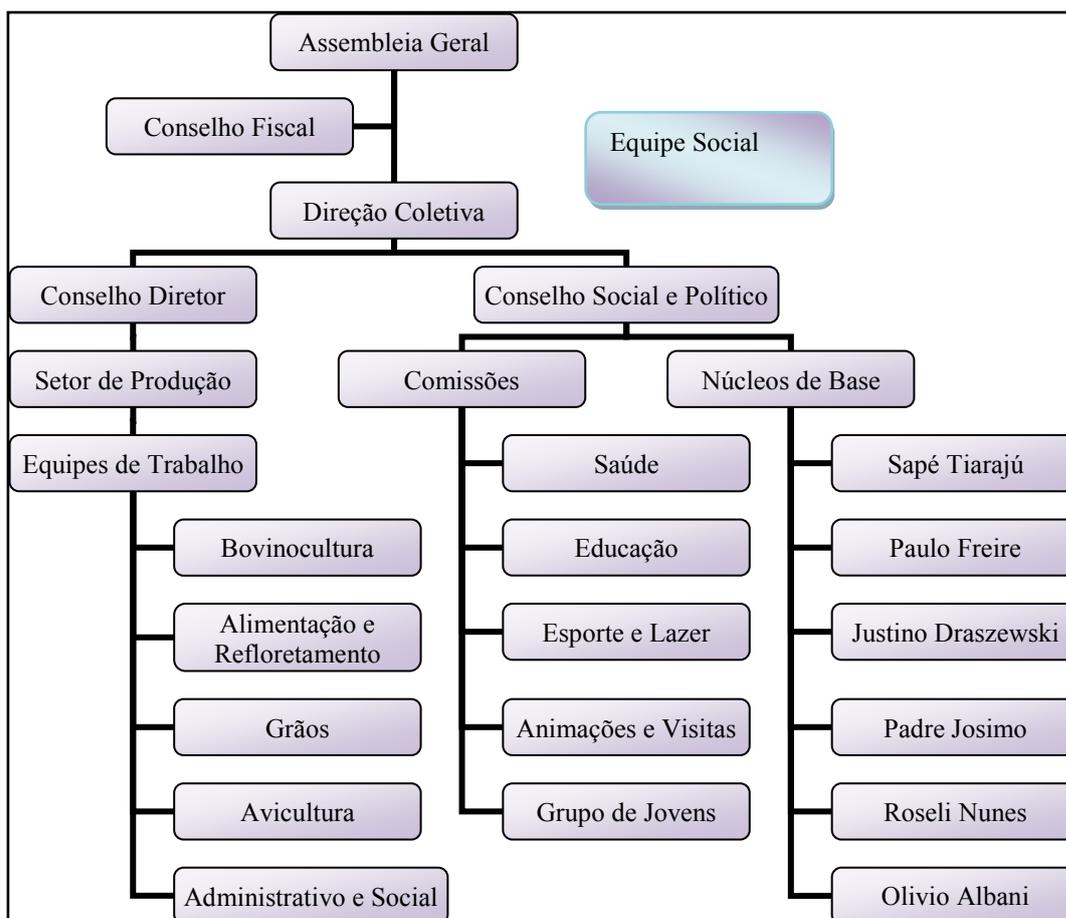
Figura 11: Produção do abatedouro na COOPERUNIÃO (2006-2010)

A COOPERUNIÃO utiliza a marca Terra Viva para comercializar o frango de corte próprio. Com o aumento da atividade de prestação de serviços, ocorreu uma diminuição na produção e industrialização do frango de corte próprio e aumento na prestação de serviços, em razão da elevação no custo de manutenção da produção própria em comparação à prestação de serviços para terceiros. Quando da pesquisa de campo, a cooperativa realizava um intenso debate interno sobre alternativas de viabilização de outras linhas de produção, para reduzir a dependência econômica de um único setor e minimizar os efeitos das intempéries do seu mercado, identificando potencialidades para diversificar as atividades, sob a proposta de desenvolvimento sustentável da agricultura.

Uma das linhas de produção que tem sido objeto de estudo para ampliação é a do leite *in natura*. Em 2010, a produção atingiu 714.590 litros e em 2011 toda a produção da cooperativa era destinada à cooperativa COOPEROESTE localizada em São Miguel do Oeste-SC e ligada aos movimentos sociais. A produção do leite é desenvolvida através do Pastoreio Racional Voisin - PRV – e vem apresentando crescimento da produção nos últimos anos.

A COOPERUNIÃO possui uma área total de 1.198 hectares e deste total 562 ha são de preservação ambiental, 324 ha de lavoura, 190 ha de pastagem, 20 ha de área social e 11,70 há de área alagadas divididos em 11 açudes e 5 tanques. Quando a pesquisa de campo foi realizada, a cooperativa era formada por 48 famílias, totalizando 154 sócios entre homens, mulheres e jovens. O faturamento médio anual da cooperativa, de 2008 a 2010, esteve

estacionado na faixa de R\$ 2 milhões, sendo que a redução dos preços pagos pela produção e seu elevado custo ano a ano reduziram a margem de ganho da cooperativa e consequentemente a distribuição de sobras aos trabalhadores associados. Toda a estrutura produtiva e social da cooperativa é arquitetada em um desenho organizacional que contempla os aspectos social e econômico da COOPERUNIÃO e pode ser visualizada abaixo, acompanhada de breve descrição das instâncias político-administrativas e de produção da cooperativa.



Fonte: COOPERUNIÃO. Elaboração Própria.
Figura 12: Organograma da COOPERUNIÃO

- **Assembleia Geral:** Instância máxima de deliberação, reunindo-se a cada 30 dias para debates e informes e votação. A pauta da assembleia é elaborada pelas instâncias do Conselho Diretor e Conselho Social e Político e depois enviada aos núcleos de base para fazer os debates e discussões antes da aprovação na assembleia.

- **Conselho Fiscal:** constituído por três membros efetivos e três suplentes, eleitos anualmente em Assembleia Geral, tem como principais funções fiscalizar de forma sistematizada as

finanças, a contabilidade, o patrimônio e atuar junto às comissões e setores da cooperativa, além de acompanhar a execução do planejamento e zelar pelo cumprimento do Regimento Interno e do Estatuto Social da cooperativa.

- **Direção Coletiva:** é o elo entre o Conselho Diretor e do Conselho Social e Político, e promove a discussão de temas comuns às duas instâncias.

- **Conselho Diretor:** é composto por cinco membros eleitos a cada três anos e se reúne semanalmente. Compete ao Conselho Diretor administrar coletivamente a cooperativa, através do acompanhamento do planejamento da produção, da formação técnica e da distribuição do trabalho entre os setores.

- **Conselho Social e Político:** é composto por sete membros eleitos a cada três anos e cada membro deve estar vinculado a uma comissão. O Conselho se reúne a cada quinze dias e tem as seguintes atribuições: realizar estudos e discussões políticas; definir vagas e sugerir nomes para cursos de formação política e encaminhar sócios para encontros, manifestações, etc; Coordenar Assembleias ordinárias e extra-ordinárias.

- **Núcleos de Base:** os 6 núcleos são constituídos por membros que residem próximos. Cada núcleo tem um coordenador e uma coordenadora e as reuniões são mensais e antecedem a Assembleia Geral. Os núcleos são o espaço de discussão coletiva das propostas encaminhadas para a Assembleia.

- **Comissões:** As comissões são formadas por 7 membros selecionados pelo Conselho Social e Político e possuem autonomia para encaminhamentos práticos. As comissões

- **Setores de Produção:** instância constituída pelos coordenadores das equipes de trabalho que se reúne mensalmente. Tem a função de organizar o trabalho disponível na cooperativa para a execução do planejamento anual e estratégico de cada linha de produção.

- **Equipes de Trabalho:** são cinco as equipes de trabalho da cooperativa, subdividas em vários setores. A distribuição dos trabalhadores associados nas equipes e nos setores leva em conta as competências individuais e aptidão para as atividades, descritas resumidamente no quadro a seguir:

Alimentação e Reflorestamento

Alimentação – Realizar o plantio e colheita dos alimentos básicos para a alimentação das famílias.

Suínos - Organizar o manejo dos suínos.

Horta - Produção de hortaliças e legumes.

Viveiro – Produção de mudas.

Aves de Postura – Produção de ovos.

Lenha – Corte e transporte de lenha para as famílias e os setores.

Pomar – Manter e cuidar de árvores frutíferas.

Apicultura – Conservar as colmeias e fazer a coleta do mel.

Reflorestamento – Manter e plantar quando houver necessidade.

Erva – Mate – Cuidar e manter a erva nativa.

Equipe da Bovinocultura

Gado de Leite - Ordenha dos animais, manejo do plantel, inseminação, controles dos dados do plantel.

Gado de Corte – Manejo e cuidado dos animais para abate.

Pastagens – Organização das pastagens para o gado de leite.

Equipe Avicultura

Aviários - Manejo dos aviários.

Fabrica de Ração – produção de ração animal conforme necessidade dos setores.

Peixes – Manejo e cuidado dos açudes.

Frigorífico – Apanhe das aves de corte e abate, manutenção e reparos do frigorífico.

Equipe dos Grãos

Lavoura – Plantio, colheita dos grãos. Recuperação do solo.

Armazém e Secador – Secagem dos produtos.

Oficina – Manutenção e reparos das máquinas internas.

Construção – Realizar as reformas e construção de edificações necessárias.

Maquinário – Manutenção e reparos das máquinas. Prestação de serviço para os demais setores internos.

Equipe do Administrativo e Social

Finanças/Contabilidade – Administrar as finanças da cooperativa e fazer os controles contábeis.

Comercialização – Organizar as compras e vendas.

Controles e Custos – Recolher os controles e contabilizar os custos de produção dos setores da cooperativa, elaborar análises de viabilidade econômica.

Secretaria – gerir a comunicação interna, a documentação dos sócios e da cooperativa.

Projetos – Elaboração de projetos para as áreas políticas, sociais e econômicas da cooperativa.

Administrador Geral – contraliza dados dos controles e custos, finanças e comercialização e elabora as análises de viabilidade, dando sustentação para a direção ampliada e para o conselho diretor.

Ciranda Infantil – Organiza e atua na educação das crianças de 0 a 6 anos das famílias do assentamento.

Escola – Atua na educação das crianças, da educação infantil (pré-escolar) e das séries iniciais (1º a 4º série), com uma pedagogia baseada na realidade do assentamento.

Alojamento – prover a alimentação para as visitas e a organização interna do alojamento.

Setor de Saúde – Realizar os atendimentos das pessoas e fazer os encaminhamentos hospitalares

Fonte: ANSOLINE, 2011. Elaboração própria.

Quadro 4: Atividades das equipes de trabalho na COOPERUNIÃO

A COOPERUNIÃO tem no desenvolvimento da produção um instrumento de sustentação do coletivo, mas busca harmonizar as demandas da produção com as demandas políticas das famílias e sua identidade enquanto membros de um movimento social.

4.1.6 Cooperativa de Produção Agrícola Vó Aparecida⁵⁵ – COPAVA

A COPAVA é sediada na área III do Assentamento de Pirituba, entre os municípios de Itapeva e Itaberá, a sudoeste do estado de São Paulo. O assentamento possui uma área total de 17.400 hectares. A Fazenda Pirituba havia sido objeto de litígio e de diversas ocupações desde a década de 1950, quando em maio de 1984, 400 famílias sem terra de seis municípios da região e do estado do Paraná ocuparam as terras da Fazenda Pirituba, instalando um clima de tensão na região. Em 1985 ocorreram novas ocupações por cerca de 300 famílias reivindicando do Estado a formalização do assentamento, o que veio a ocorrer em 1986. De início, os assentados criaram uma associação para terem acesso a financiamento público e de Organizações Não Governamentais – ONGs - simpatizantes do MST. Por meio das ONGs foi adquirido o primeiro trator para a produção de gêneros alimentícios e do primeiro rebanho de gado de leite para alimentação das famílias.

Com a participação do MST na arquitetura do coletivo, em 20 de novembro de 1993 foi fundada a COPAVA com 45 sócios, ocupando uma área de 356 hectares explorada de forma coletiva, sendo a utilização individual pelas famílias para residência e alguma criação resumida a uma área de 900 m² (15m x 60m). No ano de 1997 foram construídas 25 casas de alvenaria com recursos do governo do estado de São Paulo, constituindo a agrovila que conta com água encanada captada de poço artesiano e energia elétrica.

Os lotes individuais não estão em nome dos assentados associados, que tem apenas a concessão para seu uso, o que dificulta o fracionamento da área da cooperativa para venda, e os meios de produção são de propriedade da COPAVA. Já em 1994, durante seu primeiro ano de existência, a COPAVA teve acesso à linha de crédito do PROCERA para aquisição de implementos agrícolas e tratores. Inicialmente a cooperativa vivenciou a saída de muitos sócios por não se adaptarem à coletivização da terra e dos meios de produção e tendo em vista as dificuldades econômicas apresentadas pela COPAVA em seus primeiros anos. Conforme relatado por Vazzoler (2004, p.114) em pesquisa junto à COPAVA

Muitos deixaram a cooperativa porque não gostavam de trabalhar com horário pré-estabelecido e tarefas determinadas em reuniões... outro motivo

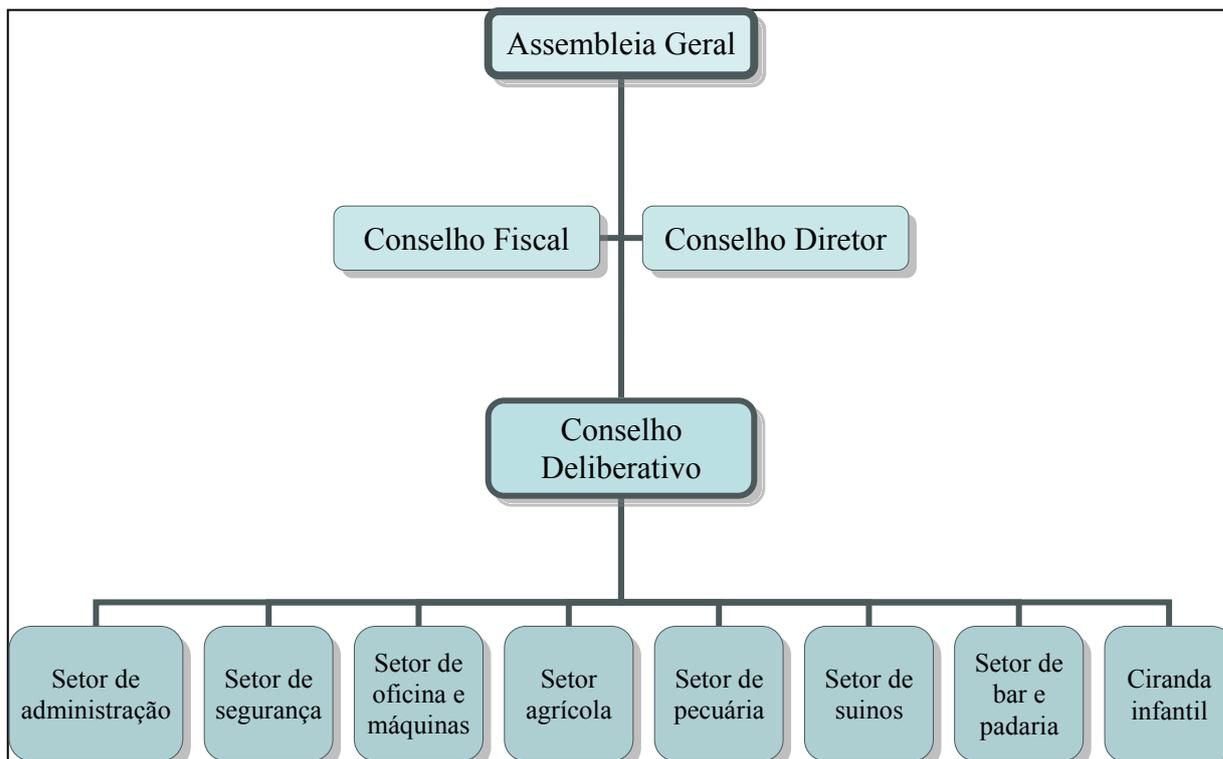
⁵⁵ O nome da cooperativa homenageia uma assentada, Sra. Aparecida, que contribuiu ao longo da década de 1980 para a constituição e solidez do assentamento, mas que faleceu antes da fundação da COPAVA.

diz respeito à forma como se sentiam em relação à propriedade da terra e aos meios de produção, eles se sentiam como empregados e não donos da cooperativa já que tinham que cumprir tarefas determinadas pelo coletivo.

mas ao longo dos anos as vantagens de participar de um empreendimento coletivo levou os cooperados a constatarem que a sua qualidade de vida é relativamente superior à dos assentados que desistiram de participar da cooperativa.

Um dos principais diferenciais da produção cooperada em relação à produção individual nos lotes é a diversificação de gêneros produzidos, a possibilidade de aquisição de financiamento para a dinamização das linhas de produção e de internalização de cadeias produtivas para aumentar a agregação de valor, algo extremamente difícil na exploração individual dos lotes devido ao elevado investimento necessário e à disponibilidade de um contingente de trabalho que ultrapassa a possibilidade do núcleo familiar.

Em 2011, a COPAVA contava com 47 sócios, entre homens, mulheres e jovens. Por norma estatutária, cada família pode ter no máximo 3 membros associados à cooperativa, o que torna comum que nas famílias os jovens, ao completarem 16 anos, ocupem o lugar dos pais como sócios. A saída dos sócios da cooperativa, algo comum na história da COPAVA, representa a devolução do lote familiar, um fracionamento da área produtiva da cooperativa, processo este supervisionado pelo Instituto de Terras do Estado de São Paulo – ITESP, sendo que os lotes devolvidos geralmente estão localizados nas laterais da área da cooperativa. Ao longo da trajetória da COPAVA houve um intenso movimento de entrada e saída de sócios, acompanhado pela mudança de tempos em tempos da estrutura organizacional, dos ambientes político e produtivo da cooperativa. No momento da pesquisa de campo, a estrutura organizacional da cooperativa tinha a seguinte configuração:



Fonte: COPAVA. Elaboração própria.

Figura 13: Organograma da COPAVA

Com base no organograma acima, serão descritas as instâncias de gestão, administração e produção da COPAVA:

- **Assembleia Geral:** órgão máximo de representatividade e deliberação, é realizada ao menos uma vez por ano para apreciação dos resultados econômicos da cooperativa podendo haver a convocação de Assembleias Extraordinárias para deliberar sobre questões importantes para o coletivo.
- **Conselho fiscal:** formado por três membros efetivos e três suplentes eleitos diretamente na Assembleia Geral, é responsável por fiscalizar a administração da cooperativa e submeter parecer sobre a conduta do Conselho Diretor aos sócios em Assembleia.
- **Conselho diretor:** se remete diretamente à Assembleia Geral e é constituído por 5 membros, que assumem as funções de Presidente, Vice-presidente, Secretário geral, Tesoureiro e Vice-tesoureiro. O Presidente e o Vice-presidente representam a cooperativa externamente, o Secretário geral realiza o contato comercial com fornecedores e compradores e o Tesoureiro e o Vice-tesoureiro fazem o controle financeiro e fiscal da cooperativa. Durante anos a eleição dos membros do Conselho Diretor feita internamente pelos membros do Conselho

Deliberativo, mas a partir de 2005 todos os sócios podem se candidatar aos cargos do Conselho em eleição direta na Assembleia Geral.

- **Conselho deliberativo:** formado pelos coordenadores de cada um dos setores de produção, que são eleitos internamente a cada ano. O Conselho deliberativo responde pela coordenação das atividades produtivas e elabora o planejamento da produção da cooperativa para o período de um ano, que é encaminhado para a Assembleia Geral. Os coordenadores se reúnem quinzenalmente para discutir o andamento das atividades nos setores, que tem autonomia para as decisões imediatas de interesse interno. O Conselho centraliza as informações dos setores, permitindo o seu repasse para a direção e para os sócios.

- **Setor de administração:** O setor de administração é formado pelo escritório da COPAVA e os membros do Conselho diretor atuam na administração dos negócios da cooperativa, com o suporte de cooperados alocados no setor.

- **Setor de segurança:** O setor de segurança provê o resguardo do patrimônio da COPAVA, o maquinário, as instalações e a fiação elétrica. Muitas máquinas e equipamentos são objeto de furto na região, além dos animais, o que demanda cuidado e vigilância pela cooperativa. As atividades do setor são realizadas no período das 20:00 hs às 10:00 hs do dia seguinte e é realizado por sócios que já se aposentaram, que também se responsabilizam por monitorar a criação ao longo da noite, alertando os setores responsáveis em caso de eventos percebidos.

- **Setor de oficina e máquinas:** o setor responde pela manutenção e operacionalidade de todos os equipamentos destinados à produção na COPAVA, entre tratores, colheitadeiras, secadores e os equipamentos da agroindústria de cana de açúcar em processo de implantação. Ao setor também cabe a disponibilidade dos veículos para transporte de cargas e pessoal e também presta serviços para os assentamentos da região, proporcionando renda para a cooperativa. As atividades desempenhadas no setor demandam especialização técnica dos trabalhadores. O setor é tido como estratégico para dar suporte à implantação de atividades agroindustriais pela cooperativa.

- **Setor agrícola:** o setor utiliza a maior área cultivável da cooperativa, com a produção de hortaliças, verduras, legumes colhidas pelos sócios para o consumo; arroz e feijão para auto-consumo, venda do excedente e alimentação da criação; cana de açúcar para a futura instalação de uma pequena agroindústria para produção de subprodutos da cana e produção de

soja para comercialização, sendo esta cultura responsável pela maior parte da receita da cooperativa. O setor agrícola conta com elevado grau de mecanização especialmente na produção de soja e as atividades esporádicas de plantio e limpeza de terrenos demandam a mobilização de mão de obra de quase todos os setores da cooperativa. O setor agrícola tem como objetivo de longo prazo diversificar a produção e investir na implantação de pequenas agroindústrias para agregação de valor.

- **Setor de pecuária:** O setor de pecuária inicialmente foi criado para fornecer leite para as famílias, e posteriormente foi incorporada a criação de gado de corte, sendo a produção de leite e carne destinada para o auto-consumo e comercialização do excedente para clientes no entorno da COPAVA. Em 2011, a produção de leite era de apenas 100 litros/dia, sendo comercializada a metade da produção. O setor contava com aproximadamente 400 cabeças de gado entre bezerros, gado de leite e de corte, além de pequena criação de carneiros, ovelhas e cavalos. Assim como o setor de suinocultura, as atividades no setor de pecuária são ininterruptas.

- **Setor de suínos:** O setor tem como objetivo a alimentação das famílias e a comercialização do excedente para assentamentos e cidades próximas, sendo a ração para a criação produzida pelo setor agrícola. No setor de suinocultura os trabalhadores não permanecem por muito tempo em virtude da continuidade das atividades mesmo nos fins de semana e da penosidade do manejo, razão pela qual a cooperativa pretende modernizar o setor, que contava com 32 matrizes, 2 cachaços e cerca de 200 leitões. O setor produz em pequena escala linguiça artesanal que é comprada pelos sócios, com perspectiva de produção em escala comercial.

- **Setor de bar e padaria:** O setor foi criado em 2003 mediante financiamento junto ao Banco do Brasil, visando centralizar a venda de artigos de mercearia para os cooperados no bar e fornecer alimentação de farináceos aos sócios, além de comercializar pão para clientes externos, gerando uma renda adicional para a cooperativa. A produção, feita por sócios que tiveram formação de padeiros, era de 650 pães ao dia, sendo comercializados 500 pães. A jornada de trabalho na padaria é extensa, tendo início por volta das 3:00 hs até as 17:00 hs, inclusive nos fins de semana.

- **Ciranda infantil:** A ciranda foi criada em 1993, ano da fundação da COPAVA, e remete à preocupação com a formação inicial das crianças e a liberação das mulheres para o trabalho no coletivo. As instalações da ciranda ficam próximas à agrovila suas despesas são custeadas

integralmente pela cooperativa, que disponibiliza entre seus quadros cooperadas para desenvolverem atividades pedagógicas junto às crianças. No momento da pesquisa cerca de 50 crianças, entre filhos de sócios da COPAVA e filhos de assentados do entorno, frequentavam a ciranda e desenvolviam atividades relacionadas com a realidade do campo.

A receita bruta da COPAVA em 2010 foi considerada satisfatória e tem apresentado crescimento ao longo dos últimos anos, especialmente em função do repasse de grande parte de sua produção à Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, que faz o acompanhamento da produção junto aos produtores, adquirindo parte da produção a preços geralmente superiores ao do mercado tradicional, além do repasse para as escolas da região, em consonância com a Lei 11947 de 2009, que determina que 30% dos itens utilizados para a alimentação escolar sejam adquiridos diretamente da produção familiar, onde se enquadra a cooperativa. A receita garantida por estes programas de governo colaborou com a reestruturação financeira da COPAVA, que no começo da década de 2000 enfrentou sérios problemas de quebra de safra devido a alterações climáticas e ‘calotes’ sofridos junto a alguns atravessadores e compradores diretos, o que comprometeu profundamente o faturamento da cooperativa e principalmente a retirada das sobras pelos dos trabalhadores associados, que durante alguns períodos tiveram como remuneração apenas os itens para o auto-consumo.

A perspectiva da COPAVA é de organizar suas finanças e sua gestão em consonância com a diversificação da produção e implementação de cadeias produtivas que permitam o acesso ao mercado para comercialização de produtos no atacado e diretamente ao consumidor famílias e conseqüentemente o ingresso de novos trabalhadores associados.

4.2 Debate sobre categorias de análise na organização do trabalho

4.2.1. Trajetória da organização do trabalho nas cooperativas

A trajetória da organização do trabalho nas cooperativas faz menção às mudanças e adequações efetuadas pelos empreendimentos frente à dinâmica dos processos produtivos aplicados ao longo do tempo, uma vez que as transformações ocorridas na gestão da produção impactam na organização do trabalho posta em funcionamento. As cooperativas tradicionais e populares possuem trajetórias distintas em sua organização do trabalho, com uma orientação explícita para a heterogestão e assalariamento no caso da COCAMAR, com acentuada divisão

técnica do trabalho, enquanto COOPERUNIÃO, COPAVA, COPAVI e COOPAN buscam uma orientação para a autogestão e o trabalho associado, evitando a integral divisão técnica do trabalho, mas com diferentes nuances entre si.

A COCAMAR, desde a sua fundação em 1963, manteve as quotas-parte fracionadas na mesma quantidade entre os sócios, conforme obriga a lei 5764/71, com igualdade na propriedade dos ativos, mas com os resultados e as sobras distribuídos de acordo com a transação da produção com a cooperativa. Os ativos particulares de cada cooperado, ou seja, sua propriedade fundiária, instalações físicas e equipamentos, continuam sob propriedade individual, separando o patrimônio da cooperativa do patrimônio de seus sócios.

O sistema de distribuição dos resultados a partir do montante transacionado levou a uma grande discrepância dos rendimentos entre os sócios, o que corroborou para a implantação de um modelo desigual entre os próprios associados, com a cooperação restrita apenas ao âmbito do processo decisório, sendo a direção formada por poucos grandes produtores que coordenam a gestão da cooperativa, com uma configuração heterogerida a partir das instâncias técnicas, no caso, as superintendências. Toda a produção primária direcionada para a cooperativa fica a cargo dos sócios em suas propriedades, sendo majoritário o assalariamento e alguma utilização de trabalho familiar, sem interferência direta da cooperativa na organização do trabalho na esfera da propriedade privada, que apenas promove alguns cursos para capacitação dos trabalhadores.

O modelo empresarial impresso na gestão da COCAMAR se aprofundou com a entrada da cooperativa no mercado de *commodities* e com a industrialização da produção, acompanhando as mudanças no cenário das organizações capitalista, inclusive no tocante à organização do trabalho. O parque industrial da COCAMAR e suas unidades se configuraram como indústrias nos moldes das empresas do agronegócio, com profunda divisão técnica do trabalho, sendo toda a estrutura hierárquica, desde a gerência das unidades produtivas, formada por profissionais contratados mediante assalariamento, inexistindo o trabalho associado no interior da produção na cooperativa. Durante a década de 1990, a ampliação das linhas de produção da cooperativa, com destaque para os sucos de fruta e os óleos comestíveis, foi acompanhada pela introdução da automação nos processos produtivos, acarretando redução de 40% no número de trabalhadores de 1990 a 1998 e levando a uma mudança no perfil da força de trabalho contratada, que deveria desempenhar novas funções, primando pela polivalência na execução das atividades. A cooperativa também realizou, nos

moldes do processo de *downsizing*, importantes alterações internas no ambiente gerencial. Foram extintos diversos cargos diretivos, dando à sua gestão um caráter enxuto e extremamente técnico.

A COCAMAR investiu maciçamente na terceirização de suas atividades, contratando empresas prestadoras de serviços, muitas delas organizadas como cooperativas formadas por ex-funcionários e também executou um rigoroso programa seletivo, que, depois de concluído, resultou na exclusão de milhares de cooperados que não movimentavam sua conta corrente⁵⁶, em sua grande maioria pequenos produtores. A tabela 4 mostra a reclassificação de seus sócios em função do montante transacionado com a cooperativa. Os que mais movimentavam foram classificados como atuantes; os que tinham movimentação média foram classificados como integrados e os cooperados com pouca movimentação foram denominados potenciais, sendo que no período de 2 anos não havia mais sócios com o perfil de potencial e o número de associados sofreu uma queda de quase 40%, como resultado das articulações da direção para exclusão de pequenos produtores.

<u>Categoria</u>	<u>Nov/90</u>	<u>%</u>	<u>Nov/91</u>	<u>%</u>	<u>Set/92</u>	<u>%</u>
Atuante	1.159	7,1	1.409	10,0	3,873	38,80
Integrado	5.191	31,9	6.366	46,0	6.099	61,20
Potencial	9.926	61,0	6.082	44,0	-	-
TOTAL	16.276	100,0	13.857	100,0	9.972	100,0

Fonte: Santos, 2001. Elaboração própria.

Tabela 4: evolução da classificação de sócios na COCAMAR

A reformulação do quadro social, a redução no número de funcionários e a mudança na orientação da cooperativa em meados da década de 1990 imprimiram um caráter estritamente empresarial à gestão da COCAMAR, que se manteve ao longo dos anos. A cooperativa passou a monitorar as atividades dos cooperados através de um cadastro informativo sobre as condições produtivas e a movimentação de cada associado com a empresa, buscando estabelecer um quadro de cooperados dispostos a transacionar intensamente com a cooperativa e a manter a produtividade elevada.

⁵⁶ A COCAMAR mantém uma conta corrente com os sócios, contabilizando a entrada de produtos e a distribuição das sobras.

Diferentemente da COCAMAR, a trajetória da organização do trabalho nas cooperativas populares pesquisadas, aqui denominadas CPPs, parte da proposta de equidade entre os trabalhadores associados no que tange a propriedade de todos os meios de produção, pois tanto os meios de trabalho quanto a terra são da cooperativa, sendo sua utilização coletiva. A coletivização dos meios de produção foi estipulada desde a etapa de acampamento e possibilitou que o ativo de que dispunham em abundância no início das atividades, o trabalho, fosse otimizado para a produção conjunta nas cooperativas, o que seria difícil caso fosse feita a opção pela utilização individual dos lotes nos assentamento, conforme relato de alguns cooperados⁵⁷:

O que determinou nossos avanços foi de fato de que a terra, os meios de produção, o trabalho, o retorno do trabalho e a organicidade social e política das famílias fosse coletivizado... individualmente não seria possível, em primeiro lugar porque 60% das famílias teriam pego áreas precárias, acidentadas, enquanto outras áreas contavam com recursos hídricos. Então o desnível já na distribuição da terra seria fatal, famílias sairiam na frente e outras teriam padecido desde o início... teríamos hoje pessoas com carro zero na garagem e pessoas morando embaixo do barraco de lona (CPU1, 2011).

Dentro da cooperativa há a vantagem do trabalho coletivo, as pessoas tem todos os meios de produção coletivos e daí se consegue avançar, pois a gente consegue juntar os recursos de todos os assentados que são sócios (CPI1, 2011).

A questão da propriedade coletiva dos meios de trabalho e da terra se constituiu em um processo de reflexão para a construção da autogestão, pois uma atuação totalmente coletiva, que não aquela necessária somente para obtenção de vantagens conjuntas, nos moldes das cooperativas tradicionais, implicou em uma transição cultural e econômica da aceção do individual para o coletivo, do 'meu' para o 'nosso'.

Ha uma grande dificuldade na cultura camponesa, se tem na cabeça a questão da propriedade, que é um processo individual da produção, do trabalho, da organização, e se cria uma certa resistência para o pessoal se organizar para o trabalho coletivo. A questão da propriedade privada é muito forte, 'isso é meu, eu trabalho do jeito que eu quero'...isso se enfrenta até hoje na cooperativa...(CPN4, 2011)

Na cooperativa a gente deixou a posse individual e passou para o coletivo, de ser um camponês e agora um sócio, não é uma coisa fácil e até hoje se for

⁵⁷ Para efeito de sistematização das falas dos trabalhadores associados das CPPs, serão utilizados códigos de identificação das cooperativas, sendo CPU-Cooperunião; CPI-Copavi; CPN-Coopan; CPA-Copava, seguidos da numeração de cada cooperado e do ano em que a entrevista foi realizada. A descrição dos cargos em que cada entrevistado atuava e das atividades que desenvolviam no momento da pesquisa de campo está contida no APÊNDICE III.

ver tem problemas em coletivizar a terra, os equipamentos e o trabalho (CPA1, 2011).

Em paralelo aos desafios referentes à cultura camponesa, a coletivização da propriedade se refletiu na coletivização da vida. Nas CPPs todos velam pelo patrimônio da cooperativa e também pelo patrimônio individual, criando um elo de confiança e inter-cooperação entre os trabalhadores associados.

Com a coletivização dos meios de produção, as cooperativas deram início à produção de gêneros alimentícios para sustento das famílias, com utilização do trabalho associado direcionado para a produção primária, quando os trabalhadores realizavam atividades que contemplavam quase todas as etapas do processo produtivo. Durante os primeiros anos após a fundação das cooperativas, a produção se resumia ao cultivo para o auto-consumo, mas sempre esteve presente, especialmente na COPAVI e COOPAN, a perspectiva da produção de excedente para comercialização, de forma a atingir capacidade de investimento que, junto com o acesso a linhas de créditos oficiais, propiciassem a agroindustrialização. A inserção das cooperativas no processo de industrialização da produção, com a internalização de cadeias produtivas para maior agregação de valor, teve impactos tanto no processo produtivo quanto na organização do trabalho em seu interior. A introdução de instrumental tecnológico para implantação das agroindústrias levou a uma mudança paradigmática, pois foram instaurados novos processos de trabalho, exigindo novas competências e responsabilidades na gestão e execução das atividades.

A produção para comercialização passou a ser o objetivo das CPPs com a instalação das agroindústrias, correspondendo ao modelo de CPA sugerido pelo MST, levando a uma alteração substancial na configuração do projeto de trabalho, que se baseava na experiência anterior de produção para o auto-consumo, em que o uso dos meios de trabalho pelos cooperados permitia um total controle da atividade e participação dos trabalhadores ao longo de todo o ciclo da produção, desde a etapa de plantio até a colheita e breve beneficiamento. Nas fábricas das agroindústrias⁵⁸ das CPPs estão presentes diferentes espectros na organização do trabalho, como fica evidente na fala de dois trabalhadores associados entrevistados:

⁵⁸ Aqui o conceito de fábrica remete à estrutura física para a transformação das matérias primas, enquanto o conceito de indústria contempla todo um segmento que produz itens com características similares produzidos por uma mesma base tecnológica. (ROBINSON, 1979). Como exemplo pode-se citar uma fábrica de automóveis, que é parte integrante da indústria automobilística.

Com a fábrica mudou muito o trabalho aqui dentro da cooperativa, a gente deixou uma produção que a gente dominava, que era a produção da lavoura, e entramos em uma atividade que obrigou a gente a dividir as tarefas nos postos de trabalho, a gente foi se especializando até mexer o mínimo no equipamento e deixar ele tocar a produção, o que desgasta menos o trabalhador, mas que deixa ele fechado em uma atividade só, o que desgasta também (CPN3, 2011).

O trabalho mudou e muito com a instalação do frigorífico na Cooperunião, a gente saiu da rotina da plantação e passou para a rotina da fábrica, com um posto e uma tarefa certa, e que com o tempo vai ficando mais simples, porque se tu vai renovando a estrutura, comprando equipamento moderno, percebe que a participação do trabalhador é cada vez menor (CPU2, 2011).

Com o desenvolvimento das atividades agroindustriais e a produção para comercialização, o maior contato com o mercado tradicional implicou em certa perda da autonomia na produção, pois as cooperativas passaram a produzir mercadorias para os mercados regional, nacional e externo, tendo de se guiar em parte pelos seus ditames. Na percepção de um trabalhador associado,

Essa evolução [agroindustrialização] trouxe para a Copavi e para o sócio um peso, uma responsabilidade muito maior, a cooperativa acaba parecendo uma empresa comum. Quando parte para a industrialização e o comércio, você tem que ter algumas questões com regras, entregas, contratos, acaba contratando gente, entra a parte da gestão quando se entra no mercado, acaba pesando para o sócio esta situação, essa é uma das desvantagens. A vantagem é que você tem opção de renda para o sócio, opção de trabalho para os jovens, para as mulheres, diferente da agricultura tradicional (CPI3, 2011).

As cooperativas populares pesquisadas tiveram trajetórias particulares na transição para a produção agroindustrial, desenvolvendo a produção tanto para o autoconsumo quanto para o mercado em proporções diversas, apresentando diferentes estágios de desenvolvimento de suas forças produtivas. Em um quadro esquemático, é possível proceder à análise do estágio da produção e da organização do trabalho em que as cooperativas se encontravam no momento da pesquisa de campo:

Cooperativa	Produção primária	Agroindústria	Comercialização
COPA VI	Produz internamente gêneros primários tanto para o auto-consumo, comercialização e industrialização. Trabalho com pouca especialização, realizado por trabalhadores associados com mais idade. A produção primária não assume caráter prioritário na cooperativa, sendo atividade acessória.	É a principal atividade da cooperativa. Cadeia produtiva completa da cana de açúcar e do leite. Ocorrência de sobrecargas de trabalho. Apresenta divisão do trabalho em algumas atividades, com alguns setores com bastante especialização. Utilização de trabalho com capacitação e realizado por alguns trabalhadores associados com formação técnica.	Comercialização para o mercado local do excedente da produção primária e para o mercado regional e nacional de grande parte da produção industrializada. Trabalho com capacidade de negociação, geralmente realizado por trabalhadores associados com experiência política.
COOPERUNIÃO	Produz 25 tipos de gêneros primários para o autoconsumo e para a industrialização. Trabalho com divisão e com pouca necessidade de qualificação. Realizado por quase todos os trabalhadores associados sob o regime de rodízio. A produção primária é importante para a cooperativa, que busca ampliar os segmentos de produção.	Cadeia produtiva completa do frango e prestação de serviço de abate e cadeia produtiva parcial do leite. Trabalho com especialização na atividade do abate de frango, sendo realizado por quase todos os trabalhadores associados sob regime de rodízio. Exigência de formação técnica para algumas atividades. Embora garanta a renda financeira, é tão relevante para a cooperativa quanto a produção primária.	Comercialização apenas da produção industrializada para o mercado regional e nacional. Trabalho realizado por cooperados experientes com capacidade contábil e negocial e suporte de um setor específico para as vendas.
COOPAN	Produção de gêneros primários para o auto-consumo e industrialização. Trabalho com relativa necessidade de qualificação e realizado por grande parte dos sócio sob o sistema de rodízio. Compartilha em importância com a produção industrializada, pois também gera renda.	Responsável pela maior parte da renda da cooperativa. Cadeia produtiva completa do arroz orgânico e parcial do suíno com prestação de serviço de abate. Acentuada divisão do trabalho e especialização no abate de suínos e beneficiamento do arroz. Trabalho realizado por cooperados com formação técnica sob o sistema de rodízio.	Comercialização da produção industrializada nos mercados regional e nacional e comercialização da produção primária em loja da reforma agrária. Trabalho com capacidade de negociação, geralmente realizado por trabalhadores associados com experiência negocial.
COPA VA	Produz gêneros primários para o auto-consumo e comercialização do excedente. Trabalho com relativa especialização, realizado por trabalhadores associados entre jovens e adultos. Tanto a produção primária quanto o beneficiamento da produção são importantes para a cooperativa.	Beneficiamento da soja, abate de suínos e do gado de corte e beneficiamento do leite. Projeto de implantação da agroindústria da cana de açúcar.	Comercialização do excedente da produção agrícola e pecuária, realizada por trabalhadores associados experientes integrantes do setor de administração e da direção.

Fonte: COOPERUNIÃO; COPAVI, COOPAN, COPAVA. Elaboração própria.

Quadro 5: Organização do trabalho nas atividades das cooperativas populares pesquisadas

Uma questão de relevo para a introdução das CPPs nas atividades agroindustriais diz respeito ao contingente de associados da cooperativa e a disponibilidade para as atividades de trabalho. A migração de atividades primárias para atividades industriais exigiu uma postura diferenciada dos trabalhadores associados, mobilizando toda a capacidade de trabalho disponível para a produção na fábrica. As cooperativas apresentaram diferentes configurações em seu quadro social ao longo dos anos. COPAVI, COPAN e COOPERUNIÃO e COPAVA vivenciaram a entrada e saída de famílias, em virtude de fatores como a pouca adaptação à vida em um coletivo, a busca por melhores perspectivas econômicas fora da cooperativa, a saída de jovens para viverem nas cidades, além de casos de expulsão. Em geral, há duas formas de inclusão de novos cooperados: o aceite de uma família para integrar o quadro social, mediante estágio probatório de seis meses e inclusão dos jovens maiores de 18 anos, filhos de cooperados que passam a integrar o quadro social sem necessidade de estágio.

A questão da permanência dos jovens nas cooperativas diz respeito à continuidade do empreendimento, pois as CPPs se encontram em sua ‘segunda geração’, com muitos trabalhadores associados se aposentando, havendo a necessidade de recomposição do trabalho para a produção. Entretanto, as cooperativas se deparam com a opção de evasão por parte de muitos jovens, em razão da busca por outras oportunidades de trabalho nas cidades; a possibilidade de estudo e formação nos grandes centros próximos, além da natural procura pelo novo, pelo moderno, representado pela vida urbana. Embora as cooperativas procurem reter os jovens entre seus quadros, há o entendimento de que as opções pessoais têm de ser respeitadas e a permanência na cooperativa deve ser espontânea, mas cabe aos empreendimentos propiciar condições atrativas para os jovens. No depoimento de uma sócia,

Mesmo com a noção de que na cidade as coisas não andam tão bem assim, mesmo assim seduz a juventude em especial, mas não levam em conta os problemas da vida urbana e principalmente de ser empregado. A cooperativa tem realizado o debate sobre abertura dos jovens para irem à cidade, se tornar assalariado e experimentar outra vida que não a cooperada. Nós temos que deixar os nossos jovens sair, se quiser voltar volta, se não quiser, tudo bem... antes nós não tínhamos essa visão (CPII, 2011).

Mesmo com a mobilização dos jovens para atuarem na cooperativa e com a agroindústria em atividade, pode-se observar uma distância entre o desempenho individual no interior dos coletivos, dos setores de produção e das equipes de trabalho. Esta discrepância entre os níveis de produtividade desejados e os níveis apresentados é encarada por alguns com

normalidade, tendo em vista que mesmo em um ambiente de cooperação há diferenças naturais no desempenho individual, mas também suscita uma reflexão sobre o comprometimento dos trabalhadores associados para com o coletivo.

Ainda tem muita gente que se coloca meio fora do processo, 'a cooperativa é uma coisa e eu sou outra, quero trabalhar tantas horas, ganhar meu adiantamento'... e tem os que puxam mais (CPN4, 2011).

Mesmo com a coletivização da terra e dos meios de produção, alguns na Cooppan se comportam como se fossem assalariados... tem uns que fazem o trabalho só para ganhar a renda, uma mentalidade de empregado (CPN5, 2011).

Entretanto, os critérios de produtividade individual e eficiência técnica não são decisivos para a permanência dos trabalhadores associados nas cooperativas. Como observa um trabalhador associado, “A gente não está no ideal, mas já avançamos muito... tem a questão da eficiência das pessoas. Aqui a gente não coloca que as pessoas tem que ser 100% eficientes, porque senão não tem lugar aqui dentro. Não é assim, todos são da cooperativa, ninguém vai embora daqui” (CPI4, 2011). A prevalência da racionalidade social, implícita na fala, faz com que as cooperativas, ainda que imersas no mercado e tendo de satisfazer requisitos econômicos, mantenham uma proposta de composição dos seus quadros diversa das empresas capitalistas e das cooperativas tradicionais, como o caso relatado acima da COCAMAR, que promoveu em menos de 2 anos a saída de associados pequenos produtores que não se enquadravam no modelo de desempenho referendado pela direção da cooperativa, em uma demonstração de poder hierárquico que em nada se assemelha à cooperação e à solidariedade.

No caso das cooperativas populares, a equalização entre as diferenças individuais dos trabalhadores associados é fundamental para a construção de uma autogestão efetiva, o que demanda um processo longo, de conscientização e construção coletiva, que apresenta diversos óbices para sua implantação. Na percepção de um cooperado, mesmo em um ambiente de cooperação

Você nunca tem uma autonomia total, você tem que ter claro os marcos que você tem para a autogestão, nós temos a autogestão somente sobre a cooperativa, a gente não tem autonomia sobre o mercado, sobre o Estado... Há sempre a busca de um consenso, que também não é algo tranquilo, pois as pessoas que não tem sua posição referendada tem de se submeter ao coletivo, por mais que se ache que está certo, deve-se aceitar a proposição coletiva... esse, para mim, é o processo mais importante de se entender, e daí nascem muitos problemas (CPN4, 2011).

E estes problemas, na perspectiva da autogestão, devem ser solucionados coletivamente, preferencialmente em um ambiente democrático e com horizontalidade nas relações de poder.

4.2.2 Democracia interna e relações de poder

A democracia interna nas cooperativas tem respaldo na coletivização da propriedade dos ativos, pois a representatividade do indivíduo associado, a princípio, deve ter lastro na isonomia e não no montante de capital investido. Ademais, a Lei 5794/71 determina que cada cooperado tem direito a um voto na Assembleia Geral, instância última de deliberação sobre todas as ações da cooperativa, sendo referendada pelo quorum de sócios presentes. Ainda segundo a legislação, as decisões da Assembleia respeitam uma determinação pela base, cabendo ao coletivo aprovar ou vetar as propostas oriundas dos órgãos de administração e conselhos, que são responsáveis pela gestão da cooperativa, sendo compostos por membros escolhidos dentre os diversos setores, com prerrogativa para elaborar propostas, submetê-las à Assembleia e executá-las em caso de aprovação. A participação efetiva dos associados na gestão da cooperativa se dá via Assembleia Geral, fazendo com que o poder de mando real emane das decisões dos próprios sócios, decisões estas que devem ter seu estrito cumprimento pelos níveis administrativos, também compostos por cooperados. Há dois sentidos na hierarquia do empreendimento: a Assembleia Geral é permeada pelo caráter cooperativo dos sócios e a execução das atividades é permeada pelo caráter técnico dos conselhos e setores.

O mecanismo de poder de deliberação, nas cooperativas, é o inverso do praticado pelas empresas de capital. Enquanto nas cooperativas a Assembleia Geral composta pelo corpo de sócios é soberana, nas empresas os ordenamentos são expressos por um grupo de proprietários/acionistas ou seus representantes - o núcleo de gestão - e devem ser cumpridos pelos trabalhadores – o núcleo de execução. Na cooperativa espera-se que a direção se submeta à base, na empresa, a base deve se submeter à direção. Como coloca Singer (2002), nas cooperativas autogestionárias as ordens e instruções devem fluir de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo. Os níveis mais altos são determinados pelos mais baixos e responsáveis perante estes. A democracia na estrutura hierárquica de uma cooperativa pode assegurar a igualdade entre seus sócios, que podem votar, participar do processo deliberativo do empreendimento e também colaborar com a gestão, quando são eleitos por seus pares, atuando junto a conselhos e direção. Daí as relações democráticas na

cooperativa serem uma instância de poder, e muitas vezes estas relações, se distanciadas do signo da cooperação, levam a deformações na arquitetura da sua gestão, algo recorrente no histórico do movimento cooperativista, como visto no Capítulo I.

No caso das cooperativas objeto da pesquisa, a questão da democracia e das relações de poder no seu interior são decisivas para os desdobramentos da sua gestão, especialmente na sua organização do trabalho, e as cooperativas tradicionais e populares assumem atuações distintas nesta questão. Nas cooperativas populares pesquisadas a estrutura democrática tem como órgão máximo a Assembleia Geral, composta por todos os sócios e que ocorre uma vez a cada semestre, mas pode ser convocada extraordinariamente pela direção em caso de necessidade de consulta e deliberação da base dos sócios. Nas Assembleias são debatidos e votados tópicos referentes à administração da cooperativa, investimentos, orientações da produção, organização do trabalho e vivência social, unificando seus aspectos econômicos e políticos. A Assembleia Geral, na percepção dos sócios da COOPERUNIÃO, COPAVI, COPAVA e COOPAN, marca o ápice da igualdade entre os trabalhadores associados, havendo uma preparação anterior com o debate das questões técnicas nos setores de trabalho e de produção e das questões sociais nas equipes sociais e núcleos de apoio, levando para a Assembleia posições e propostas para discussão e deliberação.

O fato de as questões relevantes serem debatidas no interior de cada instância passa a ser estratégico para a democratização das informações e para a participação dos trabalhadores associados desde as reflexões e questionamentos, passando pela discussão, formulação de propostas até a colocação para apreciação do coletivo, levando à diluição do poder entre os setores e no seu interior entre os trabalhadores associados, algo almejado pelas Cooperativas populares pesquisadas, como relatam alguns trabalhadores associados:

A gente tem uma dinâmica muito legal. Todo processo passa por discussões sobre ampliar, investir, e é passada pelos núcleos... há uma participação de fato, fazendo com que as pessoas participem... as discussões nos setores são consideradas horas de trabalho, remunerado e tudo, é um trabalho (CPI4, 2011).

Sendo todos os sócios também donos, todos tem direito de opinar... No geral, os setores colocam mais propostas para o coletivo. Os fatos mudam todo o dia, e os setores e a direção devem estar atentos para as alterações necessárias (CPU2, 2011).

90% dos sócios da Coopan tem uma participação boa nos debates para as atividades e para organizar o trabalho, cada setor tem um grupo que tem

condição de participação, são preocupados com a qualidade, com a produtividade (CPN3, 2011).

Por seu turno, em uma cooperativa tradicional como a COCAMAR, a democracia interna contempla seus aspectos políticos e econômicos separadamente e a participação do corpo de associados é limitada. O aspecto político diz respeito às questões de interesse dos sócios, através das instâncias responsáveis pela direção, instituídas pelos cooperados e formadas exclusivamente por associados. O aspecto produtivo remete ao núcleo técnico da cooperativa, responsável pelas atividades produtivas, comerciais e que prestam assistência técnica, além da gestão dos negócios da COCAMAR. O aspecto produtivo tem, entre seus realizadores, profissionais contratados pela cooperativa.

Na estrutura organizacional da COCAMAR, descrita na seção 4.1.1, as instâncias políticas são formadas pelo Conselho de Administração e Presidência, e a partir das superintendências, que tratam da gestão da produção e dos negócios, a cooperativa assume um caráter empresarial e tecnocrático, sem espaço para participação direta dos sócios. A reestruturação da COCAMAR sedimentou a formação de um compacto núcleo político e deliberativo formado por poucos sócios enquanto as demais instâncias se pautam pela heterogestão e divisão técnica do trabalho. O núcleo político da cooperativa, desde a década de 1990, é formado pelos sócios detentores de maior poder econômico⁵⁹ traduzido na dimensão de suas propriedades fundiárias e de seu poder político⁶⁰. Estes sócios apenas se alternam na composição dos cargos diretivos a cada eleição, o que demonstra uma rigidez no núcleo responsável pela direção da cooperativa e concentração do poder decisório nas mãos de uma elite constituída, que pouco difere dos grupos de acionistas majoritários nas empresas de sociedade anônima.

A manutenção da estrutura de poder centralizada na COCAMAR remete a uma estratégia vigente desde o início da década de 1990, que consiste na aprovação das recomendações e diretrizes do conselho de administração em Assembleias Gerais realizadas uma vez ao ano e sem uma divulgação maciça, partindo de uma programação engessada para encaminhamento das vontades do núcleo diretor, resultando em um esvaziamento do quorum de associados e na prática do assembleísmo.

⁵⁹Desde a gestão de 2006, dos doze membros do Conselho de Administração, onze são latifundiários e apenas um membro é pequeno produtor.

⁶⁰Dentre sócios que já foram membros da direção figuram políticos do estado, deputados federais e senadores.

Nas cooperativas populares pesquisadas a participação intensa dos trabalhadores associados nas instâncias de formulação de propostas busca inibir a constituição de grupos ou núcleos de concentração de poder dentro das cooperativas, como acontece na COCAMAR. O caso da COPAVA é emblemático, pois até 2005 o Conselho Deliberativo tinha a mesma formação desde a sua fundação em 1993, pois seus membros eram eleitos dentre os coordenadores. A partir de 2005 a eleição passou a ser direta em Assembleia Geral, permitindo formações diferenciadas da direção e maior democratização no processo decisório, evitando assim a perpetuação de um grupo seletivo centralizando a gestão da cooperativa. É ponto comum entre as CPPs o entendimento de que os membros da direção apenas exercem a função por exigência legal e estatutária, com representatividade externa, cuidando para que persista a igualdade entre todos os trabalhadores associados, desde o presidente, os conselheiros, coordenadores e trabalhadores nos setores⁶¹.

Aqui dentro somos todos sócios com mesmo direito e dever, o presidente e a direção representa a cooperativa, mas é só, todos trabalham nos seus setores e são trabalhadores como todos os outros, não tem vantagem não (CPA3, 2011).

Quem esta na direção, na gestão, é um trabalhador como outro, está na lavoura, e no meio tempo faz as reuniões, então nós não criamos essa divisão, hoje todos sabem que tem compromisso e responsabilidade, sem assumir diferenças (CPN4, 2011).

A isonomia entre os trabalhadores associados dificulta a sua separação em um núcleo de gestão e administração e um núcleo de execução das atividades de trabalho, sendo que a fusão da esfera de deliberação com a esfera consultiva, ambas formadas pela totalidade dos trabalhadores associados, sem distinção entre os que gerem e os que são geridos, é fundamental para a dinâmica de uma autogestão social e para a prevalência da politecnicidade na organização do trabalho. Para tanto, os trabalhadores associados devem assumir responsabilidades coletivas como uma consequência da dispersão do poder entre todos, conforme relata um trabalhador associado: “Os cooperados não dependem de patrão para viver, desenvolver seu trabalho, em compensação tem que ter auto-disciplina, pois não tendo quem manda a responsabilidade é de cada um, pra viver e trabalhar em um coletivo tem que ter comprometimento”(CPI3, 2011).

⁶¹ As entrevistas realizadas junto aos presidentes das cooperativas e membros da direção se deram em intervalos ou após a jornada de trabalho nos setores de trabalho em que eram alocados.

Mas mesmo com a horizontalidade entre os trabalhadores associados, há diferentes níveis de participação e de qualidade das discussões e deliberações. Ao longo da história das CPPs, percebeu-se que a quantidade de debates e discussões não expressa a qualidade destas ferramentas democráticas. Na percepção de um cooperado: “No começo cada decisão tinha que passar por todo mundo. Por este motivo eram feitas reuniões seguidamente desde a direção, coordenação e setores. Fazia-se reunião para tudo. Com isto acabou se tornando uma estrutura pesada e lenta.” (CPN4, 2011). O que fica latente é que alguns assuntos relativos ao dia a dia das cooperativas não podem ser objeto de profundas discussões. Decisões de caráter técnico, relativas à produção no curto prazo, muitas vezes não podem aguardar o trâmite coletivo de consulta, debate, votação e deliberação, pois dizem respeito à urgência para cumprimento de prazos, entrega de produtos, enfim, compromissos assumidos para com terceiros que tem de ser cumpridos.

Para Christoffoli (1998) as cooperativas populares podem desempenhar diferentes estratégias de tomada de decisão em um ambiente democrático: os casos urgentes ligados à produção, referentes à manutenção e reparo de equipamentos, são analisados por uma pessoa ou um setor, deliberando imediatamente; problemas mais complexos são analisados por uma comissão intersetorial e os problemas gerais são encaminhados ao coletivo pelo sistema democrático. Na prática, as cooperativas exercem níveis diferentes de deliberação, pois tem a clareza de que o excesso de discussão inviabiliza as determinações ligadas à produção. Na fala de um trabalhador associado entrevistado,

As tarefas do dia-a-dia são resolvidas nos setores da Coopan, com reunião uma vez por mês ou menos para tratar da produção. Mas o pessoal também escuta os outros setores, as opiniões dos outros companheiros que tem experiência, tudo o que vem para construir é bem-vindo e a direção de vez em quando se coloca quando tem problemas no trabalho na produção, fazendo reuniões para resolver as questões, porque como todo mundo é dono, todo mundo manda um pouco, cada um faz o que pensa ser melhor (CPN1, 2011).

A entrada das cooperativas populares pesquisadas nas atividades agroindustriais também teve desdobramentos na democracia interna e nas relações de poder. Apesar de já apresentarem uma organização do trabalho a partir da produção primária, a recomposição dos setores em decorrência da produção fabril representou mudanças profundas com relação à definição das funções de responsabilidade dos trabalhadores associados nos novos postos de trabalho e à hierarquia dos coordenadores para supervisão da produção. Constatou-se certa perda de autonomia para o desempenho das tarefas, para a execução do trabalho, embora a

coordenação fosse concebida para dar suporte técnico à realização das tarefas, sem uma relação autoritária ou coercitiva. O estabelecimento de uma orientação para o mercado da maior parte da produção fez com que os setores de produção se adequassem às demandas do mercado tradicional, o que fica claro na colocação de um cooperado entrevistado:

As necessidades de produção vêm do comércio. A organização para a produção não tem muita opção, existe uma quantidade determinada para produzir para a cooperativa sobreviver, não tem horário alternativo, não tem muita saída. Nas atividades mais agrícolas pode até ter maior participação e opinião, mas nas atividades industriais não tem espaço para participação, pois tem uma tecnologia estipulada, uma demanda a ser atendida... Na gestão também não tem tantas alternativas, pois também se orienta pelo mercado. A participação acaba não acontecendo tanto, porque a produção é aquela ali, não tem como alterar muito os processos. As atividades da cooperativa acabam que são meio rígidas (CPI3, 2011).

E esta rigidez na estrutura de produção fabril passou a se fazer sentir na redução da iniciativa dos trabalhadores associados de participar e contribuir para as mudanças e melhorias nos setores de produção:

Muitos sócios não se portam como ‘donos’ da cooperativa, muitas vezes coloca a Copavi como uma entidade e que estão ali como empregados do setor de produção e não como proprietários. A gente acaba rachando quando o sócio que está no setor da cana só pensa na cana, o do setor de gado só pensa no gado, não pensa que a cana, o gado são da cooperativa, são de todos. Temos a dificuldade de as pessoas terem a noção do conjunto, do todo (CPI1, 2011).

Como nas CPPs as atividades econômicas tem como lastro o trabalho dos cooperados, a participação individual é indispensável, pois espera-se que os trabalhadores associados atuem nas esferas de gestão e execução de forma coesa, daí as cooperativas promoverem atividades coletivas para debater sobre as questões internas ligadas à produção e ao relacionamento entre os trabalhadores associados. A equipe social e os núcleos de apoio são instâncias que aglutinam as demandas individuais, suas colocações e inquietações, promovendo discussões e levando para a apreciação da Assembleia Geral propostas de alterações tanto no âmbito da produção quanto no âmbito do estatuto social. Os núcleos promovem reuniões e ciclos de debates na véspera da ocorrência da Assembleia Geral, que não são pré-assembleias, mas que buscam organizar os temas a serem apreciados e também fortalecer a mística⁶² e a unidade entre os trabalhadores associados. Porém, estas atividades,

⁶² A mística é uma atividade frequente nas cooperativas ligadas ao MST, relacionada ao resgate dos temas ligados às lutas dos movimentos sociais do campo e à própria trajetória das cooperativas.

ligadas a uma formação político-ideológica, ocorrem com frequência cada vez menor em virtude do tempo dedicado à produção fabril.

Outra estratégia para elevar o nível de participação dos cooperados é a socialização das informações sobre a gestão da cooperativa e sobre a gestão dos setores entre os cooperados. Na COOPERUNIÃO, COPAVA, COPAVI e COOPAN, as atividades de produção e comercialização são monitoradas e as informações são processadas, organizadas e centralizadas pelos setores administrativos. O escritório nas cooperativas dinamiza a difusão das informações sobre o desempenho de cada um dos seus setores, atuando como uma referência para a democratização do conhecimento acerca da gestão do empreendimento:

Aqui na cooperativa tudo passa pelo setor de administração. Ao mesmo tempo, essa presença do escritório dá segurança para os trabalhadores e para o setor, eles percebem que tem o apoio da administração para as atividades diárias. Os coordenadores recebem as informações da administração, e daí o andamento das questões do dia a dia, do trabalho, é com os coordenadores e os trabalhadores dos setores, e muitos trabalhadores também passam no escritório todo dia para ver como estão indo os outros setores (CPN2, 2011).

Mas o trânsito das informações no interior dos setores da cooperativa muitas vezes não apresenta a agilidade necessária. Na COOPERUNIÃO, COPAVI e COPAVA, a comunicação interna se dá através do mural da cooperativa, exposto no refeitório ou no escritório. Outro canal de comunicação são as reuniões do conselho deliberativo, dos núcleos de base, dos setores, que formam uma rede de informação importante entre as esferas de produção, comercialização e social, mas que carecem de registro formal, pois na maioria das vezes os resultados destas reuniões, suas deliberações, são repassados de forma verbal. A COOPAN, embora também opere com certa informalidade na comunicação, tem realizado a sistematização das reuniões mensais da coordenação geral, quando se avalia o planejamento da produção e os investimentos, sendo elaborado um relatório contendo todos os pontos discutidos para repasse aos setores e então aos trabalhadores.

As iniciativas das cooperativas em democratizar as informações para a base, emulando a reflexão e o debate, embora apresente problemas, tem por objetivo último elevar o interesse dos cooperados pelos assuntos da cooperativa e incluir os trabalhadores associados nas atividades de gestão e de execução, para que tenham uma compreensão holística do empreendimento, atuando como membro da direção, das coordenações, dos núcleos sociais, evitando a criação de estamentos baseados na concentração de poder. “Na cooperativa a condição de trabalhador associado e proprietário leva o pessoal a participar e opinar em vários

setores, mas para isso precisa entender o funcionamento técnico destes setores, fazer parte de um setor, de uma coordenação, de um núcleo” (CPI5, 2011).

4.2.3 Dinâmica dos cargos de gestão e de execução na cooperativa

As cooperativas brasileiras, por determinação legal, possuem uma estrutura organizacional baseada na hierarquização de instâncias, com funções específicas e que, conjuntamente, operam os aspectos político e produtivo dos empreendimentos. Conforme observado nos organogramas das cooperativas pesquisadas na seções 4.1, a partir da Assembleia Geral dos sócios, órgão máximo de poder, o fluxo das deliberações passa, resumidamente, pelos conselhos, direção e presidência, que devem promover o cumprimento das decisões mediante sua execução nos setores ligados à produção e administração.

A COCAMAR, como já exposto, possui uma hierarquia política e econômica centralizada a partir do Conselho de Administração, responsável por realizar a gestão da cooperativa com base nas orientações gerais da Assembleia, mas que efetua um gerenciamento do empreendimento de forma autônoma, objetivando auferir resultado econômico, sob uma perspectiva tecnicista a partir das superintendências. Embora os cooperados possam pleitear uma posição no Conselho de Administração através de eleição, o contato direto da grande maioria dos sócios com a cooperativa se resume à presença na Assembleia Geral uma vez ao ano e ao relacionamento econômico via transação da produção, aquisição de insumos e assistência. Nas cooperativas populares pesquisadas, o poder da Assembleia Geral apenas flui através da direção, que realiza um acompanhamento do desempenho dos setores, sem tirar a autonomia dos seus componentes na execução das atividades de trabalho. Mas a atuação da direção vai além da função legal ou da representatividade externa. No quadro 6 abaixo, estão sintetizadas atribuições gerais da direção, estipuladas pela Lei 5794/71 e convencionadas pelo coletivo.

ATRIBUIÇÕES DAS DIREÇÕES (COPAVA, COPAVI, COOPERUNIÃO, COOPAN)
Convocar as assembleias gerais extraordinárias.
Coordenar as assembleias e as reuniões do conselho diretor.
Representar social, política e juridicamente a cooperativa.
Contribuir no planejamento financeiro
Celebrar convênios, acordos, com outras entidades e organismos.
Adquirir, alienar ou onerar bens imóveis da sociedade.
Contratar operações de todo tipo com agências bancárias.
Assinar cheques e movimentar contas financeiras.
Realizar a prestação de conta de todas as atividades econômicas e financeiras
Propor à assembleia um regimento interno para regular as normas internas de trabalho, produção, prestação de serviços.
Propor á assembleia sanções, punições ou penalidades a associados.
Contratar e demitir funcionários.
Indicar à assembleia as propostas de admissão e exclusão de associados.
Zelar pelo cumprimento do estatuto e do regimento interno.
Contratar assessoria para consecução dos seus objetivos.

Fonte: COOPERUNIÃO; COPAVI, COOPAN, COPAVA. Elaboração própria.

Quadro 6: Atribuições da direção nas cooperativas populares pesquisadas

Estas atribuições devem ser desempenhadas pelos membros da direção com o respaldo dos setores. A composição da direção, portanto, é baseada na capacidade de cumprimento das obrigações estatutárias e legais por seus membros. Na observação de um trabalhador associado sobre o perfil dos componentes da direção

Os sócios que assumem cargos administrativos, na direção, são sócios que estão liderando os setores de produção... isso é importante pra formar os quadros da direção, porque aqui a direção tem tarefas da administração da cooperativa e tarefas do dia a dia das famílias, tem o lado econômico e o lado político (CPU1, 2011).

Entretanto, embora as cooperativas tenham um rol de atribuições pré-definidas para as funções de direção e coordenação, a maioria dos cargos apresenta um registro pouco

específico de suas prerrogativas e limites, gerando indefinição organizacional. Segundo relata um cooperado “o que se observa é uma fragilidade na direção e na gestão de cada setor, a direção não cobra e a coordenação não tem a cultura de colocar no papel o planejamento e as metas de cada setor, com isso não se tem o controle da gestão e da produção”(CPI5). O déficit percebido na organização dos setores e da direção pode estar ligado a pouca ou nenhuma experiência anterior dos cooperados em administrar e trabalhar em organizações coletivas como uma cooperativa, além da constatação feita por alguns trabalhadores associados da pouca iniciativa dos cooperados em participar espontaneamente da direção da cooperativa e da coordenação dos setores:

O pessoal não quer assumir função com responsabilidade. É muito difícil até para formar uma comissão de núcleo. E o por que disso? Essa é uma questão que há vários anos buscamos uma resposta... a coordenação dos setores é ainda pior, ninguém quer assumir. A minha impressão é de que as pessoas tem medo de assumir, dar algum problema e depois os outros vão cobrar; tem o medo de falar, a gente tem um pouco de bloqueio, hoje melhorou, mas as pessoas tem dificuldade em se expressar, são poucos que falam em reunião, assembleia, acabam sendo sempre os mesmos que falam (CPI2, 2011)

Nós temos uma dificuldade grande porque muita gente não quer assumir cargos e não tem participação... tem companheiro que é muito bom de trabalho mas não tem interesse em participar (CPA2, 2011)

Tem gente que se disponibiliza, que gosta de fazer, mas tem gente que não quer assumir nenhuma responsabilidade. Ele faz sua atividade, mas não quer assumir a responsabilidade de uma coordenação...a cada dois anos se faz a eleição da direção, coordenação e do conselho fiscal, e nas discussões se combina os trabalhadores e os coordenadores de cada setor (CPN5, 2011).

Segundo os relatos dos entrevistados, se observa a resistência de muitos sócios em assumir as funções diretivas, diferentemente do que acontece nas empresas capitalistas, em que os funcionários se esforçam para ascender aos cargos mais elevados na hierarquia e com remuneração maior, ligados às funções administrativas e gerenciais, se distanciando da execução das atividades e se aproximando do núcleo de gestão.

No caso da COCAMAR, ocorreu ao longo dos anos o distanciamento da direção da cooperativa para com o núcleo de execução e também para com o corpo de associados. Esta política de afastamento dos sócios das discussões e deliberações nos assuntos relevantes para a sua gestão contribuiu para o estabelecimento de uma relação estritamente funcional entre a cooperativa e os seus cooperados, com foco no desenvolvimento da empresa, dos seus negócios. E o crescimento econômico da COCAMAR, especialmente a partir de meados da

década de 1990, dependeu menos da atuação direta dos associados e de sua produção agrícola e mais da inserção da cooperativa no mercado varejista e de suas parcerias comerciais. Serra (2011, pp19-20.) denomina este processo vivenciado pela COCAMAR como uma ‘cooperação híbrida’ e destaca que

Teoricamente, passou a existir ‘uma’ cooperativa vinculada ao corpo associativo e ‘outra’ independente dele, mas funcionando com o mesmo nome e no mesmo endereço; uma que presta contas de suas atividades e outra que dispensa tal papel. Como o patrimônio da cooperativa pelo menos em parte cresceu independentemente da participação direta dos associados, deixou de existir o poder de decisão da assembleia geral em torno de ‘qualquer’ assunto, continuando a existir apenas em relação a ‘alguns’ assuntos, estes relacionados à cooperativa vinculada ao corpo associativo.

Nas CPPs, parte do corpo de associados que apresenta pouca disposição para assumirem cargos de gestão e coordenação. Desse modo as cooperativas, em Assembleia Geral, acabam tendo que avaliar as competências dos cooperados para comporem a direção e o coletivo se mobiliza para estes cooperados assumirem tais funções. De acordo com trabalhadores associados entrevistados, dentre as razões para a falta de iniciativa dos cooperados em participar da gestão estão a ausência de preparo e formação técnico-administrativa para desempenharem funções administrativas; a pouca ou nenhuma adição à remuneração por assumir cargos na direção e coordenação e o escapismo para assunção de responsabilidades para com o coletivo:

Não tem muito jeito, o coletivo acaba colocando os sócios na direção, na coordenação. Se deixar, ninguém quer assumir. Uns dizem que não levam jeito pra mexer com burocracia, que gostam de trabalhar na lavoura, que esses trabalhos de escritório é para os jovens (CPU4, 2011).

Há dificuldade de os sócios assumirem a direção e também a coordenação dos setores por conta própria. A direção tem que indicar sócios para assumirem algum cargo com maior responsabilidade (CPI1, 2011).

A entrada na direção é por indicação pelos núcleos. Muitas pessoas se acham incapazes, mas se o coletivo avalia que ele é capaz, então estimula para assumir cargos. As atividades de informática, contabilidade, são tocadas pelos jovens. As negociações, as vendas quem faz são os mais experientes (CPU2, 2011).

A gente tenta estimular que o pessoal participe dos núcleos para participar de um processo de formação... temos os núcleos [sociais], em que se prepara para assumir responsabilidades nos setores (CPI5, 2011).

A contribuição inicial dos cooperados na constituição dos núcleos sociais se apresenta como uma estratégia de inclusão dos cooperados na gestão da cooperativa, ainda que de início

seja a gestão dos assuntos concernentes ao convívio, mas que transita para o envolvimento com a gestão da produção, da administração, dos negócios da cooperativa.

O esforço para que os trabalhadores associados se familiarizem com atividades de gestão, de coordenação, ainda que inicialmente nos núcleos sociais, também se justifica pelo acúmulo de tarefas do corpo da direção, da coordenação e dos setores administrativos das cooperativas, que com poucos membros não dão conta de executar totalmente suas tarefas. Na COPAVI e COOPERUNIÃO, os setores de administrativos tem ramificações e conseguem realizar suas atividades sem sobrecarregar o contingente de trabalhadores alocados nestas funções. Na COPAVA os trabalhadores associados com mais idade têm preferência para atuarem na administração, por demandar menor esforço físico do que o trabalho na lavoura. Esta medida representa, para os cooperados, uma valorização dos sócios mais antigos e que fundaram a cooperativa. Já na COOPAN se constatou que os setores de administração e ligados ao contato com o mercado operam com déficit de quadros, acarretando uma sobrecarga de trabalho, acarretando desgaste físico e mental, pois com o aumento da comercialização da produção para o mercado muitas atividades relacionadas às compras de insumos, vendas, controle de custos, finanças e afins foram centralizadas nos setores de administração, sem a adequação do quadro de trabalhadores.

Na COPAVI e COOPERUNIÃO alguns trabalhadores associados, em especial os mais antigos, argumentam que as atividades administrativas, burocráticas, seriam atividades sem característica ‘produtiva’, por não estarem ligadas diretamente à produção agrícola ou ao seu processamento, logo seriam atividades acessórias e de fácil execução, pois sua realização não apresenta um carga física excessiva a exemplo do trabalho na lavoura ou na agroindústria. Os jovens deveriam assumir estas funções, deixando o trabalho produtivo para os adultos, para os mais experientes, algo oposto ao que se faz na COPAVA. Entretanto, o que pode haver é a resistência velada dos cooperados mais antigos em se dedicar a tarefas distintas das que desenvolveram ao longo de tantos anos, como as tarefas administrativas, que exigem conhecimentos teóricos sobre administração, matemática e contabilidade, além da utilização do instrumental ligado à informática, plataforma digital, em suma, do computador. Como se pode perceber em uma fala

Ninguém quer participar do setor de administração, pois atua com área contábil, fiscal, compra e venda e controle da produção e do trabalho. Os companheiros acham tudo muito complicado, mexer com o computador,

com internet, o sócio não quer de jeito nenhum e a maioria do nosso pessoal não tem muita escolaridade (CPN2, 2011).

Uma estratégia das cooperativas populares pesquisadas para promover o contato dos trabalhadores associados com a administração e com a gestão dos empreendimentos é o remanejamento compulsório de tempos em tempos de todos os membros da direção da cooperativa. Na COOPERUNIÃO e COPAVA, a cada três anos ocorre a mudança entre os membros da direção e na COOPAN e COPAVI, a mudança ocorre a cada dois anos. Quando da pesquisa de campo realizada na COOPERUNIÃO, uma nova direção havia sido empossada há poucos meses, composta por trabalhadores associados que nunca tinham assumido cargos diretivos e em sua maioria jovens. Na COPAVI, a direção era composta pela primeira vez por três mulheres, nos cargos de presidente, tesoureira e secretária.

Com a rotação dos membros da direção, os trabalhadores associados com pouca experiência administrativa passam a ter vivência em funções ligadas não apenas à execução das atividades de trabalho, permitindo a assimilação de um amplo conhecimento acerca da cooperativa e dos óbices de uma gestão coletiva. Mas por outro lado, a cada eleição os membros da antiga direção acabam retornando para as atividades nos setores de produção e esse trânsito dos cooperados da direção para a produção pode resultar na perda da experiência adquirida para atividades de gestão, já que estes cooperados podem ser relegados exclusivamente à execução nos setores de produção. Na opinião de um trabalhador associado entrevistado

O caminho de volta pode ser um problema para os cooperados. O fato de estar na direção e voltar para o setor, as vezes você fica como mão de obra no setor, a gente não aproveita o que ele aprendeu na direção... Quando um sócio sai da direção, sai com um certo desgaste político. Mas o sócio que sai de uma direção poderia assumir uma função nos setores, utilizando a experiência que ele teve, mas isso não acontece, e ele também não quer assumir responsabilidade tão cedo (CPU1, 2011).

No entendimento de muitos trabalhadores associados, a renovação constante dos quadros da cooperativa também pode acarretar uma perda relativa na gestão coletiva, pois a entrada de cooperados sem experiência nas atividades de gestão viria a comprometer a administração da cooperativa.

A direção muda de dois em dois anos e o conselho deliberativo, dos setores e dos núcleos, tenta-se de seis em seis meses fazer rodízio nas coordenações, mas alguns coordenadores acabam permanecendo por necessidade do setor. A troca da direção e das coordenações dos setores de produção é um

problema, porque leva tempo para um presidente, um secretário, um coordenador se inteirar do serviço e coordenar bem. Nas atividades da administração e produtivas nós temos de ter esse cuidado, pois um excesso de rodízio pode comprometer a renda dos sócios (CPI1, 2011).

O rodízio se consegue fazer em várias atividades, mas não se vai conseguir fazer em todas... os trabalhos mais complicados, mais complexos, não cabe muito rodízio. Tem atividades na administração, no escritório que leva seis meses, um ano só para aprender, para fazer bem um trabalho, e daí tira o sócio porque tem de tirar, tem que fazer rodízio, e a cooperativa perde (CPI3, 2011).

A colocação dos entrevistados nos permite inferir que a rotação dos membros da direção e também das coordenações pode comprometer o desempenho das cooperativas, pois atividades de gestor de coletivo de trabalhadores associados demandam um tempo de aprendizado que pode ser longo até atingir um patamar de eficiência necessária, e quando este patamar é atingido coincide com a obrigatoriedade de mudança na composição da direção e coordenação. Contudo, esta alternância é imprescindível para que os trabalhadores associados acumulem o conhecimento sobre as diversas atividades em uma cooperativa de trabalho associado, ampliando seu saber-fazer em atividades diversas dentro dos núcleos de gestão e de execução.

Se for as mesmas pessoas na direção, corta a lógica de ser uma cooperativa com democracia. Se fosse sempre as mesmas pessoas, o rumo seria sempre o mesmo, quando se faz uma mudança, as coisas se renovam (CPU2, 2011).

Participar de uma direção, de um coordenação é uma formação, a gente pensa que só pode trabalhar na produção e daí o coletivo coloca o desafio de fazer parte da direção, a gente se sente incapaz no começo, mas se tu assume, assume (CPN3, 2011).

A rotação na composição da direção ocasiona a democratização do poder, do controle sobre o empreendimento entre a maior parte dos trabalhadores associados ou mesmo sua totalidade. A mudança da configuração do núcleo de gestão com a presença alternada dos trabalhadores associados inibe a formação de um grupo seletivo que esteja permanentemente na gestão do empreendimento, se impondo como uma típica elite que tem a legítima detenção do poder pelo simples fato de estar no poder (FARIA, 2011), imprimindo suas posições para os demais membros do coletivo e afastando o ambiente gerencial, administrativo, do ambiente da produção. O distanciamento entre gestão e execução induz paulatinamente a secção entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, impedindo que os princípios da politecnicidade se apliquem no interior das cooperativas, como o que se verifica nas empresas capitalistas e nas cooperativas tradicionais. O rodízio de funções, se restrito aos setores de produção, permite a

atuação dos trabalhadores apenas nas atividades de execução fundadas no trabalho manual, com pequena diversidade em sua atuação nos moldes da polivalência, mas sem que haja um contato com a gestão da produção dos setores e da cooperativa como um todo, sem acesso ao ambiente de tomada de decisão.

A contribuição efetiva dos trabalhadores associados na execução das atividades, na coordenação dos setores de produção, nos núcleos sociais, no setor de administração e no corpo da direção permite o contato com ferramentas de gestão que são fundamentais para o desenvolvimento do empreendimento, especialmente nas atividades de produção para comercialização, em que o planejamento e controle da produção são requisitos para a inserção e permanência no mercado tradicional, de onde advém uma fração considerável da renda monetária das CPPs. A base para a integração entre gestão e execução passa pelo domínio da realização de diferentes tarefas no interior de cada setor, da produção que viabiliza a existência material das cooperativas. A rotação dos membros da direção, da coordenação, é respaldada pela rotação no interior dos setores de produção, no rodízio intra e inter-setorial, propiciando o domínio de diversas atividades de trabalho concreto e a possibilidade ampla de atuação em funções que extrapolem a execução de uma tarefa, adentrando na compreensão dos fundamentos empíricos e científicos das atividades, no rol da politecnia.

4.2.4 Rodízio de funções e atividades de trabalho

O rodízio das funções e atividades de trabalho no ambiente de produção das cooperativas tem o intuito, em tese, de permitir que os trabalhadores, associados ou não, tenham um amplo domínio do saber-fazer referente às atividades produtivas. A rotação na execução das atividades, feito de forma horizontal e vertical, pode contribuir para o desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores, aproximando o conhecimento empírico do conhecimento científico sobre o seu trabalho, ou pode apenas propiciar a atuação dos trabalhadores em várias atividades, habilitando-os a exercer um número maior de tarefas. O rodízio de tarefas apresenta uma conotação diferenciada entre as cooperativas tradicionais e populares pesquisadas.

Na COCAMAR, o rodízio nas atividades de trabalho é incentivado no interior dos setores de produção e também nos setores administrativos, compostos por força de trabalho

assalariada, como estratégia de dotar os trabalhadores de competências que os habilitem a desempenhar diversas funções a ponto de exceder seus postos de trabalho e também substituir outros trabalhadores quando necessário. Com a mecanização e automação introduzidas pela cooperativa em virtude da internalização de cadeias produtivas, o ambiente da produção na COCAMAR aderiu aos postulados da polivalência, a exemplo de empresas tradicionais ligadas ao agronegócio, estimulando a versatilidade de seu quadro de funcionários ligados à execução da produção. O manuseio do instrumental automatizado, monitoramento da qualidade e a manutenção preventiva dos equipamentos, são atribuições dos próprios trabalhadores da produção, em especial no parque produtivo da sede da cooperativa em Maringá, que recebe a maior parte da produção dos associados da região norte do Paraná e que concentra os segmentos de fiação, óleos e sucos concentrados. A sede também abriga os setores administrativo e financeiro da cooperativa, responsável pela gestão da produção de todas as unidades da cooperativa e pela sua participação no mercado de *commodities* agrícolas, com formação de grupos de trabalho flexíveis para gerenciamento de projetos ligados à produção e à administração dos negócios da COCAMAR. Tanto nos setores de administração quanto nos de produção ocorre o rodízio periódico de trabalhadores em algumas funções enquanto dispositivo para o enriquecimento dos cargos, mas sem adentrar no conhecimento abrangente acerca dos setores em que os trabalhadores assalariados estão alocados e muito menos acerca da gestão do empreendimento.

A COCAMAR passa ao seu corpo de funcionários, que em 2011 totalizava mais de 2200 trabalhadores assalariados denominados colaboradores, um discurso de que são parte de uma empresa diferenciada, uma cooperativa, em que o relacionamento se dá sob o signo da cooperação, ao mesmo tempo em que realiza cortes de pessoal nos setores e terceiriza segmentos inteiros da produção, realizando o movimento de admissão-demissão da força de trabalho. Na colocação de um diretor de produção entrevistado durante pesquisa de campo, a cooperativa seria ‘uma grande família’, a ‘segunda casa’ dos seus funcionários, para logo adiante ponderar que se as metas individuais não são atingidas ‘as cabeças rolam’, em uma alusão à demissão iminente em caso de os objetivos de curto prazo não serem alcançados. A COCAMAR visa estabelecer um perfil multitarefas em seu quadro de colaboradores com a realização do rodízio em algumas funções, a exemplo das empresas capitalistas, buscando assim elevar a produtividade do trabalho mediante a polivalência direcionada para o enriquecimento dos cargos e intensificação do trabalho, elevando a extração da mais-valia.

Nas CPPs o rodízio dos trabalhadores associados em diferentes funções e atividades ocorre em praticamente todos os setores, mas buscando se nortear por uma lógica diferente da prática do rodízio nas cooperativas tradicionais. Se na COCAMAR o rodízio tem por objetivo a intensificação do trabalho para aumento de produtividade dos trabalhadores polivalentes, na COOPAN, COPAVI, COPAVA e COOPERUNIÃO o objetivo é dotar os trabalhadores associados de um domínio de diversas competências para atuação nos setores de trabalho das cooperativas, aprimorando seus conhecimentos sobre o empreendimento e contribuindo para o seu desenvolvimento econômico. Nestas cooperativas, os setores de produção e administração são onde as atividades de trabalho ocorrem e onde o processo de trabalho se desenvolve. Em geral, a alocação dos trabalhadores nos setores se faz de acordo com alguns critérios: afinidade do com a atividade de trabalho a ser realizada; formação técnica para execução da tarefa; demanda do coletivo para atuação em determinado setor. Os estatutos das cooperativas estipulam um tempo limite para a permanência de um trabalhador em determinado setor, que pode ser de no máximo 3 anos na COOPERUNIÃO e COOPAN, já na COPAVA e COPAVI este tempo limite pode variar de acordo com a função exercida. A alteração na arquitetura dos setores de produção é proposta nas Assembleias Gerais, que institucionaliza o rodízio ponderando as demandas individuais dos sócios e as necessidades técnicas dos setores de produção. E cabe aos setores de produção, aos seus coordenadores, o arranjo do trabalho disponível no interior de cada setor.

Mas na prática, muitos trabalhadores atuam em postos de trabalho distintos ao longo de um período ou ao longo de uma jornada de trabalho, realizando tarefas variadas no interior de um mesmo setor ou em setores diferentes conforme as necessidades diagnosticadas em determinadas atividades. O arranjo para a alocação dos trabalhadores em atividades específicas ocorre nas reuniões dos coordenadores, formando um colegiado com o respaldo do coletivo, que tem a incumbência de distribuir o trabalho entre os setores ao longo de um período, tendo a prerrogativa de remanejar os cooperados quando necessário. Na fala de um trabalhador associado: “É importante o rodízio no dia a dia, com os companheiros fazendo um trabalho diferente, mas que seja uma necessidade do coletivo, que a direção ou a coordenação encaminhem os trabalhadores que vão de um setor para outro ajudar a puxar uma atividade” (CPU4, 2011).

Na maioria das vezes o rodízio emergencial se dá em decorrência da urgência na produção em um determinado setor, quando se mobiliza um contingente de trabalho para

satisfazer uma demanda e realizar um objetivo comum. Os setores podem solicitar trabalho adicional ou disponibilizar trabalho momentaneamente para outros setores e esta configuração dos setores com certa mobilidade de trabalho reduz a rigidez na execução das tarefas. Tal expediente, ainda que derivado das necessidades da produção, contribui para a incidência de um rodízio de trabalhadores intra e inter-setorial, motivando para o trabalho ao delegar uma maior participação em tarefas diferentes, implicando em um aprimoramento pessoal através do acesso a uma gama de conhecimentos sobre as atividades de trabalho na cooperativa:

É bom saber fazer todas as atividades, pois se tiver necessidade em um momento, vai ter gente com capacidade para fazer um trabalho. Todo o pessoal da cooperativa pode-se dizer que sabe fazer todas as atividades da cooperativa...é um jeito que achamos para envolver todos com todas as atividades... direcionamos as pessoas com preferência em algum trabalho... colocando um com experiência junto com outros com menos experiência no setor (CPN3, 2011).

As cooperativas também estabelecem o rodízio entre as funções nos fins de semana e feriados, em atividades ininterruptas ligadas ao manejo com os animais, quando o coletivo elabora uma escala de plantonistas que obrigatoriamente devem estar alocados em diferentes setores, que acompanhados de um trabalhador atuante no setor realizam as tarefas no período.

A importância do rodízio nos cargos em cooperativas populares aparece em Eid (2004). O autor considera fundamental que durante o rodízio de funções haja o aprimoramento do *savoir faire* com competência técnica, permitindo o aprendizado sobre os diversos processos de trabalho na produção e na administração, associados aos princípios e aos valores da gestão democrática para a formação da politecnicidade, e conclui que

Desenvolver a igualdade de oportunidades, através da perspectiva de implementação do rodízio nos cargos do empreendimento, de forma gradual, não impositiva, onde cada um possa passar por um certo período em cada função, posto de trabalho ou na direção, deve ser tratado com seriedade (EID, 2004, pp.5-6).

Contudo, a prática do rodízio nas atividades produtivas das quatro cooperativas populares não ocorre de forma totalmente harmoniosa e eficiente. Uma das críticas internas ao rodízio de funções, que fomenta discussões e resistência no interior das cooperativas, diz respeito à possível queda na produtividade em decorrência da mudança obrigatória dos trabalhadores em determinadas funções. Em muitas atividades o tempo necessário para que os trabalhadores adquiram experiência e atuem com eficiência é próximo ou mesmo superior ao tempo limite estipulado para a ocorrência do rodízio. Assim, um trabalhador pode alcançar

um nível de excelência para o desempenho de uma função para a qual tem se dedicado, mas tem de participar do rodízio, o que pode implicar em uma queda de produtividade na atividade que desempenhava e uma queda de produtividade na atividade que virá a desempenhar, um temor que fica evidenciado na colocação de alguns cooperados:

Na minha opinião, quando uma pessoa está desenvolvendo uma atividade, não deve mexer. A pessoa vai se profissionalizando, todo o dia no trabalho, se dedicando, com menos custo, em menos tempo. E se faz a mudança, perde muito, a gente percebe (CPI2, 2011).

Nós temos dois vieses aqui: um é a necessidade do rodízio, fazer com que o pessoal participe de mais de uma atividade... Mas muitas vezes tem uma restrição neste sentido em função das necessidades da própria atividade... você vai procurando que as pessoas dominem uma atividade para ter mais eficiência, não é?. Então fica contraditório quando tenta fazer muito rodízio. Você prepara para o trabalho e quanto vai engrenando perde. No meu ponto de vista, a rotatividade, o rodízio, é bom, mas não pode ser tão intenso, pois acabamos perdendo o que foi investido na formação para um processo, que acaba ficando mais lento. Eu particularmente tenho restrição de muita rotatividade (CPI5, 2011).

Cada um prefere trabalhar no setor dele, quando tem de sair do meu setor... a pessoa se acostuma com aquela atividade e quando tem de fazer outra, ela perde um tempo para assimilar, dentro do próprio setor tem problemas de adaptação.. nada é fixo, pode ser feito de várias formas.... O rodízio por um lado é interessante, pois as pessoas sempre tem algo para fazer, para gerar renda, colaborar, embelezar, o sócio nunca está parado, mas pode acontecer de cair a produtividade (CPN1, 2011).

Como se observa a partir das falas acima, há uma preocupação em que o rodízio, quando compulsório, leve trabalhadores a realizar atividades indesejadas, implicando na baixa produtividade do trabalho. O rodízio com base apenas estatutária resulta em uma prática inócua, sem atingir seu objetivo de propiciar a assimilação pelos cooperados dos princípios empíricos e científicos das atividades. Conforme pontua um cooperado

Uma vantagem do rodízio é conhecer o setor. Mas conhecer a atividade esporadicamente, uma vez por semana, algumas horas, não altera nada. O sócio deve conhecer profundamente o setor, a gestão do setor, a importância do setor na cooperativa, as questões do mercado, enfim, uma noção ampla do setor, da atividade. O fato de ser apenas mão de obra não contribui muito. O rodízio pelo rodízio não contribui muito. É importante renovar via rodízio, não apenas das atividades de produção, mas de todas as atividades da cooperativa, nas coordenações, na direção. Mas o rodízio pode não surtir efeitos se os sócios colocados nos setores não tiverem disposição para trabalhar, não tiverem a qualificação ou a condição física necessária (CPU1, 2011).

Cabe ao coletivo, por meio da direção e coordenações, compatibilizar a alocação dos trabalhadores associados levando em conta os interesses do trabalhador e do coletivo. Diante da possibilidade de comprometer a produtividade promovendo o rodízio, as cooperativas elaboram métodos de aplicação do rodízio com maior frequência em atividades ligadas às questões sociais, à produção com baixo valor agregado, postergando mudanças que possam ter consequência na produção com maior agregação de valor. Nas palavras de um trabalhador associado,

Nos cargos e atividades tem o rodízio das pessoas. Tem os dois lados: tem um lado bom que as pessoas vão evoluindo dentro do processo. Do outro lado tem uma perda da produtividade, isso é certo. O que nós temos feito: a gente vai fazendo a dinâmica das pessoas no rodízio em cargos e postos de trabalho que não tenham tanto impacto na cooperativa. Por exemplo: a gente não altera uma pessoa de cargo como coordenador de setor da unidade de produção de açúcar. A gente tem o cuidado de uma pessoa que tem um conhecimento não ser trocado por uma pessoa sem conhecimento algum. Então as pessoas passam por cargos de menos responsabilidade até chegar num posto de maior responsabilidade... Em atividades que não exigem um nível de responsabilidade que influenciam na produtividade, não tem problema de rodízio de coordenação e isso acontece rápido, como nos núcleos, já nos setores de produção é mais demorado, exige uma certa preparação, um conhecimento básico (CPI4, 2011).

Porém, ao promover o rodízio em atividades tidas como menos relevantes e dar maior rigidez às atividades de trabalho nas funções elencadas como primordiais, que geram maior valor agregado, as cooperativas podem vir a seccionar os setores de produção e introduzir a especialização em determinadas atividades, ligadas à produção industrial para a comercialização, que garantem grande parte da sua receita monetária. Daí a preocupação das cooperativas de que o rodízio excessivo, que negligencie a composição técnica dos postos de trabalho, venha a prejudicar o desempenho das agroindústrias, sendo contraproducente e comprometendo a renda das famílias:

Nos setores da cana e do leite não se deveria mexer na mão de obra, devia deixar mais fixo. Em outros setores, como a lavoura, pode mexer sem tanto problema. Pode até acontecer de ter mão de obra ociosa na cooperativa, mas a gente não pode colocar pra trabalhar se não está apta para assumir os postos de trabalho na indústria (CPI2, 2011).

Ocorria com mais frequência o rodízio, depois da mudança no frigorífico, da tecnologia, o rodízio ficou menos frequente. E o pessoal tá ficando cada vez mais em um setor, em uma função, mas se um companheiro já pegou o jeito de fazer... como é que a gente vai tirar alguém da criação de porco, que domina inseminação, manejo, e colocar em outro setor? (CPN2, 2011).

Quanto mais especializado mais difícil de trocar, tem pessoas que não giram no setor...em cada setor tem uma pessoa que puxa, se não tem essa pessoa que puxa... o setor não vai... elas são as referências (CPN5, 2011).

Não dá pra trocar de tarefa tempo todo, tem o trabalho que im grupo domina, na oficina, na parte elétrica, então a gente tenta fazer o rodízio, mas só quando é possível e sem dar prejuízo (CPA1, 2011).

O que se constata é que o rodízio acaba sendo plenamente aplicado em apenas algumas atividades produtivas, ligadas à produção primária de gêneros agrícolas destinados à alimentação das famílias ou à comercialização de parte do seu excedente. Estas atividades não exigem muita especialização por parte dos trabalhadores nem o manuseio de equipamento de valor considerável ou que demandem conhecimentos técnicos e informacionais, sendo realizadas em geral por trabalhadores associados com idade avançada e com maior experiência no trato manual com a lavoura. Ademais, a produção dos gêneros alimentares está mais ligada aos ciclos da natureza do que à produção industrial, portanto é menos suscetível à intervenção externa. Já nas atividades ligadas à agroindústria e produção comercial, a incidência do rodízio se reduz conforme o grau de especialização requerido pela atividade, o valor dos meios de trabalho utilizados e a importância da atividade na agregação de valor ao longo dos elos da cadeia produtiva. No quadro 7, são apresentadas as principais atividades desenvolvidas pelas cooperativas, sendo analisado o nível de incidência do rodízio em seu interior:

RODÍZIO DE TRABALHADORES NO INTERIOR DAS ATIVIDADES				
COPAVI	Produção vegetal	Pecuária e laticínio	Cana e derivados	Administrativo e financeiro
Incidência do rodízio	Alta	Média	Baixa	Baixa
COOPAN	Suíno e abatedouro	Arroz e beneficiamento	Leite	Escritório
Incidência do rodízio	Média	Média	Média	Muito baixa
COOPERUNIÃO	Alimentação	Bovinocultura	Avicultura	Administrativo e Social
Incidência do rodízio	Alta	Média	Baixa	Baixa
COPAVA	Produção agrícola	Pecuária e suíno	Oficina e máquinas	Administrativo
Incidência do rodízio	Alta	Alta	Baixa	Baixa

Fonte: COOPERUNIÃO; COPAVI, COOPAN, COPAVA. Elaboração própria.

Quadro 7: Rodízio de trabalhadores nas cooperativas populares pesquisadas

Nas quatro cooperativas a incidência do rodízio na produção de gêneros alimentares para o consumo e comércio local ocorre com bastante frequência, sem necessidade de intervenção do coletivo. Já nas atividades industriais e administrativas a incidência do rodízio é limitada. Na COPAVI, a agroindústria da cana apresenta postos de trabalho fixos em sua maioria, com pouco rodízio de funções, em virtude da exigência de um extenso conhecimento dos trabalhadores sobre as tarefas ao longo da cadeia produtiva, que por ser interna e contemplar as etapas da produção dos insumos até o produto final, requer cadência e sincronia, pois a ocorrência de eventos em uma etapa pode prejudicar a produção como um todo. O mesmo acontece no setor de aviário da COOPERUNIÃO, em que as atividades de abate da produção interna e a prestação de serviço respeitam os prazos a serem cumpridos e uma rigorosa legislação sanitária, restringindo alterações repentinas na produção, reduzindo a possibilidade de rodízio constante.

NA COPAVA todos os setores se mobilizam para as atividades agrícolas nas épocas de colheita. Em geral, na cooperativa observa-se elevada rotatividade nos postos de trabalho ligados à produção pecuária e de suínos, em função das cargas de trabalho elevadas, já no setor administrativo e de máquinas e oficina a rotatividade é baixa porque os trabalhadores associados alocados nestes setores devem ter uma experiência prévia, sendo especialistas nas tarefas executadas.

Na COOPAN as atividades de produção de Suíno e Abate e a produção e beneficiamento do arroz orgânico são realizadas com uma incidência média de rodízio, pois a cooperativa realiza a alternância dos trabalhadores alocados nos setores ao longo da jornada de trabalho, com meio período dedicado a cada atividade, apresentando uma estratégia para realização do rodízio sem prejuízo para a produção. Nas atividades relacionadas à administração, contabilidade, finanças, a incidência do rodízio é baixa, especialmente na COOPAN, em que os trabalhadores tem constantemente que acionar a Assembleia Geral para mobilizar sócios a contribuírem nas atividades do escritório.

As CPPs apresentam um descompasso na incidência do rodízio, que é relativamente alto nas atividades primárias e que remontam ao início da produção na cooperativa e todas as dificuldades vividas, passando pela menor incidência conforme as atividades vão apresentando maior produtividade e rentabilidade, sendo que nas atividades capitais da agroindústria e também da administração o rodízio, a alternância nos postos de trabalho, é baixa ou nula. O conhecimento sobre certos processos de trabalho fica sob o domínio de um

pequeno número de sócios, que se aprimora na execução das funções, que podem ser administrativas ou ligadas à produção, mas que pouco a pouco afasta o coletivo dos trabalhadores associados do trânsito entre diferentes situações reais de trabalho, seus tensionamentos, contradições, experiências e sobre as amplas possibilidades de atuação. E os processos de trabalho que apresentam menos rodízio, maior rigidez, na maioria dos casos são essenciais para a eficiência da produção, para elevar a produtividade e manter a cooperativa competitiva nos mercados onde atuam.

São justamente as demandas do mercado que estabelecem patamares de produção das cooperativas e conseqüentemente influem na especialização das tarefas, na divisão técnica do trabalho, na separação entre grupos de trabalhadores, à semelhança do que ocorre nas empresas de capital e em uma cooperativa tradicional como a COCAMAR. Mas os imperativos do mercado, ao demarcarem a posição dos trabalhadores associados dentro dos setores de trabalho em uma cooperativa popular, podem impingir a desigualdade no coletivo no que tange aos elementos da organização do trabalho, como a intensidade do trabalho, a jornada de trabalho, as formas de remuneração dos cooperados, trazendo questionamentos acerca da continuidade do trabalho associado na perspectiva da autogestão.

O que se verifica nas cooperativas é que conforme aumenta o grau de mecanização da produção com introdução de automação, mais rígidas se tornam as atividades desempenhadas pelos trabalhadores nestas funções, o que nos permite inferir que o desenvolvimento das forças produtivas nas cooperativas populares pode caminhar para a acentuação da divisão do trabalho com a fragmentação das tarefas, implicando na proposição de um perfil monotécnico dos trabalhadores alocados na produção fabril.

4.2.5 Jornada de trabalho, remuneração e controle do trabalho

Nas cooperativas, as questões referentes à jornada de trabalho, remuneração e controle sobre o trabalho remetem ao trabalho concreto, aos processos de trabalho desenvolvidos no interior das cooperativas, tanto na administração quanto na produção e em cada empreendimento estes elementos apresentam singularidades, pois dizem respeito à sua trajetória e às relações internas na organização do trabalho.

Dentre as cooperativas pesquisadas, a jornada de trabalho difere em sua extensão, intensidade e orientação. Na COCAMAR, a duração da jornada de trabalho dos seus funcionários assalariados obedece às cláusulas contratuais de cada cargo preenchido e respeita a convenção das categorias profissionais, com diferença entre as jornadas dos empregados alocados na execução da produção e daqueles que realizam atividades administrativas e gerenciais. A cooperativa concentra grande parte de suas atividades industriais no parque produtivo de Maringá, em que a jornada média da força de trabalho alocada na execução da produção é de 8 horas diárias, totalizando 40 horas semanais, havendo variação para os trabalhadores do período noturno. Esta jornada média pode ser fracionada em mais de uma atividade na produção, sendo estendida mediante pagamento de horas extras ou compensação via banco de horas. Nas atividades de administração, a jornada de trabalho estipulada também é de 40 horas semanais, mas nas funções de supervisão e gerenciamento se verifica uma plasticidade na composição da jornada, que pode ser extrapolada com a ocorrência de reuniões fora do expediente, deslocamento a outras unidades de produção, participação em eventos da diretoria, monitoramento remoto dos indicadores de produtividade e financeiros, caracterizando a flexibilidade do tempo dedicado ao trabalho pelos empregados polivalentes, um flexitempo.

O controle sobre o trabalho na COCAMAR fica a cargo de cada setor, com a supervisão direta dos níveis hierárquicos mais altos sobre seus subordinados, mas com o repasse ao próprio corpo de trabalhadores polivalentes de atribuições para algum controle sobre suas tarefas sobre a produção individual, delegando certa responsabilidade para os funcionários, sendo cobrado que se atinja as metas individuais e de cada setor de produção, sob pena de exclusão em caso recorrente de não cumprimento dos objetivos fixados.

Na COPAVI, COOPERUNIÃO, COPAVA e COOPAN, a jornada de trabalho é estipulada pelo coletivo de cada cooperativa em Assembleia Geral, sendo cumprida pelos trabalhadores associados, com igual duração para as atividades nos setores de produção, administração e para as atividades de gestão. Na tabela 5 estão descritas a duração média da jornada de trabalho em cada empreendimento, a diferença na jornada entre gêneros, idade, a jornada nos fins de semana e a sua duração máxima.

JORNADA DE TRABALHO (COPAVI, COOPAN, COOPERUNIÃO, COPAVA)							
	Homens	Mulheres*	Jovens**	Fins de semana	Limite ***	Jornada semanal	
COPAVI	9	9	4	4	11	49	
COOPAN	10	10	4	6	14	56	
COOPERUNIÃO	8	4	4	4	10	Homens	Mulheres
						44	24
COPAVA	8	8	8	4	10	44	

* Mulheres casadas e com filhos, que, por demanda do coletivo de mulheres, trabalham meio período

**Menores de idade e que frequentam a escola

*** o Limite diz respeito à jornada máxima permitida em situações extraordinárias

Fonte: COOPERUNIÃO; COPAVI, COOPAN, COPAVA. Elaboração própria.

Tabela 5: Jornada de trabalho nas cooperativas populares pesquisadas

Nestas cooperativas, a jornada de trabalho também possui certa plasticidade, pois há o deslocamento de trabalhadores para setores com demandas urgentes, especialmente no limiar dos prazos de entrega da produção comercial, ocasionando extensão da jornada de trabalho em atividades da produção primária e na agroindustrialização, mesmo que esporadicamente, mas que chega a mobilizar grandes contingentes de trabalho advindo de outros setores. O controle da jornada de trabalho e das horas trabalhadas é feita pela coordenação dos setores, que tem a prerrogativa de organizar o processo de trabalho após debaterem com os trabalhadores de cada setor e apreciarem as necessidades da produção dos demais setores, remanejando trabalho para otimizar a produção da cooperativa.

Como se trata cooperativas de trabalhadores associados, o coordenador não possui uma autoridade que emana de seu cargo, sendo mais um trabalhador com responsabilidades adicionais de melhor distribuir as tarefas e controlar a produção e as horas trabalhadas. Além do mais, o rodízio nos cargos de coordenação colabora para dissipar qualquer postura hierárquica que subjuga os demais cooperados. A jornada de cooperados que desempenham funções diretivas e de coordenação também é fragmentada, pois ao longo de uma jornada de trabalho podem atuar na coordenação e execução da produção e na direção da cooperativa. Uma posição comum entre os trabalhadores associados das cooperativas, colocada tanto nas entrevistas quanto nos diálogos não copilados, é de que a jornada de trabalho é demasiado extensa, deixando pouco tempo disponível para o lazer:

A jornada é pesada. Há um grupo de sócios que tem uma jornada de trabalho que chega a 11, 12 horas. Ao mesmo tempo que se discute: 'vamos trabalhar 8 horas'. Mas a gente precisava ter tecnologia que fizesse render o trabalho na indústria, pois temos a demanda da produção e o comércio, e nossa renda depende disso, não temos outra entrada. Nessa questão temos um conflito, pois temos autonomia e não temos... nós conquistamos a terra para ter libertação, mas ao mesmo tempo estamos no capitalismo e se você quer crescer tem de entrar no mercado, e aí a gente não se liberta de novo (CPI1, 2011)

A jornada de trabalho é de 8 horas, mas se ocorre uma urgência em algum setor, desloca-se mão de obra e estende a jornada, a gente acaba chamando sócios dos setores no começo do dia e vai até conseguir fechar e entregar a produção no prazo (CPU2, 2011).

A atividade de agricultura e na agroindústria tem uma jornada de trabalho extensa, algumas pessoas trabalham até 11 horas por dia, por causa da baixa rentabilidade da produção. A jornada de trabalho é elevada em consequência das vendas, do comércio, temos uma margem de lucro pequena, então não tem muito jeito (CPI4, 2011).

O trabalho é pesado, pega cedo e vai até o começo da noite, mas pra gente ter alguma renda tem que ser assim, estamos cobrindo o prejuízo de alguns anos atrás, e isso só com muito trabalho (CPA3, 2011).

Outra preocupação das cooperativas é com a intensidade do trabalho ao longo da jornada, já considerada extensa. Em virtude do desenvolvimento da produção agroindustrial, ocorre a intensificação do trabalho em determinadas atividades e a verificação de sobrecargas físicas e mecânicas, associadas à elevação da produtividade para atingir um patamar competitivo no mercado tradicional, bem como de sobrecargas psíquicas. Estas sobrecargas são derivadas das atividades diversas desempenhadas na gestão, coordenação e execução da produção e que podem ser atenuadas a partir da construção de todo um aprendizado para o desenvolvimento organizacional (EID, 2011). Um exemplo de construção participativa do espaço tecnológico (CANDIDO, 2010) remete à demanda dos trabalhadores associados do setor de beneficiamento do açúcar mascavo na COPAVI. A atividade de batimento do melaço para elaboração do açúcar mascavo acometia os operadores de sobrecargas resultantes do calor excessivo, com a incidência frequente de ferimentos epidérmicos causados pelo respingo do melaço em alta temperatura. Em estudo realizado em parceria com a Universidade Estadual de Maringá - UEM, foi projetado um desenho diferente do equipamento – bateadeira industrial, adequado ao manuseio pelos operadores, que passaram a executar a atividade com maior distância em relação ao tacho da bateadeira, mas com a mesma eficiência e melhoria nas condições de trabalho. Entretanto, em vários outros setores das CPPs

as sobrecargas de trabalho, muitas vezes somadas, impingem a alguns trabalhadores associados penosidade no trabalho, como pode ser observado nas falas de alguns cooperados

A jornada de trabalho é muito puxada. Nós estamos tentando aliviar com a tecnologia, tem setores em que é mais fácil e outros setores em que é mais difícil, o investimento é muito maior. A questão da segurança do trabalho é uma questão que o pessoal da UFRGS começou a discutir, o pessoal não se convence disso... está de vagar em função da rotina de trabalho, mas estão fazendo o trabalho de formação, já fizeram o planejamento de medidas concretas (CPN4, 2011).

A cooperativa tenta melhorar as condições de trabalho, a gente avançou nesse sentido, instalando sistemas para equalizar e tornar o mais justo. Tem atividades que exigem jornada de trabalho maior, mais esforço, conhecimento, e outras que exigem menos, tem diferença. Na questão da intensidade do trabalho, a gente foi tentando acertar... tem atividades mais aceleradas, isso é uma coisa que tem nas cooperativas, como a gente tem mais de uma linha de produção, com várias atividades, na área mais técnica, mais política. Essas diferenças sempre vai ter (CPI5, 2011).

Uma contradição apresentada pelas cooperativas populares pesquisadas está na proposição de que o incremento tecnológico, a introdução de equipamentos cada vez mais automatizados para a produção industrial, traria inexoravelmente a redução da jornada de trabalho e sua intensidade, ao mesmo tempo em que elevaria a produtividade, melhorando as condições do trabalho na produção. Ocorre que apesar de estipularem a jornada de trabalho e o ritmo de trabalho e serem proprietários dos meios de produção, os cooperados acabam se deparando com equipamentos projetados justamente para a exploração da mais valia. O instrumental adquirido pelas cooperativas para as atividades industriais tem seu desenho técnico direcionado para a produção capitalista de mercadorias, logo não é concebido em neutralidade técnica, seu arranjo é para a divisão técnica e fragmentação do trabalho (FEENBERG, 2006). Somado a isto, as exigências do mercado se fazem valer no interior do processo produtivo e a racionalidade técnica muitas vezes prevalece para atender a demanda, expressando um domínio apenas relativo dos trabalhadores associados sobre o processo de trabalho, representando, segundo Gorz (2003) uma heteronomia com traços de autonomia.

O que fica latente na pesquisa de campo realizada é que o investimento em equipamentos, se por um lado possibilita a transferência do desgaste físico humano para a máquina, reduzindo algumas cargas mecânicas e físicas, por outro lado aumenta as cargas psíquicas e acaba por fixar trabalhadores no manejo do instrumental, que por ser sofisticado e representar um alto investimento do coletivo, deve ser manuseado por pessoas qualificadas e experientes, que se especializam em uma atividade fragmentada. Assim, apenas alguns

trabalhadores associados operam determinado equipamento, desempenhando funções cruciais para a agregação de valor na produção agroindustrial, com uma jornada de trabalho acima da média e recebendo cargas de trabalho elevadas. As condições específicas das diversas atividades de trabalho acabam por suscitar o questionamento nestas cooperativas sobre a remuneração para os diferentes trabalhos realizados.

Na seção 1.4, foi discutido o tema da remuneração do trabalho em cooperativas populares, ressaltando que a forma de remuneração e distribuição das sobras, quer igualmente entre os trabalhadores associados, por horas trabalhadas ou respeitando condições de trabalho e critérios de produtividade, busca compor a isonomia entre os cooperados, evitando a formação de uma hierarquia baseada na renda monetária. No caso das cooperativas populares pesquisadas, a forma de remuneração do trabalho também difere, com critérios próprios em cada empreendimento para a distribuição das sobras entre seus associados, sendo definida por cada coletivo através de aprovação em Assembleia Geral, como se pode observar no quadro 8:

	Forma de remuneração do trabalho	Critérios	Formas de remuneração já aplicadas
COPAVI	Por horas trabalhadas com diferenciação	Conforme exigência de cada atividade de trabalho, considerando: esforço físico, postura, exposição ao calor e ruídos, risco de acidente, insalubridade, atuação externa, conhecimento, nível de decisão, responsabilidade, relacionamento com sócios, relacionamento com terceiros. Cada item é ponderado de 1 a 10, sendo somados em cada atividades e calculados na aferição da hora trabalhada. Também há um adicional de 5 a 20% no valor da hora trabalhada para quem assume algum cargo.	Por dia de trabalho, por hora trabalhada sem diferenciação
COOPAN	Por horas trabalhadas com diferenciação	Adicional de 5% no valor da hora trabalhada para quem desempenha coordenação e direção e participa da formação e capacitação. Em cada setor avalia-se esforço no trabalho, produtividade e responsabilidade, chegando a adição de 5% no valor da hora	Por pessoa, por dia de trabalho, por hora trabalhada sem diferenciação
COOPERUNIÃO	Por horas trabalhadas sem diferenciação	O valor da hora é igual para todos os trabalhadores associados em todas as atividades.	Por pessoa, por dia trabalhado

COPAVAL	Por horas trabalhadas sem diferenciação	O valor da hora é igual para todos os trabalhadores associados em todas as atividades.	
----------------	---	--	--

Fonte: COOPERUNIÃO; COPAVI, COOPAN, COPAVA. Elaboração própria.

Quadro 8: Remuneração nas cooperativas populares pesquisadas

Nestas cooperativas a discussão sobre a forma de remuneração do trabalho gera debates sobre qual a forma mais coerente para proceder a valoração das horas trabalhadas que garanta a igualdade entre os trabalhadores associados e contemple uma divisão justa dos ganhos. No momento das pesquisas de campo, o valor da hora trabalhada e a renda percebida pelos trabalhadores associados em cada empreendimento eram diferentes.

Na COOPAN, o valor da hora trabalhada girava em torno de R\$ 4,00, pois a cooperativa tem suas principais receitas oriundas da comercialização do arroz orgânico e do abate de suíno, distribuídos nas proximidades da cooperativa, propiciando uma renda monetária média para cada trabalhador associado que pode chegar a R\$ 1000,00, levando a uma renda familiar superior a R\$ 3000,00 mensais caso mais de três membros sejam sócios da cooperativa. A COOPAN mantém uma Ciranda infantil e dá apoio financeiro para os estudos em nível superior, fornece moradia, água e internet a todos os sócios e seus familiares. O refeitório coletivo serve almoço de segunda a sexta-feira, sendo cobrada uma taxa de R\$ 1,50 por refeição e a cooperativa subsidia cerca de 30% de todas as compras de gêneros alimentícios junto à cooperativa; a COOPAN ainda custeia a cada ano uma semana de férias coletivas no litoral para todos os associados durante o período de uma semana.

A COPAVI estipula o valor da hora trabalhada em aproximadamente R\$ 2,50, com um rendimento monetário médio de R\$ 500,00 por trabalhador associado ao mês. Embora o valor da hora tenha considerável variação para cada atividade, a renda familiar pode ser superior a R\$ 1500,00 por família com 3 associados. A cooperativa tem uma política de produção e distribuição de vários produtos para o consumo das famílias. O café da manhã e o almoço de segunda a sexta-feira é fornecido no restaurante do assentamento e apenas o custo é repassado aos sócios. A cooperativa também fornece moradia e água para os cooperados.

Na COOPERUNIÃO o valor da hora trabalhada chega a R\$ 1,50, levando a uma renda monetária individual de cerca de R\$ 300,00, levando a uma renda familiar de aproximadamente R\$ 900,00, acompanhado de uma retirada anual por família de R\$ 900,00. Porém, a renda dos cooperados não é apenas monetária. As cooperativas assumem uma série

de despesas das famílias, representando uma remuneração indireta. Na COOPERUNIÃO, o coletivo arca com as despesas com educação até o final do ensino médio e com a saúde dos cooperados, fornece gêneros para alimentação das famílias, disponibiliza moradia e energia elétrica e contribui com a previdência social de cada trabalhador associado.

Na COPAVA a remuneração dos trabalhadores associados é feita sob a forma monetária, mas também por meio de gêneros alimentícios para as famílias, como arroz, feijão entre outros itens, que são distribuídos para as famílias consumirem ou revenderem. A hora trabalhada na cooperativa tem um valor médio de R\$ 1,50, proporcionando uma renda monetária individual de R\$ 300,00 e familiar de até R\$ 900,00. Os cooperados podem ainda complementar esta renda comercializando artigos repassados pela cooperativa. Na COPAVA, em razão da limitação do número de associados por núcleo familiar, muitos parentes de sócios trabalham fora da cooperativa como diaristas ou assalariados, complementando a renda familiar.

A dinâmica entre as formas de remuneração direta e indireta é relevante para a percepção dos trabalhadores associados acerca do montante de renda monetária individual e dos benefícios coletivos que a cooperativa proporciona, que devem ser considerados na composição dos ganhos das famílias nos aspectos material e social e conseqüentemente nas demandas por alterações ou mudanças nos métodos aplicados. Segue algumas reflexões sobre a remuneração nas cooperativas:

A remuneração não é considerada tão baixa pela nossa região, chega até a ser bem próxima dos trabalhadores da cidade. Mas a cooperativa proporciona alguns benefícios, como casa, água, energia elétrica, alimentação, transporte, segurança, etc... e isso você não tem fora da cooperativa, trabalhando na cidade (CPI1, 2011).

A remuneração como é por hora, ela é um pouco baixa, mas como a gente produz tudo aqui, ela é satisfatória, pois tu recebe pouco mas tem tudo para consumo: alimentação, casa, energia, água, segurança, saúde, lazer, então a gente acaba não fazendo conta desse benefício que a gente tem... se a gente somar tudo o que a gente recebe da cooperativa, a remuneração acaba sendo alta (CPU2, 2011).

Pela renda que a gente sabe que tem na agricultura em geral, nós estamos bem, tem pessoas na cidade que não ganham o que a gente ganha, fora a qualidade de alimentação, moradia que nós temos... se tu somar tudo isso, a gente está bem... e ninguém pensa que está bom, e isso é importante, as pessoas querem ganhar mais, crescer, produzir mais (CPN4, 2011).

A renda nossa ainda é baixa, mas a gente tem de tudo para a alimentação, tem o pessoal aposentado e que trabalha na cidade e que ajuda nas despesas, mas a cooperativa ta crescendo e todo mundo ganha com isso (CPA2, 2011).

Entre os cooperados, um outro importante debate subjacente à forma de remuneração diz respeito à contabilização das rendas em cada atividade de trabalho e leva em conta a atuação de cada trabalhador associado na assunção de responsabilidades, nas cargas de trabalho assimiladas, mas leva em conta principalmente a importância das tarefas para a agregação de valor na produção. Resumidamente, as diferenças no valor da hora trabalhada estão diretamente relacionadas com as diferentes atividades desenvolvidas nas cooperativas que aplicam pesos diversos para a valoração da hora trabalhada, com valoração menor para tarefas de produção de gêneros primários e valoração maior para funções de direção e para tarefas na agroindústria. Em diversos momentos da pesquisa ficou explícito o contentamento de alguns trabalhadores associados e o descontentamento de outros quanto à forma de remuneração do trabalho, cabendo o registro de algumas colocações a este respeito

Quanto à remuneração, é de fato uma questão complicada. É justo que cada um ganhe de acordo com aquilo que cada um desenvolve. Mas se for tomar por este lado, vamos acabar gerando desigualdades... é muito complicado você puxar essa discussão, pois tem experiências dentro do movimento em que se trabalha com índices diferenciados de remuneração. Nós até poderíamos chegar nesse patamar, mas estamos protelando o máximo possível... se a gente implanta por rendimento, como que a gente vai ajustar os sócios nos setores com valor de hora diferente?, quais serão os critérios de alocação, vai ter setores que todos se dispõem e outros em que ninguém quer ir (CPU1, 2011).

Inicialmente na Copavi [a remuneração] era por hora, com um valor só, aí começamos a por peso, mas ainda algumas coisas não são justas, tem um pessoal que não vai conseguir chegar em um valor maior, mas também tem o pessoal que pega mais firme no trabalho, tem o pessoal que estuda, se prepara e que ganha mais... é um conflito muito grande.(CPI1, 2011).

Não adianta ter o discurso que se deve ser igual, com isso acontece que um tem esforço maior que outro, nós tivemos resultados práticos com problema. Quando tentamos o modelo igualitário, perdemos algumas famílias, pois se igualava a partir dos que menos produziam... não se consegue ser justo cem por cento (CPI4, 2011).

Eu avalio que tem uma diferença muito grande entre o que ganha mais o e que ganha menos. E todo o serviço tem de ser feito. O pessoal que embala ganha um valor baixíssimo, e o pessoal da indústria é um valor mais alto. Eu discordo disso pois a diferença é grande (CPI6, 2011).

O modelo de remuneração por hora é o mais coerente no momento... Já se experimentou a remuneração por dia de trabalho, o que houve distorção, pois alguns trabalhavam poucas horas no dia e ganhava sobre o dia cheio. O

sistema estimula quem se dispõe a desempenhar atividades com mais extensão de tempo (CPN1, 2011).

A diferença na remuneração do trabalho, principalmente mediante a aplicação de valores distintos para a hora trabalhada, apresenta três aspectos para sua legitimidade na perspectiva dos cooperados. O valor diferenciado estimula o preenchimento espontâneo de postos de trabalho com atividades marcadas pela alta responsabilidade, cargas de trabalho elevadas, necessidade de qualificação e treinamento, que tornariam as tarefas pouco atrativas para os trabalhadores associados em regime de equidade no valor da hora; o valor diferenciado faz com que sejam necessárias menos horas trabalhadas para que os trabalhadores associados que desempenham atividades como as acima descritas recebam uma renda compatível com aqueles alocados em funções com menos exigências; por fim, trabalhadores associados com demanda de uma renda superior à média dos cooperados se dedicariam a atividades nas quais o valor da hora fosse mais elevado, obtendo uma renda maior.

A discrepância no valor da hora trabalhada pode representar uma distribuição dos rendimentos de forma mais equânime, mas contribui para a desigualdade entre os trabalhadores associados. Mas por outro lado, a igualdade, lastreada na equidade do valor da hora trabalhada, também é questionada no interior das cooperativas. O mesmo valor da hora trabalhada em todas as atividades não contempla a assimetria no desempenho dos trabalhadores associados, tanto entre tarefas diferentes com atribuições diversas, quanto entre tarefas similares, mas com índices de produtividade do trabalho díspares. Nesta linha de raciocínio, a equidade do valor da hora trabalhada traria consigo o desestímulo pessoal para a elevação da produtividade do trabalho no empreendimento, nivelando ‘por baixo’ a produção nos setores em razão da ausência de incentivo para um melhor resultado individual. O debate sobre o modelo mais coerente de remuneração do trabalho, que seja justo e ao mesmo tempo estimule a melhoria do desempenho, é constante nas cooperativas, sendo objeto de adequações e alterações nos modelos vigentes, o que depreende-se de algumas colocações dos entrevistados sobre o tema:

Nas famílias em que tem várias pessoas trabalhando a renda é melhor, mas nas famílias com pai, mãe e filhos pequenos a renda é apertada, chega a menos de um salário mínimo por pessoa... na cooperativa tem sócios saindo para buscar uma renda maior e tem pessoas entrando para buscar uma qualidade de vida melhor (CPI1, 2011).

A questão de horas sem estar ligada à exigência do posto ou da produtividade, sem diferenciação, para as cooperativas não serve mais. O ideal seria que a gente conseguisse chegar à marcação da produtividade sem uma exigência e desgaste muito grande das pessoas... A gente não consegue um sistema igual porque as atividades não são equiparadas... se houvesse a medição pela produtividade seria um sistema mais justo... a pessoa teria uma produtividade que a partir de certas horas de trabalho ele tem a renda suficiente (CPI4, 2011).

O modelo de remuneração por hora é o mais coerente no momento, há uma diferença em média de 10 a 15% nos ganhos dos cooperados, e 5% de bônus para atividade de coordenação e direção, definido pelo coletivo. Já se experimentou a remuneração por dia de trabalho, mas teve distorção, alguns trabalhavam poucas horas no dia e ganhava sobre o dia cheio. No sistema de hora quem se dispõe a desempenhar atividades com mais extensão de tempo ganha mais, é justo (CPN1, 2011).

Aqui alguns estão contentes com a remuneração recebida e outros não... O método atual, de remuneração por horas de trabalho igual, está a contento pela maioria dos sócios, mas sempre tem discussão sobre outra forma, por posto de trabalho ou por produção (CPU3, 2011).

Nas CPPs a forma de remuneração do trabalho é uma questão em aberto, passível de mudanças de acordo com o discernimento do coletivo, sendo ponto pacífico que o modelo aplicado sempre representa o estágio atual de desenvolvimento do coletivo nos aspectos econômico e político. O continuum entre as faixas de renda percebidas pelos trabalhadores associados pode chegar a 30% em alguns casos, uma discrepância menor do que a apresentada em uma cooperativa tradicional como a COCAMAR, mas que pode colaborar para a instauração de faixas de renda diferenciadas entre sócios. No longo prazo, a persistência destas faixas pode representar a sedimentação de grupos distintos quanto à renda ou quanto ao poder político, fomentando a disputa interna por cargos de direção e coordenação ou por funções em que a hora tem maior valor, ambos os casos motivados pela obtenção de uma renda maior e não pela contribuição para com o crescimento da cooperativa. No limite, as atividades que oferecem maior possibilidade de ganho passam a ser disputadas entre os trabalhadores associados, que se capacitam para diversas atividades assimilando competências, de forma a ampliar sua carteira de possibilidades de atuação para maiores ganhos, refletindo as premissas da polivalência, migrando assim para uma racionalidade similar àquela que norteia as empresas de capital e distanciando-se da lógica da autogestão.

Outro fator relacionado à produção e à remuneração do trabalho nas cooperativas é a política de entrada e saída de sócios e suas famílias nos empreendimentos, com impactos no contingente de trabalho disponibilizado para as atividades produtivas e na produção e renda.

Nas cooperativas populares, em geral os novos integrantes devem ser trabalhadores rurais egressos de outros assentamentos ou acampamentos e dispostos a trabalhar coletivamente. Os pleiteantes a entrar nas cooperativas passam por um processo de estágio, que pode variar de quinze dias até seis meses, em que requisitos sociais e técnicos são levados em conta para aprovação do ingresso via Assembleia Geral ou extraordinária. A subscrição das cotas-parte pode ser feita no ato de associação ou posteriormente, e seu valor gira em torno de um salário mínimo.

As cooperativas populares pesquisadas tem como definição política que para um trabalhador se tornar sócio é preciso a compreensão do que é o trabalho coletivo, pois a inserção de uma família representa a opção por uma forma de viver a ser marcada pela coletivização de muitos espaços de foro individual, em que o bom relacionamento com as pessoas, a disciplina e o aceite das regras de funcionamento interna é fundamental. Neste sentido, adentrar em uma cooperativa representa mais do que apenas uma opção por trabalho e renda.

Ocorre que algumas famílias têm deixado as cooperativas, por diversos motivos, dentre os quais a inadequação com o modelo de vivência coletiva, as oportunidades de emprego formal e a pouca renda monetária proporcionada nas cooperativas. Na COOPAN não se verificou a saída de sócios desde a fundação da cooperativa, tampouco a entrada de novos membros externos, COPAVI e COOPERUNIÃO tem registrado um movimento de entrada e saída de famílias nos últimos anos que resulta na estagnação de seus quadros, o que tem dificultado sua performance produtiva, pois trabalhadores com experiência na produção são sucedidos por trabalhadores que tem pouca familiaridade com a gama de atividades desenvolvidas. Na COPAVA a limitação de 3 sócios no máximo por família, se objetiva equilibrar a renda entre as famílias na cooperativa, ao mesmo tempo leva muitos jovens a buscar oportunidade de trabalho fora da cooperativa. Para introduzir mais pessoas no quadro social, a direção da COPAVA estimula a entrada de assentados da região como sócios, elevando a área para a produção.

Em geral, as estratégias de manutenção e/ou crescimento do número de sócios é a mesma nas quatro cooperativas: priorizar o ingresso dos jovens filhos de cooperados e suas famílias nos quadros da cooperativa, mantendo os núcleos familiares unidos e ao mesmo tempo aproveitando a formação que a cooperativa proporciona aos jovens nas atividades internas, evitando que as competências adquiridas pelos jovens, muitas vezes custeadas pelo

coletivo, sirvam às empresas capitalistas do entorno, que frequentemente oferecem oportunidades de emprego aos cooperados; introduzir o maior número possível de membros das famílias no quadro de sócios, especialmente as mulheres, que por vezes se reservam às atividades domésticas, mas que estão se tornando cooperadas e contribuindo com seu trabalho no coletivo, tal como os homens. Na COPAVI, COPAVA e COOPAN, as mulheres tem a mesma jornada de trabalho, remuneração e direitos dos trabalhadores associados homens, já na COOPERUNIÃO, a jornada de trabalho das mulheres que tem filhos é de meio período.

Ao relativo déficit trabalho em virtude da saída de sócios se soma a liberação de alguns dos quadros das cooperativas para atividades políticas estratégicas junto ao MST, em âmbito regional, estadual e nacional. Os cooperados liberados estão entre os que se destacam na atuação em funções diretivas e na produção, sendo uma ausência considerável no dia a dia da produção e da gestão das cooperativas e representando um custo adicional, pois continuam a ter remuneração com se estivessem trabalhando nos setores de produção. A dificuldade das cooperativas em compatibilizar seu quadro de trabalhadores ativos com a dinâmica da produção e com as demandas do mercado tem levado à introdução de estratégias de gestão do trabalho que confrontam os princípios das cooperativas populares, ou seja, a contratação de força de trabalho externa.

Nas cooperativas populares pesquisadas a contratação de força de trabalho assalariada fora rejeitada em princípio, pois a própria lógica para constituição destas cooperativas parte da negação da exploração do trabalho nos moldes do capitalismo, com constituição de uma classe detentora dos meios de produção que subjuga a classe detentora somente do seu trabalho, sendo a exploração da força de trabalho a própria gênese da extração da mais-valia e da acumulação de capital privado (MARX, 1988). Estas cooperativas tinham entre sua motivação pretérita a conquista da terra e a melhora da qualidade de vida das famílias, mas sempre vislumbraram a transformação social e a emancipação dos trabalhadores. Portanto a utilização não exclusiva de trabalho associado e a contratação de força de trabalho externa, sob algumas modalidades, se choca com os princípios que nortearam a formação destes empreendimentos. Cabe aqui o relato de alguns trabalhadores associados sobre a controversa questão do assalariamento:

Se a gente continuar com esse número de famílias, sem incluir sócios, nos vamos ter que assalariar, nós temos jovens ingressando como sócios, mas temos sócios se aposentando, então chegara um tempo em que teremos que utilizar mão de obra assalariada... conseguir famílias nos últimos anos está

difícil mas se conseguirmos aumentar a renda com a diversificação da produção, podemos trazer mais família, e o aumento da renda é um estímulo para quem vem de fora (CPU2, 2011).

O assalariamento é o mínimo, mas as vezes precisa, como nos somos do movimento, todo mundo esta de olho, essa questão trabalhista nós temos que levar muito bem, porque desmoraliza não só a cooperativa, mas o movimento como um todo (CPN1, 2011).

A cooperativa se ajusta ao modelo do movimento, abrindo mão de exploração do trabalho via assalariamento. Essa discussão é apenas em último caso. Nós devemos priorizar a entrada da juventude (CPU1, 2011).

No quadro 9, estão apresentadas as diferentes modalidades de utilização de força de trabalho pelas quatro cooperativas no momento da pesquisa de campo:

UTILIZAÇÃO DE FORÇA DE TRABALHO EXTERNA			
	MODALIDADE	PERIODICIDADE	ATIVIDADES
COPAVI	Diaristas	regime informal por dia de trabalho	serviços acessórios à produção agrícola, edificação, limpeza e outros
	Profissionais liberais:	contratados para elaboração de projetos específicos com duração estipulada	serviços de contabilidade, arquitetura, engenharia, assistência técnica para produção e manejo, consultoria, entre outros
	Assalariados regime CLT	os assalariados com carteira de trabalho assinada são contratados por tempo indeterminado	serviços exclusivamente de corte de cana
COOPAN	Diaristas	regime informal por dia de trabalho	serviços gerais, limpeza, edificação
	Profissionais liberais:	contratados para elaboração de projetos com duração estipulada	serviços de engenharia, assistência técnica para produção, consultoria
	Assalariados regime CLT	os assalariados com carteira de trabalho assinada são contratados por tempo indeterminado	os assalariados trabalham na Loja da Reforma Agrária gerida pela cooperativa
COOPERUNIÃO	Diaristas	regime de contratação por dia de trabalho	serviços de edificação, pequenas reformas

	Profissionais liberais	contratados para elaboração de projetos específicos com duração estipulada	serviços de engenharia, assistência técnica e veterinária, consultoria, entre outros
COPAVA	Diaristas	regime informal por dia de trabalho	esporadicamente em serviços de limpeza dos terrenos
	Profissionais liberais	contratados para elaboração de projetos específicos com duração estipulada	Serviços de engenharia, veterinária e consultoria

Fonte: COOPERUNIÃO; COPAVI, COOPAN, COPAVA. Elaboração própria.

Quadro 9: Força de trabalho contratada nas cooperativas populares pesquisadas

Como se pode observar do quadro acima, a participação de trabalhadores externos na COPAVA e COOPERUNIÃO está ligada exclusivamente a atividades específicas e acessórias à produção, como limpeza dos lotes para a plantação, colheita, pequenas reformas ou edificações, desempenhadas esporadicamente por trabalhadores da região, muitos deles assentados que não são associados a cooperativas; serviços de eletricitista, encanador, manutenção de máquinas e veículos, etc; acompanhamento profissional da produção, com a contratação de veterinários, agrônomos, e da administração, feita por advogados, contadores, auditores externos, em suma, atividades que, por déficit de trabalho ou por limitações técnicas, não são realizadas pelos sócios. Estas modalidades de utilização de força de trabalho externa, ainda que não se enquadrem no assalariamento, em tese são formas de exploração da força de trabalho e extração da mais valia alheia ao longo da jornada de trabalho.

Mas a contratação de força de trabalho assalariada permanente pelas duas cooperativas, em tese, é evitada, por se tratar justamente de uma contradição para com seus princípios, sendo esta possibilidade colocada apenas em situações limite. A COOPAN pratica o assalariamento dos funcionários da Loja de Reforma Agrária, pois o deslocamento diário de trabalhadores associados da cooperativa até o centro de Porto Alegre seria inviável. A COPAVI praticava o assalariamento de 19 trabalhadores dedicados exclusivamente ao corte da cana de açúcar para o setor de cana e seus derivados. A existência do assalariamento na cooperativa não é recente e engendra posições divergentes a este respeito. Para alguns trabalhadores associados o assalariamento é inevitável, tendo em vista o déficit de trabalhadores e a intensidade do trabalho no corte da cana, além do que, os assalariados possuem experiência nesta atividade, apresentando uma produtividade do trabalho elevada e

muitas vezes tendo remuneração superior à renda dos próprios cooperados. Alguns relatos são pontuais quanto ao assalariamento na COPAVI:

Quando a gente veio pra cá, o objetivo era trabalhar com pessoas associadas, não ter funcionários, mas com o tempo passamos para a agroindústria e deu nisso: ou você entra no mercado e mantém o mercado ou você perde. Hoje alguns trabalhos tem funcionários com carteira assinada, de acordo com o mercado de trabalho... Isso gera um conflito, pois tem pessoas que dizem que os funcionários ganham mais que nós, mas muitos não percebem que o sócio tem o patrimônio da cooperativa, que não se divide (CPI1, 2011).

Internamente hoje em dia são poucas as atividades mais pesadas, que tem de ficar de baixo do Sol, o corte de cana por exemplo hoje são só contratados, uma porque o pessoal da cooperativa não dá conta e outra que o pessoal da região tem habilidade no corte de cana... 8 estão há mais de cinco anos com a gente (CPI3, 2011).

A renda dos assalariados na COPAVI pode chegar a R\$ 1200,00 mensais, pois ganham por produtividade, tendo impacto na renda do entorno da cooperativa, reforçando a importância da cooperativa para a economia local: “A relação com a cidade é importante, quando a cooperativa emprega as pessoas, gera emprego... o pessoal da cidade tem um peso grande para quem gera emprego” (CPI3, 2011). Mas também fica explícito que a opção por contratar força de trabalho externa de forma permanente e para atividades desgastantes pode representar a exploração do trabalho alheio e a delegação para os assalariados de tarefas rejeitadas por parte dos trabalhadores associados, a exemplo do que ocorre em uma empresa capitalista, em que atividades periféricas são delegadas a extratos de força de trabalho menos qualificados e em condições precárias de existência. Tendo por base o caso da COPAVI, pode-se cogitar para o longo prazo uma tendência ao aprofundamento desta prática com a seleção entre o trabalho manual, executado por força de trabalho contratada, e o trabalho intelectual, nas atividades de gestão reservadas aos sócios, expressando a recusa de uma proposta politécnica, algo notório em uma cooperativa tradicional como a COCAMAR, mas nada usual em uma cooperativa popular. Paradoxalmente, a relação sócio/funcionário na COCAMAR é a mesma que na COPAVI, 36% (6100 sócios para 2200 funcionários na COCAMAR e 59 sócios para 19 funcionários na COPAVI), ou seja, o coeficiente de utilização de força de trabalho é o mesmo nas duas cooperativas.

Hoje nós estamos contra a discussão que fizemos sobre a exploração do trabalho, hoje estamos fazendo o contrário, mas pela demanda de trabalho e pela falta de mão de obra, nós temos os funcionários no trabalho braçal... quando você entra na agroindústria, o trabalho braçal fica desvalorizado, os nossos adolescentes não vão encarar, e precisamos desse trabalho para tocar

a indústria, mas como nós não temos muita mão de obra, temos de buscar de fora, está errado, mas não temos outra saída! (CPI2, 2011).

A utilização de força de trabalho externa é uma questão colocada para as CPPs, mesmo para aquelas que não aplicam o assalariamento, pois durante a pesquisa de campo constatou-se a iminência desta prática. Sobre a possibilidade de absorver os trabalhadores contratados no quadro de sócios da cooperativa, observa-se um impasse: as CPPs apresentam certa resistência em aceitar a possibilidade de transformar o trabalhador assalariado em trabalhador associado da cooperativa, sob o risco de abalar o coletivo com a presença de membros externos que não possuem uma cultura para a cooperação, além do que, muitos trabalhadores assalariados declinaram de convites para dialogar sobre a entrada nas cooperativas, alegando pouca disposição à vivência coletiva e a preferência por uma remuneração maior como assalariados. Dal Ri e Vieitez (2010, p.79) colocam que mesmo sendo uma realidade, a presença de força de trabalho assalariada em organizações de trabalho associado como as cooperativas populares, ainda que amparada legalmente, contraria os seus princípios fundadores ao trazerem para o ambiente de cooperação a exploração de mais-valia, fragmentação do trabalho e a alienação dos trabalhadores.

A utilização de um segmento de trabalhadores assalariados estabelece imediatamente a exploração de um grupo por outro e constitui um segmento de trabalho tipicamente alienado. Há justificativas práticas para a adoção deste procedimento. Contudo, o seu uso, mesmo que mitigado, choca-se com os próprios objetivos de existência de uma OTA [organização de trabalho associado] democrática, sendo uma contradição nos termos.

Uma estratégia para evitar a propagação da exploração de força de trabalho pelas cooperativas populares passa pelo aprofundamento da formação técnica e política dos trabalhadores associados, permitindo que jovens e adultos tenham acesso aos conhecimentos técnicos e científicos referentes à produção, adotando tecnologias sociais adequadas a pequenas cadeias produtivas intensas em trabalho e que evitem a degradação física e psíquica dos trabalhadores associados. No caso específico da COPAVI, pode-se vislumbrar a utilização de mecanização no corte da cana de açúcar, uso de colheitadeiras e outros instrumentos que venham a atenuar as sobrecargas de trabalho e que permitam a utilização da capacidade de trabalho integralmente como trabalho associado. À formação técnica-científica soma-se a constante formação política, que mantém e reforça os princípios coletivos das cooperativas, reduzindo a evasão de sócios e permitindo a entrada de novos cooperados, mantendo e mesmo ampliando o contingente de trabalhadores-associados.

4.2.6 Formação política e técnica para o trabalho

As cooperativas, em sua gênese, se caracterizam como organizações distintas das empresas típicas capitalistas, questionando a distância entre os que gerem e os que são geridos no modo de produção capitalista. Esta distância está fundada, entre outros elementos, no domínio dos conhecimentos acerca da produção e da gestão dos empreendimentos pelos proprietários dos meios de produção ou por seus designados, gerando políticas de formação distintas para a classe de proprietários e gestores e para a classe de executores da produção, assunto já abordado nos capítulos II e III.

Os conceitos de cooperação e associação foram historicamente importantes na formação das cooperativas como ferramentas para obtenção de vantagens coletivas. No caso das cooperativas brasileiras, o delineamento da gestão das cooperativas tradicionais se aproximou do modelo das empresas de capital, assimilando a orientação para uma formação dos quadros ligados ao planejamento e gestão diferentemente da formação dos trabalhadores ligados à execução da produção. Mesmo adotando tal orientação, as cooperativas tradicionais contemplaram, ao menos no âmbito do discurso, a introdução da temática do cooperativismo na formação de todos os seus integrantes, de sócios a funcionários. A COCAMAR exemplifica esta proposta, inserindo a discussão sobre a importância da cooperação na formação de seus integrantes em diversas áreas técnicas. Entretanto, a formação política sobre a cooperação é circunscrita às origens do cooperativismo e aos debates sobre a necessidade da unidade em torno da cooperativa, ressaltando suas vantagens econômicas para os cooperados.

Na COCAMAR os sócios recebem alguma formação política sobre cooperativismo, essencialmente sobre melhoria na produção através da assistência técnica disponibilizada pela cooperativa. A cooperativa desenvolve programas como o Processo Para Qualidade Cocamar, iniciado em 2006, que visa estabelecer o monitoramento da qualidade da produção dos seus cooperados. Também promove eventos como a Assistência Técnica Coletiva, que reúne um pequeno número de produtores com engenheiros agrônomos para debaterem sobre melhorias na produção e como os Dias de Campo de Verão e de Inverno, evento realizado na Unidade de Difusão de Tecnologia e apresenta para os sócios produtores os mais recentes lançamentos para o setor agropecuário. Aos colaboradores da cooperativa, tanto das funções gerenciais,

administrativas e de execução da produção, são apresentados planos de carreira e incentivo ao aperfeiçoamento profissional.

A COCAMAR leva para dentro de suas instalações cursos de capacitação técnica específica para os trabalhadores alocados nos setores de produção, além de fornecer subsídio por meio de bolsas de estudo para realização de cursos tecnólogos ou bacharelados nas áreas de interesse da cooperativa. A cooperativa mantém parceria com A Fundação Getúlio Vargas, que ministra cursos MBA institucional em administração, finanças, controle e agronegócios. O Programa Jovem Aprendiz Cooperativo, desenvolvido pela COCAMAR em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, contrata por prazo determinado jovens na condição de aprendiz, para preencher 5% de seu quadro de funcionários. Estes jovens devem estar matriculados em programas de formação técnica profissionalizante e recebem da cooperativa complementação em rotinas administrativas, informática, cooperativismo, ética, e ao fim do prazo do contrato são avaliados para adentrar no quadro definitivo de funcionários da própria COCAMAR, da SICREDI ou da UNIMED.

A política de formação da COCAMAR vai ao encontro da política de recrutamento e gestão de pessoas nas grandes empresas capitalistas, pois a cooperativa visa aprimorar o capital humano de seus quadros, especialmente os ingressantes, via programas para aprendizes, que representam uma reserva de força de trabalho qualificada, sendo a cooperativa uma ‘agência educativa’ (SILVA, 2004) possibilitando a intensificação do trabalho cada vez mais qualificado, desde a alta gerência até o ‘chão de fábrica’, impulsionando a polivalência e a pró-atividade entre seus quadros, repassando esta metodologia para aplicação por seus sócios na produção em suas propriedades.

Nas cooperativas populares a formação do quadro de sócios remete à importância da consolidação do conhecimento em duas frentes: política e técnica. Ao longo da história das cooperativas populares oriundas de movimentos sociais no Brasil, foi mister a formação política para tomada de consciência por parte dos trabalhadores da exploração do trabalho e desigualdade social, típicas da divisão de classes na sociedade capitalista. A formação política foi fundamental para as ações de conquista da terra por parte dos trabalhadores rurais e para a constituição de cooperativas de trabalho associado. Mas com o desenvolvimento das forças produtivas e com a passagem da produção de gêneros para consumo para a produção de mercadorias, a formação técnica passou também a ser indispensável. Ao ponderar sobre a importância da formação técnica e política nas cooperativas populares do MST, Christoffoli

(2010, pp.39-40) argumenta que face ao contato com o mercado, as cooperativas apresentam os seguintes traços:

Necessidade de formação técnica. O papel da escolarização e da capacitação técnica na construção de novos sujeitos sociais; Formação como dimensão integral do ser humano; Formação em gestão. Desafio de se apropriar coletivamente de ferramentas que contribuam fundamentalmente para a sobrevivência das experiências sociais alternativas, com geração de excedentes econômicos... Contradição entre desenvolvimento econômico, assunção gradual da ideologia capitalista, e os objetivos socialista iniciais... Unidade e Disciplina, vigilância, crítica e reunião, formação ideológica e mecanismos empresariais... Resgate do planejamento e de princípios socialistas de distribuição de resultados como ferramentas básicas de gestão.

Nas cooperativas populares pesquisadas a unicidade da formação política e técnica é considerada uma estratégia para a manutenção do coletivo e sua continuidade, pois contribui para reforçar os seus aspectos social e econômico. No âmbito da formação política, os trabalhadores associados tiveram um contato com as discussões teóricas e políticas no interior dos movimentos sociais e posteriormente nos assentamentos e cooperativas. A formação política é muito cara aos cooperados, pois remete à motivação original do coletivo, ao seu posicionamento dentro da sociedade como movimento social de resistência e que desenvolve a produção, prosseguindo na luta pela reforma agrária para construção de uma sociedade mais justa. Aliada a esta primeira formação política, a formação técnica se mostrou indispensável para o aprimoramento da produção nas cooperativas, de início na produção para o sustento das famílias e depois na introdução das cadeias produtivas agroindustriais, sendo o elemento crucial para o desenvolvimento da atividade industrial. Nas cooperativas a preocupação com a educação política e profissional se manifestou através do empenho ao longo dos anos para universalizar a educação e a escolarização entre as famílias dos cooperados, promovendo a inserção de todas as crianças e jovens no ensino formal e dando oportunidade para os adultos retomarem os estudos interrompidos.

No momento da pesquisa de campo, na COOPERUNIÃO, COPAVI, COOPAN e COPAVA todas as crianças, adolescentes e jovens frequentavam a Ciranda infantil, a pré-escola, ensino fundamental e médio. Na COOPERUNIÃO, 8 pessoas frequentavam o ensino superior, nos cursos de Ciências Contábeis, Administração, Letras, Gestão de Cooperativas e Medicina Veterinária. A COPAVI contava com 03 cooperados frequentando os cursos superiores de Serviço Social, Tecnólogo em Gestão de Cooperativas e Ciências Contábeis e havia entre seus quadros 10 trabalhadores associados com formação superior. Na COOPAN, dois trabalhadores associados estavam concluindo o curso superior e na COPAVA três

trabalhadores associados frequentavam o ensino superior. As cooperativas liberam quadros para realização do curso superior remunerando-os pela média das horas trabalhadas na cooperativa, como se estivessem atuando na produção, além de subsidiar alguns dos custos para o estudo superior.

A grande maioria dos trabalhadores associados que frequenta o ensino superior o faz sob a pedagogia da alternância⁶³, em cursos direcionados para trabalhadores do campo, assentados, mantidos através de convênios entre instituições públicas de ensino, movimentos sociais e fundações nacionais e internacionais. Dentre estes cursos podemos enumerar o Curso Superior Especial de Agronomia com Ênfase em Agroecologia e Sistemas Rurais Sustentáveis, direcionado para alunos assentados da reforma agrária do estado de São Paulo, promovido pela UFSCAR no campus de Sorocaba-SP em parceria com INCRA e PRONERA; Curso Técnico em Administração de Cooperativas, realizado pelo Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária - Iterra – no município de Veranópolis-RS, que ainda oferece outros cursos técnicos para estudantes vinculados a assentamentos de reforma agrária; o curso Tecnólogo em Gestão de Cooperativas, oferecido pelo Centro de Desenvolvimento Sustentável e Capacitação em Agroecologia - CEAGRO – em parceria com o Instituto Tecnológico Federal do Paraná – IFPR e a Fundação Lanki-Mundukide, pertencente à Cooperativa de Mondragon⁶⁴, o maior complexo cooperativo do mundo. Diversos cursos de capacitação para as atividades de manejo, agroecologia, agroindústria e gestão são realizados nas dependências das cooperativas, em parceria com o MST e outras entidades, facilitando a capacitação dos trabalhadores associados.

De acordo com alguns cooperados, os cursos de capacitação ainda não respondem à demanda real das cooperativas, pois muitos destes cursos são direcionados sob o enfoque do agronegócio capitalista. Espera-se do MST a disponibilização de cursos direcionados para a realidade das cooperativas. Outra discussão que se observa nas cooperativas é que a maioria dos cursos oferecidos se direcionam para formação em ciências humanas e para o magistério. A formação dos quadros nas ciências exatas e biológicas, uma formação técnica para aplicação nas cadeias produtivas, ainda é muito incipiente, sendo necessária a contratação de

⁶³ A pedagogia da alternância representa o processo de ensino-aprendizagem que acontece em espaços diferenciados e alternados. O primeiro é o espaço familiar e a comunidade de origem (realidade); o segundo é a escola, onde o educando/a partilha os diversos saberes que possui com os outros atores/as e reflete sobre eles em bases científicas, retornando então para o primeiro espaço fim de realizar a práxis (prática + teoria). (CALDART, 2007)

⁶⁴ A Cooperativa de Mondragon é sediada em Arrasate-Mondragon, no país Basco, reino da Espanha.

profissionais externos para atuarem nestas áreas específicas, acarretando um ônus para as cooperativas. Segue alguns relatos a este respeito:

Precisamos de mais formação técnica para atuar nas linhas de produção da cooperativa, temos muito pouca contribuição... precisamos de mais formação, na área da pecuária, veterinária, na linha da cana, manutenção mecânica, um engenheiro, mas no movimento não tem, é raro, vai ter mais os cursos de pedagogia, administração, mas estamos precisando de formação técnica (CPI2, 2011).

A gente precisa melhorar em relação a quem repassa esse conhecimento técnico para nós, a gente pega empresas que tem nada a ver conosco, eles não tem compromisso com nossa realidade, a gente tem o SENAI, mas os cursos profissionais deles não tem nada a ver com as nossas demandas da nossa produção (CPU5, 2011).

O investimento em equipamento tem de ser acompanhado por investimento em formação. O novos investimentos se baseiam na previsão da mão de obra capacitada para o trabalho. Os cursos do MST são bons pra qualificar a mão de obra da cooperativa, a gente sempre 'encaixar' sócios nos cursos. Mas os cursos também tem que acompanhar as questões ligadas à exigência do mercado (CPN3, 2011).

Uma dificuldade apresentada pelas cooperativas populares está no estabelecimento de um compasso entre a formação técnica e a formação política. A discussão sobre a intensidade destas duas modalidades de formação remete ao debate sobre o avanço das prioridades econômicas sobre as prioridades sociais nas cooperativas a partir do desenvolvimento das forças produtivas com a agroindústria. Na COPAVI, COPAVA, COOPERUNIÃO e COOPAN, as posições dos cooperados muitas vezes são opostas no que diz respeito à preponderância da formação política ou técnica. Em geral, os grupos ligados à produção agroindustrial, ao comércio, defendem que a formação técnica seja aprofundada, que a capacitação para as atividades produtivas estejam em conformidade com o avanço tecnológico na produção agroindustrial, pois a formação política já estaria enraizada no coletivo, como podemos observar em alguns registros:

Na COPAVI há mais formação política do que técnica. A formação técnica não é suficiente... precisa ser equilibrada. Você pode ter formação política à vontade, mas a formação técnica tem que ser suficiente para garantir as atividades (CPI3, 2011).

Temos que colocar na frente a formação técnica, essa é a nossa prioridade, é a produção na indústria, como é que a gente vai parar as máquinas para fazermos formação política? (CPI5, 2011).

A formação técnica tem que ter permanentemente, pois a tecnologia vai mudando e a gente tem que se adaptar... a gente não pode parar com a

formação técnica e ficar na discussão política...porque a gente vai readaptar os setores de produção, não vai ser mais o que está aí, e já estamos pensando no que fazer, colocar o pessoal para fazer cursos, a formação técnica não pode parar nunca (CPN4, 2011).

Em oposição à prevalência da formação técnica, muitos trabalhadores associados, especialmente os mais antigos, egressos dos movimentos sociais, que participaram ativamente da conquista da terra, assumem que a formação política é indispensável para a perenidade da cooperativa, para impedir a deformação de seus princípios solidários e o abandono de sua atuação como movimento social. O risco em se preterir da formação política levaria à caracterização das cooperativas populares exclusivamente como empreendimentos econômicos que buscam obter ganhos para os sócios, lançando mão de intensa formação técnica para a produção, aproximando-se do modelo das cooperativas tradicional.

É importante a formação profissional e técnica para que as atividades sejam feitas com qualidade e eficiência, mas se você não tiver a formação política e ideológica, não segura a organização nem as pessoas no processo, sem isso não tem cooperativ, mesmo com dinheiro e tal não segura. O principal é a questão da formação política e ideológica. Aqui nos últimos anos foi prioridade a formação profissional, o político foi deixado de lado por causa da produção da agroindústria, mas estamos retomando essas discussões (CPU2, 2011).

A indústria atravancou a formação política, pois não tem tempo para discussão, vamos ter de dar um jeito de mobilizar para a política, mas não sei em que momento nós vamos fazer essa formação... hoje nós temos até uma base técnica, mas temos uma contradição entre os técnicos e a base, estamos tendo um conflito (CPI3, 2011).

Frente a uma possível polarização entre a formação política e a formação técnica, pôde-se observar na pesquisa de campo o posicionamento de cooperados sobre a necessidade de uma equalização entre as duas modalidades de formação. Sob este prisma, a formação política deve ser constante, conscientizando o coletivo sobre seu papel enquanto cooperativa ligada a um movimento social, participando da crítica ao modo de produção capitalista e à exploração e alienação do trabalho. Ao mesmo tempo, a cooperativa tem sua função econômica, de prover materialmente as cooperativas e melhorar sua qualidade de vida, buscando atuar junto ao mercado mas sem incorporar sua lógica. Assim haveria um reforço recíproco entre formação política e formação técnica, gerando uma dinâmica de desenvolvimento econômico interno sem comprometer o desenvolvimento social. Neste sentido, cabe o registro da fala de alguns trabalhadores associados sobre esta dinâmica:

A formação técnica é fundamental, para todas as atividades produtivas, mas a formação política também é essencial. Devemos ter uma visão política madura, temos de ter as coisas casadas... tem de fazer o trabalho político paralelo, porque senão o coletivo começa a padecer, se a gente fica pensando o dia a dia do trabalho, fica essa carência. Nós chegamos até aqui também porque os sócios estudavam muito para a formação política, o movimento proporcionava muitos momentos de aprendizado, mas deixou a desejar ultimamente, e estamos tentando retomar este casamento entre a formação técnica e a formação política (CPU1, 2011).

Agora neste conflito da saída das famílias, nós temos buscado a formação na gestão, no entendimento da produção da cooperativa... temos de aprender a administrar... mas temos a avaliação de que temos de caminhar nos dois campos, o político e o técnico, temos a questão das famílias e a questão de aperfeiçoar a produção (CPI2, 2011).

A questão ideal é tentar equilibrar a formação dos sócios na questão política, do papel da cooperativa, do MST, sem deixar a produção cair, pois é ela que dá renda pras famílias, você não pode só olhar o político nem olhar só o econômico...mas é um ideal difícil de conseguir (CPN4, 2011).

A gente precisa pensar na produção, do jeito que tá não tá bom, mas a gente precisa pensar nos sócios, na vivência, e isso não é só com a renda que a gente se realiza. A gente tem que melhorar e muito a produção, mas sem perder o nosso coletivo (CPA2, 2011).

As instâncias de formação dos trabalhadores associados, nas esferas técnica e política, tem o duplo papel de melhorar a produção da cooperativa, a renda, e ao mesmo tempo contribuir para o seu crescimento pessoal. O desenvolvimento das forças produtivas permitiu que os trabalhadores tivessem uma maior compreensão sobre a relevância da complementaridade entre a formação prática e o arcabouço teórico-científico do trabalho e isto reverbera na percepção individual, na auto-imagem de cada um. E a formação constante, ininterrupta, aliada à geração de oportunidades de trabalho nos setores de produção e administração, são elementos que levam à manutenção dos quadros e à permanência dos jovens, que, como já foi citado, é uma das garantias de continuidade das cooperativas. Como coloca um dos trabalhadores associados entrevistados.

As estratégias para atrair os jovens são: oferecer trabalho com uma renda digna e proporcionar formação em educação. Enfim, fornecer condições para que os jovens formem suas famílias sem precisar deixar a cooperativa. As famílias querem que os jovens fiquem próximos, há casas para os que se associarem, toda a luta dos fundadores da cooperativa perde sua continuidade com a evasão da cooperativa (CPU1, 2011).

A geração de oportunidades de trabalho nas cooperativas é muito relevante, pois os jovens, ao obterem uma formação de caráter técnico, tem a expectativa de aplicar seus

conhecimentos na perspectiva de agregação de valor na produção, preferindo fazer uso de um instrumental sofisticado e que o domínio do seu manuseio seja desafiador, o que significa atuar quase que exclusivamente nos setores de produção agroindustrial e na administração. Assim alguns jovens, portadores de competências recém-adquiridas, prontos para utilizá-las na produção com certa intensidade de tecnologia, não se sentem atraídos a contribuir nas atividades voltadas para a produção primária ou em atividades acessórias à produção, e por vezes questionam a modalidade de remuneração, pois entendem que sua carteira de competências deve ser levada em conta para a aferição dos seus rendimentos.

As cooperativas se veem então diante de um impasse entre oferecer formação técnica para os jovens e ao mesmo tempo serem obrigadas a reservar a eles determinadas atividades de gestão, com remuneração diferenciada, para mantê-los nos empreendimentos. Mas as cooperativas, ao usarem este dispositivo, se distanciam dos princípios da politecnicidade, pois institucionalizam a segregação entre gestão e execução e obliteram a realização do rodízio inter-setorial, seccionando os trabalhadores associados para a realização de atividades intensas em trabalho manual ou intensas em trabalho intelectual a partir de competências que foram obtidas às expensas do coletivo. E a negativa de aplicação de tal dispositivo pode implicar na saída de sócios com formação técnica, que encontram com relativa facilidade emprego formal na região ou em grandes centros, enquadrando-se enquanto capital humano, força de trabalho a ser explorada, deixando de dar o retorno esperado às cooperativas.

As cooperativas então podem adentrar em um dilema: incentivar a formação técnica dos jovens e demais trabalhadores associados, garantindo postos de trabalho com condições diferenciadas, mas ao custo de comprometer a isonomia na organização do trabalho com a criação de grupos privilegiados, descontentando sobremaneira outros cooperados, podendo perder sócios em um ou outro caso. Somado a este dilema, as cooperativas relatam outro problema: a liberação de quadros para atividades junto ao MST, quadros estes geralmente com formação técnica e competências comprovadas, que justamente por este motivo são convidados a exercerem funções no Movimento, desfalcando a cooperativa muitas vezes em mais da metade dos seus trabalhadores associados com formação superior completa.

O esforço coletivo para formar os quadros, liberando-os para os estudos ou para atuarem no MST, acaba frustrando as expectativas da cooperativa, o que, inevitavelmente, incita que o coletivo questione se o esforço de todos os trabalhadores para a formação técnica de alguns trabalhadores associados para a melhoria das atividades produtivas vale à pena, ou

se a cooperativa deve investir no aprendizado prático apenas na própria atividade de trabalho, sem conjugar os componentes científicos e empíricos do trabalho, abrindo mão da proposta politécnica. A este respeito cabe colocar os próprios cooperados no debate:

O que da pra perceber é que o jovem se forma, vem pra dentro e trabalha bem na teoria, mas na prática não... alguns aplicam o que aprendem, mas outros vem com a teoria, parece que ele não quer é botar a mão na massa, parece que como ele estudou, se formou, ele não quer acordar de madrugada, ele quer orientar, alguns até acabam indo embora. Ele tem uma certa formação, mas na prática ele perde para o sócio que tem experiência (CPU3, 2011).

Aqui na Copavi tem um problema: muitos jovens tem o discurso de que vão estudar, ficam 5 anos estudando e daí voltam para tirar leite? Ou capinar? Eles não querem. E eles sabem que aqui dentro esse serviço vai ter de acontecer, todo mundo ficar no escritório é que não vai dar (CPI1, 2011).

O importante é colocar para os jovens que todo trabalho aqui é importante, eles que vão tocar a cooperativa, a cooperativa é deles e tem que ter estudo pra melhorar a produção (CPA3, 2011).

A gente sabe que quem se forma não vai querer trabalhar na roça. A gente precisa achar um jeito de colocar o pessoal formado na indústria... o que não é justo é que a cooperativa invista na formação e depois não tem retorno, até desanima se esforçar para formar o pessoal (CPI2, 2011).

O numero de pessoas liberadas é muito grande, pelo fato do assentamento ser pequeno, isso se torna um problema para a cooperativa... conforme vai tendo pessoas formadas é solicitado para outras tarefas fora do assentamento... o que se percebe é que as pessoas que estão no dia a dia nos trabalhos ficam desmotivadas por que fica uma carga muito grande, manter a cooperativa, os estudantes e os liberados (CPN4).

Em resumo, as cooperativas deparam-se com uma situação paradoxal, uma inflexão ao incentivarem a formação de seus quadros nas áreas técnicas e científicas: a) uma formação técnica e política plena dos trabalhadores associados permitiria sua transição nas diversas atividades de produção e gestão, gerando postos de trabalho convidativos aos jovens e outros novos associados, para que estes se mantenham no empreendimento constituindo suas famílias. A cooperativa pode então declinar da perspectiva de contratação de força de trabalho, realizando suas atividades com a utilização exclusiva de trabalho associado sob autogestão. A fusão entre os núcleos de gestão e execução do trabalho seria dinamizado pela interação dos cooperados em várias funções, fazendo uso de competências diversas, que os habilitasse para a execução de todos os tipos de tarefas sem resistências estabelecidas, abrindo caminho para a consolidação dos princípios da politecnia. b) a formação técnica de muitos trabalhadores associados revelaria uma tendência de constituição de um grupo dotado de

competências imprescindíveis para atividades estratégicas de agregação de valor à produção. Este grupo apresentaria demandas por maior remuneração de seu trabalho, se negando a contribuir em tarefas sem correspondência com suas especialidades, reservando para si a atuação em atividades em que o trabalho intelectual se sobressaia, preterindo de trabalho manual e deixando-o a cargo de outros trabalhadores que não disponham de capacitação para exercerem atividades ‘mais complexas’ sob o ponto de vista da racionalidade técnica. Seriam estabelecidas classes de trabalhadores no interior da cooperativa, e a divisão técnica do trabalho levaria à instauração da heterogestão, solapando a aplicação da autogestão e da politecnicidade e ato contínuo da cooperação autêntica.

A condução da trajetória das cooperativas sob a égide da autogestão e dos princípios da politecnicidade pela capacidade das cooperativas de conduzir a formação técnica para o trabalho em paralelo com a formação política, ambas colocadas como ferramentas utilizadas em prol do coletivo, afinal as novas competências que os trabalhadores associados assimilam são antecedidas por disponibilização de tempo dedicado ao estudo teórico, com o suporte integral das cooperativas. Como forma de democratizar o acesso à formação, buscando equalizar a aquisição de competências, o rodízio nos setores de produção seria acompanhado pelo rodízio para a realização de cursos de formação técnica e política entre os jovens e os mais experientes, fazendo com que a totalidade dos cooperados acessem várias modalidades de formação, satisfazendo as demandas do coletivo bem como as demandas individuais.

A formação deve se adequar às prerrogativas da produção, dos segmentos de mercado com que a cooperativa se relaciona, mas deve também contemplar as expectativas internas do coletivo e dos movimentos sociais nos quais as cooperativas estão imersas, e, nesse ponto, questiona-se a validade da educação formal vigente, que pode trazer consigo a ideologia dominante de instauração de classes distintas, sendo a prática pedagógica sectarista no campo da formação técnica e científica um dos pilares da sociedade de classes. As cooperativas tradicionais se servem desta pedagogia, estabelecendo convênios com instituições de pesquisa ligadas à administração de empresas, finanças especulativas e ao agronegócio, mas as cooperativas populares, em conjunto com os movimentos sociais, podem se mobilizar para que os cursos disponibilizados com parceiros que tenham a mesma orientação ideológica levem em conta o perfil dos cooperados e as demandas das cooperativas. A formação dos trabalhadores associados seria norteadora por currículos adequados à realidade da autogestão e do trabalho associado. A este respeito, vale pontuar a reflexão de Dal Ri (2004, p.88)

Com a expansão dos assentamentos e a opção do Movimento pela impulsão das formas de trabalho associado, as necessidades educacionais ganharam premência e novos requisitos. A formação ideológica e política redefinem-se à luz do fato de que a luta passa a se dar concomitantemente no campo político e econômico, e o cuidado com as atividades produtivas requer conhecimentos técnicos específicos. O mais importante é a constatação de que o sistema de educação oficial, imprescindível por seus conteúdos em tantos aspectos, não é adequado à formação política dos membros do MST, nem tampouco à formação econômica das pessoas que integram o nascente sistema de trabalho associado.

A arquitetura de cursos de formação técnica e política pelas cooperativas, movimentos sociais e parceiros estratégicos tem se mostrado fecunda e pode apontar para o acesso a uma pedagogia revigorada pela negação da divisão técnica do trabalho, da exploração da força de trabalho, propondo, pelo contrário, uma formação que se pautar pela igualdade entre os trabalhadores e entre as atividades de trabalho, tendo no horizonte a perspectiva da autogestão, omnilateralidade dos trabalhadores associados, adquirindo assim contornos de uma formação politécnica plena.

CONCLUSÕES

Nestas conclusões retornamos para a observância dos objetivos geral e específicos estipulados e dos questionamentos que balizaram a pesquisa. Da parte dos objetivos da Tese, buscou-se realizar a investigação teórico-empírica sobre a organização do trabalho nas cooperativas tradicionais e populares de forma a compreender a sua trajetória e principalmente sua adequação às transformações no cenário da produção e do trabalho, resultando em mudanças internas tanto nas suas estruturas de gestão quanto nas estruturas de execução das atividades produtivas, trazendo para seu interior a aplicação de conceitos indispensáveis à dinâmica da produção agroindustrial. A Tese se debruçou sobre o debate entre os conceitos de polivalência e politecnia e sua assimilação na organização do trabalho nas cooperativas. Estes dois conceitos, já abordados nos Capítulos II e III, apresentam semelhanças e diferenças, se aproximam e se distanciam em pontos essenciais, que demarcam justamente suas especificidades, mas que não os colocam como conceitos opostos diametralmente em uma relação dialética, pois um não é a negação do outro, ou é?

Embora a polivalência e a politecnia tenham traços semelhantes, diferem em elementos determinantes para sua oposição: a polivalência está ligada ao enriquecimento e alargamento dos cargos e funções, à maior relevância da contribuição cognitiva dos trabalhadores, fazendo uso de sua capacidade intelectual para assimilar conhecimentos adquiridos e aplica-los sob a forma de competências na execução e também na gestão da produção; a polivalência apresenta a plasticidade da jornada de trabalho e do próprio ambiente de trabalho e está ligada à possibilidade da atuação multitécnica no lugar da atuação monotécnica taylorista-fordista. Mas todos estes predicados da polivalência estão circunscritos na utilização do trabalho enquanto força de trabalho, pois suas características são tecidas pelos detentores dos meios de produção ou por seus representantes diretos. O arcabouço da polivalência, em última análise, se diferencia do fordismo-taylorismo mais enquanto método e menos enquanto essência, pois preserva a exploração da força de trabalho com mais sofisticação, procurando garantir a reprodução da acumulação privada do capital.

Neste panorama, a polivalência, aplicada em uma cooperativa, referenda sua proposta de alinhamento ao capital, aplicando seu receituário para a exploração da força de trabalho alheia e para a extração de mais valia. Assim, a cooperação autêntica, a solidariedade entre os

trabalhadores associados, a equalização das diferenças individuais são postas de lado. Cooperados que não apresentam a eficiência desejada são excluídos; a democracia interna, que demanda tempo e esforço coletivo, dá lugar à formação de grupos que concentram o poder, otimizando o processo decisório e inibindo o trânsito dos trabalhadores associados entre gestão e execução; o rodízio de trabalhadores passa a ser função da demanda técnica para a produção; a formação para o trabalho se delimita às atividades produtivas sem cogitar a compreensão do trabalho em seu todo; o trabalho associado é substituído pelo trabalho assalariado, culminando com a instauração da heterogestão na cooperativa, mas tudo sob o discurso da cooperação.

Ao contrário da polivalência, na politecnicidade o distanciamento entre o trabalho manual e o trabalho intelectual tende a se esvaír, pois o corpo de trabalhadores politecnicos passa a ter acesso aos saberes relacionados à gestão do empreendimento e à execução da produção, ao mesmo tempo em que é protagonista do processo de construção do conhecimento científico pela comunidade científica, sendo fundamental a troca de saberes (EID, 2004). A politecnicidade aplicada em uma cooperativa resulta na fusão entre os núcleos de gestão e execução, com o fluxo de trabalhadores associados entre funções de gestão, administração e execução da produção, quando estes assumem cargos na direção e nos setores de produção sem formar grupos que se mantêm nas funções diretivas, espraiando a democracia para o interior de todos os setores; a capacidade de trabalho utilizada vem do trabalho associado, que visa equilibrar as diferenças pontuais na atuação dos trabalhadores associados no que tange a produtividade do trabalho e a participação, sem resultar na subtração de cooperados por critérios estritamente técnicos; a formação dos sócios contempla as esferas política e técnico-científica, tendo em vista que a assunção de diversas atribuições nos ambientes de gestão e execução leva a um entendimento plural da cooperativa enquanto empreendimento econômico e enquanto movimento social, sendo a autogestão plena o ambiente propício para a aplicação da politecnicidade.

Colocadas as formulações dos conceitos de polivalência e politecnicidade para as cooperativas, como estes conceitos se apresentam nas cooperativas objeto de pesquisa desta Tese de Doutorado? Como a COCAMAR, COOPERUNIÃO, COPAVI, COPAVA e COOPAN assimilam estes conceitos na sua organização do trabalho, mais especificamente na democracia interna, dinâmica entre gestão e execução, jornada de trabalho, remuneração e a formação para o trabalho? Como foi debatido no Capítulo IV e tendo como suporte teórico os

capítulos I, II e III, as cooperativas pesquisadas tem diferentes trajetórias e diferentes orientações. A COCAMAR é uma cooperativa tradicional, constituída sob o arco legal do cooperativismo, mas que aplica a heterogestão como uma empresa capitalista. O núcleo de gestão da COCAMAR é rígido e formado por um grupo que concentra o poder deliberativo baseado em seu capital econômico e político. A cooperativa possui uma atuação praticamente autônoma em relação à grande maioria de seus sócios, estabelecendo uma relação agente-principal fundada no interesse econômico. Daí a COCAMAR utilizar a força de trabalho para as atividades administrativas e gerenciais, incorporando esta força de trabalho como assalariada ou subcontratada mediante o processo de terceirização, resguardando a atividade dos alguns sócios somente na direção da cooperativa.

A utilização da força de trabalho na COCAMAR se norteia pela gestão de pessoas das empresas capitalistas, adotando a ideologia participacionista através do estímulo à polivalência, tratando os trabalhadores como colaboradores, os supervisores e gerentes como facilitadores, fazendo uso das nomenclaturas da flexibilidade. A cooperativa adota o discurso de que a existência de níveis hierárquicos representa apenas uma ferramenta organizacional, sendo que internamente a cooperação e a horizontalidade prevalecem, o que é amplamente divulgado mediante eventos para promover o cooperativismo no campo das ideias e para enumerar as benesses da COCAMAR para o entorno. Entretanto, concretamente, a trajetória da cooperativa, a concentração do poder ao longo dos anos, a exclusão dos sócios com menor capacidade econômica, o distanciamento dos sócios da gestão da cooperativa, a incorporação dos valores das empresas do *agrobusiness*, deixa claro que a COCAMAR é uma cooperativa que retira para si as vantagens legais de sua constituição coletiva e no mais apresenta uma performance de empresa de mercado, no que inclusive obtêm êxito, com uma receita superior R\$ 2 bilhões em 2011. Portanto, a COCAMAR segue sua trajetória como uma cooperativa tradicional, que adere à utilização de força de trabalho e que se mantém sintonizada com as mudanças na gestão dessa força de trabalho, aplicando os princípios da polivalência em seu interior, mas podendo aplicar qualquer outro modelo de organização do trabalho que a leve a atingir com maior eficácia o seu objetivo principal: a acumulação de capital.

Nas CPPs a questão da organização do trabalho não é objeto de simples ajuste para obtenção de lucro. COPAVA, COOPAN, COPAVI e COOPERUNIÃO são cooperativas que não foram concebidas apenas como associações de trabalhadores que realizam atividades econômicas coletivas. Sua gênese é uma consequência do processo de amadurecimento

político dos movimentos sociais ligados à luta pela reforma agrária, sendo estratégicas como instâncias coletivas de afirmação da conquista da terra e do desenvolvimento das forças produtivas dos trabalhadores sem as amarras do capital. Esta concepção inicial das cooperativas populares, como uma extensão de um movimento social que pratica atividades econômicas primárias, se transmutou em uma concepção de empreendimento econômico baseado na cooperação e tem no desenvolvimento de suas forças produtivas a garantia para sua perenidade, proporcionando a melhora da qualidade de vida para seus sócios e suas famílias. As CPPs assumiram esta concepção, investindo na agroindústria e estabelecendo relações com o mercado. Mas cada uma das cooperativas apresenta singularidades.

Na COPAVA o desenvolvimento da produção está em um estágio intermediário entre a produção primária e a agroindústria, mas há o ímpeto de produzir em escala comercial e entre os sócios há o entendimento de que a inserção na agroindústria irá demandar alterações profundas na organização do trabalho, sendo projetada a entrada de novos sócios dentre os assentados da região ou a adoção de assalariamento para a produção.

Na COOPAN as atividades agroindustriais são preponderantes e respondem pelo elevado faturamento da cooperativa, permitindo uma renda satisfatória para os sócios. A cooperativa tem a seu favor a proximidade com um grande centro urbano para distribuição de sua produção, mas a escassez de trabalho disponível para dar continuidade à produção crescente na indústria enseja discussões sobre a possibilidade de contratação de força de trabalho, tendo em vista a extensa jornada de trabalho praticada pelos cooperados. Neste sentido, há a mobilização para introdução de todos os membros das famílias no quadro de sócios e para investimento em equipamentos e na formação técnica para elevar a produtividade do trabalho, postergando a adoção do assalariamento. A COOPAN apresenta compatibilidade entre as suas atividades econômicas e sua atuação junto aos movimentos sociais, buscando o ponto de equilíbrio entre seus objetivos econômicos e sociais.

Na COOPERUNIÃO a atividade de produção primária se equipara em importância com a produção agroindustrial, não em termos de receita das vendas, mas enquanto postura do coletivo em manter atividades que representam suas origens de trabalhadores rurais, que lidam diretamente com a terra, fazendo uso de instrumental que eleve a produtividade do trabalho sem abdicar de sua ligação com a produção agrícola. Mas os sócios da cooperativa também tem claro que o aumento da renda é indispensável para a manutenção das famílias e permanência dos jovens, daí a atenção dispensada para as atividades agroindustriais,

projetando a diversificação da produção para diminuir a dependência de um único ramo. A cooperativa tem como meta desenvolver novas cadeias produtivas que permitam a elevação da renda, tida como muito baixa, sendo essencial a formação técnica dos seus trabalhadores para conformidade com as atividades industriais em paralelo com a constante formação política. Na COOPEUNIÃO há total resistência à utilização de força de trabalho assalariada, sob alegação de que contraria os seus princípios, além de desestimular a entrada de novos sócios. Esta postura da COOPERUNIÃO é fundamentada na sua adesão aos motivos pretéritos de sua fundação, de contrariar a lógica do capitalismo e da exploração do trabalho no campo.

Na COPAVI há uma tendência de intensificação da produção agroindustrial em substituição às atividades primárias para o auto-consumo. A cooperativa tem como prioridade o aumento da produção via aproveitamento dos subprodutos da cana de açúcar e dos derivados do leite em escala comercial e se projeta para mobilizar a maior parte de sua capacidade de trabalho na agroindústria, reduzindo a produção agrícola primária. Esta postura da COPAVI deriva da necessidade de aumento na renda dos sócios, que se encontra aquém do desejado, e da possibilidade de alocar jovens com formação técnica nos postos de trabalho que irão surgir na agroindústria. Os sócios da cooperativa são enfáticos quanto à escassez de trabalho para as atividades ligadas à produção industrial e tomam a utilização de força de trabalho como parte do processo de inserção da cooperativa na agroindústria, que demanda divisão técnica do trabalho. Mas internamente o que se percebe é a polarização das opiniões sobre a questão do assalariamento, sendo que sua adoção não é unânime, mas justificada pelos que advogam a favor do crescimento econômico da cooperativa pela via da produção comercial. A discussão sobre a questão do assalariamento, sua adoção prática ou sua proposição nas cooperativas, apresenta extrema relevância para os rumos da sua organização do trabalho e mesmo para a unidade do coletivo.

As cooperativas populares pesquisadas, como foi dito, estão em sua segunda geração. As reminiscências da luta pela terra, do tensionamento da ocupação, regularização dos assentamentos, fundação das cooperativas, são menos presente para os jovens que estão assumindo as atividades de gestão e de execução do trabalho do que para os sócios mais antigos. Muitos jovens possuem formação superior, são familiarizados com ferramentas de gestão contemporâneas, e reproduzem nos seus diálogos o léxico corrente da administração da produção e da gestão de pessoas. A assimilação deste cabedal pela juventude pode indicar a

aproximação da cooperativa de uma orientação exclusiva para o mercado, quando a racionalidade econômica se revela o dinamismo da tomada de decisões. Ato contínuo, o imperativo da produção comercial subordina os imperativos sociais e mesmo o histórico coletivo da cooperativa, ocasionando a apropriação de instrumentos de gestão típicos das empresas de capital, dentre eles a utilização de força de trabalho, que inicialmente pode ser tomada como emergencial, mas que pode se institucionalizar como prática comum.

A prática da contratação de força de trabalho pelas cooperativas populares, nas modalidades de diarista, por tempo determinado, terceirização ou assalariamento, ao se alastrar pelos setores de produção e administração, a partir de certo ponto torna-se imprescindível para a produção e reprodução material das cooperativas. Destarte, os sócios se equiparam a um grupo de capitalistas coletivos, simples proprietários dos meios de produção que podem vir a abandonar o trabalho associado, reproduzindo integralmente dois pilares centrais da existência e reprodução do modo de produção capitalista: a propriedade privada dos meios de produção e a trabalho assalariado.

Um dado bastante relevante para o distanciamento das cooperativas dos seus princípios coletivos é aproximação da lógica capitalista através da relação com o mercado. A passagem da produção voltada ao consumo para a produção direcionada para o mercado marca a transição da produção de valor de uso para a produção de valor de troca. A produção da cooperativa que é transacionada com o mercado tradicional e mesmo com o mercado institucional tem seu valor de troca estipulado por estes mercados, que ditam a partir desta prerrogativa não apenas o valor dos produtos, mas suas características intrínsecas, sua quantidade, qualidade, prazos para entrega, formas de pagamento, em suma, passam a determinar algumas condições da produção nas cooperativas. Tais condições são repassadas aos setores de produção e administração e se tornam objeto de tensionamento entre os trabalhadores associados, que se veem impelidos a produzirem o que não lhes é diretamente útil, mas ao mercado, além de serem compelidos a assimilar a divisão técnica do trabalho para produção das mercadorias, perdendo parte do controle da produção, que passa aos poucos a ser totalmente exógena ao corpo de trabalhadores associados.

Marx, nos Manuscritos econômico-filosóficos (2010, p.187) adverte que a produção de valor de troca implica na fragmentação do produto do trabalho e também do trabalhador: “É muito importante examinar a divisão do trabalho e da troca, porque ela é a expressão manifestamente alienada da atividade e das capacidades humanas”, ou seja, a partir do

domínio das relações de produção no interior das cooperativas pelo mercado, a produção de valor de uso é substituída pela produção de valor de troca; a democracia interna é substituída pelo pragmatismo na tomada de decisões; a interação entre trabalho intelectual e trabalho manual se desfaz mediante a divisão técnica do trabalho; o trabalho associado, com viés emancipador, dá lugar à força de trabalho e, no limite, a polivalência se instaura onde poderia ser aplicada a politecnia.

Retornamos ao debate sobre os conceitos de polivalência e politecnia. E pode-se proceder à análise sobre a aplicação destes conceitos pelas cooperativas. A COCAMAR busca formatar sua organização do trabalho sob os predicados da polivalência, como já foi destacado, com a segmentação dos núcleos de gestão e execução, o primeiro ocupado pelos sócios concentrando o poder decisório com base na propriedade dos meios de produção da cooperativa e o segundo formado pela força de trabalho contratada sob a forma de mercadoria. Nas CPPs a politecnia está presente quando ocorre a aproximação entre as esferas de gestão e execução da produção, que mesmo sem contemplar a participação de todos os sócios na mesma intensidade, permite a verificação dos princípios politécnicos. A politecnia se manifesta quando da ocorrência do rodízio nos setores de produção, habilitando os sócios a desempenharem várias tarefas não apenas para serem multifuncionais, mas para compreenderem a dimensão da produção no empreendimento que lhes pertence; o controle sobre a determinação da jornada de trabalho, das condições da produção, intensidade do trabalho e sua forma de remuneração representam a auto-determinação sobre sua atividade, expressando a politecnia; a formação para o trabalho, a assimilação dos componentes técnicos e científicos das atividades, sem uma proposta de especialização extrema, apresenta contornos politécnicos.

Por outro lado, alguns elementos presentes nas CPPs inibem a aplicação da politecnia: a manutenção dos mesmos sócios na direção ou em funções administrativas, propositadamente ou pela recusa na participação do corpo de sócios nestas funções; a fixação dos trabalhadores em postos de trabalho, formando grupos especializados em certas tarefas estratégicas para a agregação de valor, demandando uma remuneração diferenciada; a formação técnica com o objetivo de reservar funções a sócios portadores de competências específicas, tendo tratamento diferenciado no coletivo; a utilização de força de trabalho no ambiente de trabalho associado.

Para efeito das conclusões desta Tese de Doutorado pode-se inferir que na organização do trabalho em uma cooperativa agrícola tradicional integrada ao setor do agronegócio brasileiro como a COCAMAR, a polivalência se aplica nas atividades de gerenciamento, administração e execução do trabalho como uma ferramenta para a intensificação da exploração da força de trabalho. Na COPAVA, COPAVI, COOPERUNIÃO e COOPAN, cooperativas agrícolas consideradas de pequeno porte, a politecnia se aplica parcialmente, confrontando-se com postulados da própria polivalência, reproduzindo em certos âmbitos a distinção de classes entre trabalhadores e a exploração do trabalho, como desdobramento do avanço das forças produtivas e das relações com o mercado. Destarte, pode-se supor que a aplicação da polivalência se faz com maior êxito em uma cooperativa tradicional do em relação à aplicação da politecnia em uma cooperativa popular.

Mas a polivalência, no caso da COCAMAR, está aplicada em um ambiente propício: a heterogestão, marcada pela diferenciação entre os atores, entre os que gerem e os que são geridos, reproduzindo a sociedade de classes sob o capitalismo, ao passo que a politecnia tem como ambiente potencializador de sua aplicação a autogestão plena, dissipando a diferença entre os trabalhadores, vislumbrando a supressão da divisão da sociedade em classes distintas e negando a exploração do homem pelo homem no modo de produção capitalista.

Os conceitos de polivalência e politecnia não representam expressamente a negação um do outro, pois são endereçados a modos de produção distintos. A polivalência é um refinamento das técnicas de exploração do trabalho e extração da mais-valia no modo de produção capitalista, enquanto a politecnia se baseia na proposta da autogestão social e no estabelecimento do socialismo, se colocando como um ideal a ser perseguido por empreendimentos como as CPPs, mas estando ainda distante de sua concretização. Neste sentido, resta uma indagação a ser feita: a alternativa para as cooperativas populares pesquisadas assimilarem os princípios da politecnia e aplicá-los plenamente em seu interior passaria pelo retorno à produção de valor de uso, representado pela produção primária para o auto-consumo, abrindo mão da inserção na agroindústria e da relação com o mercado? Esta possibilidade não está colocada para as cooperativas, pois se opõe ao desenvolvimento de suas forças produtivas. O que fica claro é que o estabelecimento de uma relação de dependência para com o mercado e a produção exclusiva de valor de troca podem trazer benefícios econômicos de curto prazo, mas comprometem sua auto-determinação, além de

sedimentar os fundamentos concorrenciais no âmago das cooperativas populares, deformando os seus princípios.

Uma possibilidade para o resguardo da auto-determinação pode estar no estabelecimento de redes de pequenas cadeias produtivas integradas e complementares entre as cooperativas populares e com demais organizações de trabalho associado, que levem à produção de valor de uso, permitindo a apropriação deste valor de uso entre os seus trabalhadores associados, sendo residual a produção de valor de troca para o mercado. No longo prazo, esta integração pode assumir uma amplitude regional, nacional, mesmo internacional e culminar no afastamento do mercado tradicional com o estabelecimento de um mercado cooperado. Tal iniciativa, no entanto, não cabe apenas à esfera técnica da produção material das cooperativas, aos seus setores de produção.

A proposição da intercooperação está colocada de forma extensa no referencial teórico sobre o cooperativismo e economia solidária, mas a sua consolidação depende da identificação das cooperativas populares enquanto movimentos sociais de trabalhadores associados sob a ótica macro, sendo necessárias uma intensa conscientização política e vontade coletiva para sua arquitetura, mediante uma organização democrática nas cooperativas e entre as cooperativas e outras organizações de trabalho associado, com rodízio de trabalhadores nos setores de produção e direção das cooperativas e nos ambientes das redes, além da formação técnica e política para atuação estratégica em diversas funções nas cooperativas e nas redes integradas, ou seja, volta-se de maneira dialética para a observância de princípios da politecna na organização do trabalho para a inter-cooperação, abrindo novos horizontes para a atuação das cooperativas populares como agentes da transformação social e da ruptura com o modo de produção capitalista. Aventar a integração entre os empreendimentos dos trabalhadores associados, sob autogestão social e com aplicação plena da politecna, demanda certo otimismo ou uma parcela de utopia, algo manifesto no texto que encerra esta Tese, escrito nos idos de 1864:

Mas o futuro nos reserva uma vitória ainda maior da economia política dos proprietários. Referimo-nos ao movimento cooperativo, principalmente às fábricas cooperativas levantadas pelos esforços desajudados de alguns 'hands' [operários] audazes [...] Pela ação, ao invés de por palavras, demonstraram que a produção em larga escala e de acordo com os preceitos da ciência moderna pode ser realizada sem a existência de uma classe de patrões que utiliza o trabalho da classe dos assalariados; que, para produzir, os meios de trabalho não precisam ser monopolizados, servindo como um meio de dominação e de exploração contra o próprio operário; e que, assim

como o trabalho escravo, assim como o trabalho servil, o trabalho assalariado é apenas uma forma transitória e inferior, destinada a desaparecer diante do trabalho associado que cumpre a sua tarefa com gosto, entusiasmo e alegria (Marx, 1964, p.318).

REFERÊNCIAS

ANSOLINE, T. A.. **Ampliação da produção de piscicultura** - Cooperativa de produção agropecuária união do oeste – COOPERUNIÃO. 2011. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

ANTUNES, R.. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1995.

ANTUNES, R.; ALVES, G.. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.25, p.335-351, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ABEPRO. **Matriz de conhecimentos**. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>>. Acesso em: 10 de junho de 2011.

ATKINSON J.; MEAGER N.. **Changing working patterns**: how companies achieve flexibility to meet new needs. Londres: Institute of Manpower Studies, National Economic Development Office, 1986.

BARBOSA, R. N. de C. **A economia solidária como política pública**: uma tendência de geração de renda e ressignificação do trabalho no Brasil. 2005. 305 p. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Departamento de Serviço Social, P.U.C., São Paulo, 2005.

BATISTA, R. L.. Reestruturação produtiva, ideologia e qualificação profissional: crítica às noções de competência e empregabilidade. In: BATISTA, R. L.; ARAUJO, R. (Org.). **Desafios do trabalho**: capital e luta de classes no século XXI. Londrina: Praxis, 2003. p.143-172.

BATT, R.; DOELLGAST, V.. Groups, teams and the division of labor: interdisciplinary perspectives on the organization. In: ACKROYD, S. et al.. **The Oxford handbook of work**. London: Oxford, 2004.

BENETTI, M. D.. As relações entre estado e cooperativismo: análise do período 1933-37. In: _____ (Org.). **Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do R.S**: 1957-84. Porto Alegre: F.E.E., 1985.

BERNARDO, M. H.. **Trabalho duro, discurso flexível**: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência dos trabalhadores. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, S.. **Ensaio em cooperativismo**. Ribeirão Preto: F.E.A. USP, 1998.

BIALOSKORSKI NETO, S.. **A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais**. In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 2., 1999. Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 1999. pp.1-18.

_____. Virtual cooperatives in Brazil and the globalization process. **Journal of rural cooperation**, Israel, v.29, n.2, p.153-165, 2000.

_____. **Estratégias e cooperativas agropecuárias**: Um ensaio analítico. In: Seminário de Política Econômica, Cooperativismo e Agronegócios, 2002. Universidade Federal de Viçosa. **Anais...** Viçosa: UFV, 2002. pp.1-23.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G.. **Dicionário de política**. Brasília: Unb, 1986.

BOSI, E. (Org.). **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

BRASIL. **Lei nº 5794, de 16 de dezembro de 1971**. Dispõe sobre a política nacional de cooperativismo. Disponível em: <<http://www.legislacao.planalto.gov.br/legislacaonsf>>. Acesso em: 10 junho de 2006.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BRUYNE, P.. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves, 1991.

BURAWOY, M.. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v.5, n.13, p.29-50, jun. 1990.

CALDART, R. S.. **A pedagogia do Movimento Sem Terra**. Petrópolis: Vozes, 2007.

CANDIDO, S. E. A.. **Comunidades ribeirinhas, engenheiros e conservação da floresta: construção participativa do espaço tecnológico em empreendimentos econômicos solidários na Amazônia**. 2010. 195 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

CHIARIELLO, C. L.. **Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares: estudo de casos na Cocamar e Copavi**. 2008. 165 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

CHIARIELLO, C. L. ; EID, F.. Organização do trabalho e processo decisório em cooperativas populares e tradicionais: estudo de casos em duas cooperativas paranaenses. **Revista de Economia UFPR**, Curitiba, v. 35, p. 61-81, 2009.

CHIARIELLO, C. L. ; EID, F.. Singularidades na gestão de cooperativas tradicionais e populares: estudo de caso em cooperativas rurais do Paraná. **Organizações Rurais e Agroindustriais, UFLA**, v. 12. Lavras, pp. 98-112, 2010.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004.

CHRISTOFFOLI, P. I.. **Eficiência econômica e gestão democrática nas cooperativas de produção coletiva do M.S.T.**. 1998. 145 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – UNISINOS, São Leopoldo, 1998.

CHRISTOFFOLI, P. I.. Trabalho associado e mudança social: uma leitura a partir da experiência do MST. In: DAL RI, N. M.. **Trabalho Associado, economia solidária e mudança social na América Latina**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.23-41.

COCAMAR. **Relatório 2011**. Maringa, COCAMAR, 2012.

COCCO, G.. **Trabalho e cidadania: Produção e direitos na era da globalização**. São Paulo: Cortez, 2001.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI A. H.. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**. Uma abordagem interdisciplinar. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1993.

- CONCRAB. **Cooperativas de produção: questões práticas.** São Paulo: CONGRAB, 1996.
- CORAGGIO, J. L.. Economia do trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Verraz Editores, 2003. p.88-95.
- CORIAT, B.. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1994.
- COSTA, D. R. de M.. **Rating de cooperativas agropecuárias: uma contribuição metodológica.** 2005. 261 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior Agrícola Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2005.
- CRUZIO, H. de O.. **Ideologia e autogestão. Contradição do cooperativismo agropecuário/industrial brasileiro: o caso da inversão decisória.** 1994. 265 p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração e Economia, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1994.
- CULTI, M. N.. **O desafio do processo educativo na prática de incubação de empreendimentos econômicos solidários.** 2006. 262. Tese (Doutorado em Educação) – Instituto de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- DAL RI, N. M.. **Educação democrática e o trabalho associado no contexto político-econômico do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra.** 311. Tese (Livre-docência em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Marília, 2004.
- DAL RI, N.; VIEITEZ, C. G.. **Educação democrática e trabalho associado no movimento dos trabalhadores rurais sem terra e nas fábricas de autogestão.** Ícone: São Paulo, 2008.
- DAL RI, N.; VIEITEZ, C. G. Trabalho associado e mudança social. In: _____ (Org.). **Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.67-94.
- DEJOURS, C.. **O fator humano.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- DEMO, P.. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2001.
- DONADONE, J.; SZNELWAR, L. I. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Revista Produção.** v. 14 n. 2. , 2004. p. 58-69.
- DUARTE, L. M. G.. **Capitalismo e cooperativismo no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: ANPOCS, 1986.
- EID, F.. **Organização do trabalho no capitalismo.** São Carlos: UFSCar, 2000. (Apostila do Curso de Especialização em Gestão da Produção).
- EID, F.; SCOPINHO, R. A.; PIMENTEL, A. E. B.. **A dinâmica recente da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária.** 1998. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 36., **Anais...**Poços de Caldas: 1998. pp.767-778.
- EID, F.. Análise sobre processos de formação de incubadoras universitárias da Unitrabalho e metodologias de incubação de empreendimentos de economia solidária. in: PICANÇO, I.; TIRIBA, L. (Org.). **Trabalho e educação: arquitetos, abelhas e outros tecelões da economia popular solidária.** São Paulo : Idéias & Letras, 2004. p. 167-188.

EID, F.; et al.. **Cadeias produtivas sob controle de famílias cooperadas do M.S.T.**. 2006, Quito. In: VII Congresso Latino-americano de Sociologia Rural de Quito. **Anais...** Quito: ALASRU, 2006. Pp.1-18.

EID, F.; et al.. Cadeias produtivas em assentamentos de reforma agrária. In: DAL RI, N. M.. (Org.). **Trabalho associado, economia solidária e mudança social na América Latina**. Marília: Cultura Acadêmica, 2010. p. 43-66.

EID, F.. Economia Solidária, desenvolvimento organizacional e cooperativismo rural. In: LOPEZ, J. D. G.. (Org.). **Estrategias y acciones de desarrollo rural a través de cooperativas y emprendimientos solidarios**. Alicante: editora da universidade de Alicante, 2011. p. 29-54.

FALZON, P.. Trabalho e sentido do trabalho. In: FALZON, P.. **Ergonomia**. São Paulo: Ed. Edgar Blucher LTDA, 2007.

FARIA, J. H.. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba: Criar edições, 1985.

FARIA, J. H. de.. **Gestão participativa**: relações de poder e de trabalho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2011.

FEENBERG, A.. **Racionalização subversiva**: tecnologia, poder e democracia. Disponível em: <<http://www.sfu.ca>>. Acesso em: 14 de julho de 2006.

FERNANDES, B. M.. **MST - Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra**: formação e territorialização em São Paulo. São Paulo: Hucitec, 1999.

FERREIRA, C. G.; et al.. **Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista**: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. São Paulo: ABET, 1991. p.1-30.

FLEURY, A.. Novas tecnologias, capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparações entre o modelo Japonês e o Brasileiro. In: HIRATA, H. **Sobre o Modelo Japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.

FLEURY, M. T. L.. **Cooperativas e produtores agrícolas em uma sociedade capitalista**. 1980. 252 p. Tese (Doutorado em Sociologia) - Departamento de Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.

FORD, H. **Minha Vida. Minha Obra**. São Paulo: Companhia Gráfica Editora, 1964.

FRANÇA FILHO, G. C.. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. V 12, n 1. **Análise & Dados**, Salvador, 2001, p.9-19.

FREYSSINET, M.. Formas sociais de automatização e experiências japonesas. In: HIRATA, H. **Sobre o Modelo Japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993. p.153-162.

FRIGOTTO, G.. **A produtividade da escola improdutiva**: um (re)exame das relações entre educação e estrutura econômico-social e capitalista. São Paulo: Cortes Editores, 1989.

FRIGOTTO, G.. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortes Editora, 2000.

GALLO, A. R.. **Empreendimentos econômicos solidários**: alternativas organizacionais de (re) inserção social e econômica. 2004. 286 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

GAIGER, L. I. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. Disponível em: <<http://www.ecosol.org.br>>. Acesso em: 20 de abril de 2006.

GONÇALVES, A. N.. **Estudo de viabilidade na produção de iogurte orgânico**. 2011. 69 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

GORZ, A.. **Metamorfose do trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2003.

GRAMSCI, A. Caderno 22: americanismo e fordismo. In: _____. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.v.4.

HUGON, P.. **História das doutrinas econômicas**. São Paulo: Atlas, 1980.

HIRATA, H.. **Sobre o Modelo Japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993.

HIRATA, H.; ZARIFIAN, P.. Força e fragilidade do modelo japonês. In: **Estudos avançados**, 1991, v. 5, n 12. pp. 173-185.

HOBBSBAWM, E.. **A era dos extremos**: o breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/download/estatistica>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZACAO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA. **Cooperativismo no Brasil**. Brasília, 1973.

JARDIM JÚNIOR, J. F. Cooperativismo e agronegócio: quatro décadas de cooperativismo – o caso Cocamar. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFU/DER, 2005. p.283-305.

KUENZER, A. Z.. **Pedagogia da fábrica**: as relações de produção e a educação do trabalhador. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1986.

KAUTSKY, K. **A questão agrária**. Rio de Janeiro: Editora Laemmert, 1968.

LEVY, Y.. Globalization and the cooperative difference. **Journal of Rural Cooperation**, Israel, v. 29, n. 2, p.105-114, 2001.

LUEDEMANN, C. S.. **Anton Makarenko**. Vida e Obra – a pedagogia na revolução. São Paulo: Expressão Popular, 2002.

LUXEMBURGO, R. **Reforma ou revolução?** Disponível em: <<http://www.marxism.org>>. Acesso em: 05 de agosto de 2006.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A.. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LENIN, V. I. **Sobre a educação**. Lisboa: Seara Nova, 1977.

MACHADO, L. R. S. **Politecnia, escola unitária e trabalho**. São Paulo: Cortez, 1991a.

MACHADO, L. R. S.. A politecnia nos debates pedagógicos soviéticos das décadas de 20 e 30. **Teoria & Educação**, Porto Alegre, v.3, p.151-174, 1991b.

MACHADO, L. R. S.. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: _____ **Trabalho e Educação**. Campinas: Papiros, 1994. p. 9-23.

MANACORDA, M. A.. **Marx e a pedagogia moderna**. São Paulo: Cortes Autores Associados, 1991.

MARX, K. Manifesto de lançamento da Associação Internacional dos Trabalhadores. In: MARX, K.; ENGELS, F.. **Obras escolhidas**. São Paulo: Editora Alfa-Omega, 1964, p.313-321.

MARX, K.. **O capital: crítica da economia política**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

_____. Crítica ao Programa de Gotha – Observações sobre o Programa do Partido Operário Alemão. In: ANTUNES, R. (Org.). **A dialética do trabalho** – escritos de Marx e Engels. São Paulo: Expressa Popular, 2004.

_____. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Ed. Martin Claret, 2006.

MARX, K; ENGELS, F. **Sindicalismo**. São Paulo: C.H.E.D, 1980.

MARX, K; ENGELS, F. **Escritos de juventude**. Ciudad de México: Fondo de Cultura Econômica, 1981.

MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Scritta, 1996.

MENEGÁRIO, A. H.. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias**. 2000. 139 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior Agrícola Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.

MORAES NETO, B.. **Marx, Taylor e Ford: as forças produtivas em discussão**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MORAES NETO, B.. **Século XX e trabalho industrial: taylorismo, fordismo, ohnoismo e automação em debate**. São Paulo: Xamã Editora, 2003.

MOURA, I. F.. **Assentamentos rurais: agregação de valor e comercialização: o caso do Assentamento Santa Maria (Paranacity-PR)**. 2006. 141 p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

NAPOLEONI, C.. **Lições sobre o capítulo sexto (inédito) de Marx**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1981.

NOGUEIRA, M. A.. **Educação, saber, produção em Marx e Engels**. São Paulo:Cortez Editora, 1993.

OLIVEIRA, F.. **Os direitos do antivalor: a economia política da hegemonia imperfeita**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998.

OLIVEIRA, B. A. M. Economia solidária e o cooperativismo popular: da gênese aos desafios atuais. **Revista Proposta**. Rio de Janeiro, n. 97, p.20-32, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). **Apresentação institucional**. Disponível em <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 15 de outubro de 2010.

PANZUTTI, R.. **Estratégias de financiamento das cooperativas agrícolas no estado de São Paulo**. 1996. 306 p. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.

PALLOIX, C.. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: _____ (Org.). **Processo de trabalho e estratégias de classe**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. p.69-97.

PEREIRA, J. R.. Cooperativas agroindustriais e pequenos produtores rurais: velhos dilemas em novos contextos. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFU/DER, 2005. p.1-35.

PIMENTEL, A. E. B. **Assentamentos de reforma agrária na região do Pontal do Paranapanema e seus impactos econômicos e sociais**. 2004. 286 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

PINHEIRO, M. A. H.. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2006.

PINHO, D. B.. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1966.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F.. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.

PISTRAK, M. M. **A escola-comuna**. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

POCHMANN, M.. Padrão de emprego e custo da mão de obra no Brasil. In: **Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**. 5., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABET. 1997. pp.173-194

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980.

REVISTA EXAME. **Maiores e Melhores**. São Paulo: Abril Editora, julho de 2010, p.11-18.

ROBINSON, J. **Contribuições à economia moderna**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

RODRIGUES, R. M. I. **Contexto institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas paranaenses: estudo comparativo de casos**. 2000. 265 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

RUBENICH, A. L.. **Industrialização da carne suína na cooperativa de produção agropecuária nova santa rita LTDA – COOPAN**. 2011. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SALERNO, M. S.. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.11, n.1. p. 21-32, 2004.

SANTOS, V. D.. **Crescimento, crise e reestruturação da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR (PR)**. 2001. 194 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paranaense, Maringá: 2001.

SAVIANI, D.. **Sobre a concepção de politecnia**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 1989.

SAVIANI, D.. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETTI, C. J. (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1994. p.151-166.

SAVIANI, D.. O choque teórico da politecnia. **Trabalho, Educação e Saúde**, São Paulo, v.1, p.131-152, 2003.

SCHULTZ. T.. **Capital Humano**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SECRETARIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (SENAES). **Economia solidária no Brasil: avanços, desafios e prioridades**. Disponível em: <[http:// www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br)>. Acesso em: 20 de setembro de 2010.

SENNETT, R.. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1999.

SERRA, E.. O cooperativismo híbrido e suas formas de atuação no Paraná. **Agrária**, São Paulo, n.8, p. 4-22, 2011.

SEVERINO. M. R.. **Organização e processos de trabalho em cooperativas do M.S.T.: debate teórico no contexto da empresa capitalista e da economia solidária**. 2006. 158 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

SILVA, F. L. G.. **A fábrica como agência educativa**. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2004.

SINGER, P. I.. **Uma utopia militante: repensando o socialismo**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

SINGER, P. I.. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. **Curso de introdução à economia política**. Rio de Janeiro: Ed. Forense-Universitária Ltda., 1982.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1985.

SOHN-RETHEL, A.. A economia dual da transição. In: PALLOIX, C. (Org.). **Processo de trabalho e estratégias de classe**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982. p.42-68.

SOUZA, J. S.. A nova cultura do trabalho e seus mecanismos de obtenção do consentimento operário: os fundamentos da nova pedagogia do capital. In: BATISTA, R. L.; ARAUJO, R. (Org.). **Desafios do trabalho: capital e luta de classes no século XXI**. Londrina: Praxis, 2003. p.173-200.

SOUZA JUNIOR, J.. Politecnia e omnilateralidade em Marx. **Trabalho e Educação**, Belo Horizonte, n 5, p.98-114, 1999.

STÉDILLE, J. P. A experiência do MST na cooperação agrícola. In: STÉDILLE, J. P.; GÖRGEN, S. A. (Org.). **Assentamentos**: a resposta econômica para a reforma agrária. Petrópolis: Editora Vozes, 1991. p.132-173.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TAUILE, J. R.; et al. **Referências conceituais para ações integradas das cooperativas e empreendimentos de produção industrial autogestionárias provenientes de massas falidas ou estado pré-falimentar**. Brasília: MTE/Senaes, 2005.

TAUILE, J. R.; RODRIGUES, H. **Economia solidária e autogestão**: a criação e re-criação de trabalho e renda. Disponível em: <<http://www.unitrabalho.org.br>>. Acesso em: 12 de abril de 2006.

THOMAZ JUNIOR, A. O metabolismo do capital no campo no Estado de São Paulo: fragmentação e alienação do trabalho. In: BATISTA, R. L.; ARAUJO, R. (Org.). **Desafios do trabalho**: capital e luta de classes no século XXI. Londrina: Praxis, 2003. p. 83-114.

TOCQUEVILLE, A.. **A democracia na América**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1987.

TRAGTENBERG, M.. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Editora da Unesp, 2005.

TRAGTEMBERG, M.. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ed. Unesp, 2006.

VAZZOLER, M. R.. **Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária**: a sobrevivência de cooperativas do M.S.T. no contexto capitalista. 2004. 298 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D.. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

WOOD, S.. Toyotismo e/ou japonização. In: HIRATA, H. (Org.). **Sobre o Modelo Japonês**. São Paulo: EDUSP, 1993. p.48-77.

WISNER, A.. **A inteligência no trabalho**. São Paulo: Editora Fundacentro, 1998.

YIN, R.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P.. As Novas abordagens da produtividade. In: SOARES, Rosa (Org.). **Gestão da empresa**: automação e competitividade. Brasília: IPEA, 1990. p.73-97.

ZARIFIAN, P.. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ZYLBERSTAJN, D.. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Org.). **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFU/DER, 2005. p.77-97.

APÊNDICE I

Minuta para realização de pesquisa exploratória

Título da pesquisa

POLITECNIA E POLIVALÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM COOPERATIVAS POPULARES

Pesquisador: Caio Luis Chiariello – Doutorando em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid - Universidade Federal de São Carlos

RESUMO

Este projeto de Tese de Doutorado pretende estudar a gestão do trabalho em empreendimentos cooperativos, a partir de novas formas de organização do trabalho dos chamados modelos flexíveis de produção. A pesquisa empírica em cooperativas populares será desenvolvida nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, em quatro cooperativas agrícolas populares, com o objetivo de analisar a motivação para a formação do trabalhador e a realização das atividades de trabalho segundo os postulados da polivalência e da politecnia.

Objetivos da pesquisa:

A organização do trabalho nas cooperativas populares tende a se pautar pela perspectiva da autogestão pelos trabalhadores associados, invertendo as relações de poder percebidas nas empresas heterogeridas, podendo-se aplicar na organização do trabalho o conceito de politecnia. A politecnia se baseia no arranjo dos saberes sobre o trabalho para universalizar os conhecimentos gerais, sem limitá-los a uma única atividade, profissão ou classe social, questionando a divisão técnica entre trabalho manual e intelectual direcionada para classes distintas.

Nesta fase da pesquisa, ainda exploratória, temos por objetivo abordar os seguintes tópicos: a) organização do processo de trabalho em cooperativas populares que realizem atividades agroindustriais. b) análise dos requisitos para formação no trabalho concreto, do dia a dia; a

alocação dos trabalhadores em determinadas funções e política de rodízio de funções; c) análise da dinâmica de gestão do trabalho adotada pelas cooperativas populares.

Roteiro das entrevistas orais – teste de roteiro de entrevista semi-estruturado – direção da cooperativa

Dados sobre o entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo na cooperativa:

Atividade anterior:

1)Ao longo da história da cooperativa, como ocorreu o desenvolvimento da produção e da organização do trabalho cooperado (estágios da cooperação)?

2)Na cooperativa a propriedade da terra e dos meios de produção se dão de forma coletiva? No seu entendimento, como a questão da coletivização da propriedade se faz sentir na organização do trabalho e da produção na cooperativa?

3)Como se dá a organização do trabalho na cooperativa? Como o Sr(a). analisa a participação dos cooperados na elaboração dos conteúdos das atividades e no planejamento ligados à produção?

4)Como a cooperativa realiza o rodízio do trabalho dentro dos setores e entre os setores?

5)Como o Sr(a). analisa a participação dos cooperados no rodízio das atividades de produção, administração e direção?

6)Em relação ao regime de trabalho, qual a jornada de trabalho e como se dá a remuneração dos cooperados (por cooperado, por horas de trabalho, por produtividade)?

7)No seu entendimento, quais as vantagens e desvantagens do método utilizado? O que precisa melhorar?

8)Qual a política da cooperativa em relação à prática de assalariamento da força de trabalho?

9)Qual a política da cooperativa quanto à formação política e técnica dos cooperados e como o senhor(a) analisa a qualificação atual dos trabalhadores para as atividades produtivas da cooperativa?

10)No seu entendimento, quais as principais diferenças da organização do trabalho nas cooperativa em relação às empresas tradicionais que atuam no mesmo ramo de atividade?

Roteiro das entrevistas orais – teste de roteiro de entrevista semi-estruturado – sócios da cooperativa

Dados sobre o entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo na cooperativa:

Atividade anterior:

1)Como o Sr(a). analisa a importância da utilização coletiva da terra e dos meios de produção (prédios, máquinas, ferramentas, etc) na cooperativa?

- 2) Na sua opinião, quais os impactos da propriedade coletiva na organização do trabalho (ser trabalhador e sócio da cooperativa)?
- 3) Como o Sr(a). avalia a participação dos cooperados nas decisões sobre a organização do trabalho e na formulação das tarefas?
- 4) Como o Sr(a). analisa o rodízio das funções entre os cooperados nos setores de produção e de administração?
- 5) Na sua opinião, qual a importância do rodízio para que todos os cooperados participem ou conheçam todas atividades da cooperativa e tenham mais conhecimento sobre o seu funcionamento?
- 6) Como o Sr(a). avalia a jornada de trabalho na cooperativa (as horas trabalhadas, a intensidade do trabalho)?
- 7) Na sua opinião, qual seria a melhor forma de remuneração do trabalho (se por pessoa, por horas trabalhadas ou por produtividade ou outros)?
- 8) Como o senhor(a) avalia o seu conhecimento sobre as atividades produtivas e administrativas da cooperativa?
- 9) Como o Sr(a). analisa a política da cooperativa sobre a formação política e técnica dos cooperados e sobre a liberação de pessoal para outras atividades?
- 10) Qual sua avaliação sobre a organização da produção e do trabalho na cooperativa?

Nesta fase da pesquisa pretende-se fazer um levantamento sobre a cooperativa, seu histórico, conhecer sua estrutura física, seus cooperados e quadros de direção. Pretende-se também realizar um teste do roteiro de entrevista elaborado junto aos cooperados para verificar sua validade e mesmo propor alterações.

APÊNDICE II

Minuta para realização de pesquisa de campo

Título da pesquisa

POLITECNIA E POLIVALÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM COOPERATIVAS POPULARES

Pesquisador: Caio Luis Chiariello – Doutorando em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos

Orientador: Prof. Dr. Farid Eid - Universidade Federal de São Carlos

Realização da pesquisa de campo

Com a autorização prévia das cooperativas selecionadas para a pesquisa, serão levantados dados sobre a realidade da organização do trabalho na cooperativa, por meio de entrevista oral realizada junto a trabalhadores associados – dirigentes e base - diferentes setores das cooperativas, além da análise de informações internas concedidas pela cooperativa. Também realizaremos a observação direta e participante, para verificação dos fatos da mesma forma como são observados pelos sujeitos da pesquisa. O levantamento de informações através das entrevistas e da análise documental buscará abordar os seguintes assuntos: 1) histórico da cooperativa e da organização da produção e do processo de trabalho no empreendimento; 3) estágio atual da estrutura produtiva e da divisão social e técnica do trabalho; 4) forma de remuneração e controle do trabalho; 5) verificação da frequência com que ocorre (se ocorre) o rodízio de trabalhadores dentro dos setores e entre os setores; 6) alternância dos cooperados que compõem os setores responsáveis pela gestão da cooperativa; 7) fomento à formação geral, política e técnica dos trabalhadores; 8) percepção dos trabalhadores sobre as condições de trabalho e sua organização na cooperativa.

Roteiro das entrevistas orais – direção da cooperativa

Dados sobre o entrevistado

Nome:

Cargo atual:

Formação:

Tempo na cooperativa:

Atividade anterior:

1) Na cooperativa a propriedade da terra e dos meios de produção se dão de forma coletiva? No seu entendimento, como a questão da coletivização da propriedade se faz sentir na organização do trabalho e da produção na cooperativa?

2) Como se dá a organização do trabalho na cooperativa atualmente? Como o Sr(a). analisa a participação dos cooperados na elaboração dos conteúdos das atividades e do planejamento ligados à produção?

3) Como a cooperativa realiza o rodízio do trabalho dentro dos setores e entre os setores?

4) Como o Sr(a). analisa a participação dos cooperados no rodízio das atividades de produção, administração e direção?

5) Em relação ao regime de trabalho, qual a jornada de trabalho e como se dá a remuneração dos cooperados? Quais suas vantagens e desvantagens e o que precisa melhorar?

6) Qual a política da cooperativa em relação à prática de assalariamento da força de trabalho?

7) Qual a política da cooperativa quanto à formação política e técnica dos cooperados e como o senhor(a) analisa a qualificação atual dos trabalhadores para as atividades produtivas da cooperativa?

8) No seu entendimento, quais as principais diferenças da organização do trabalho na cooperativa em comparação com as empresas e cooperativas tradicionais que atuam no mesmo ramo de atividade?

Roteiro das entrevistas orais – trabalhador associado da cooperativa

Dados sobre o entrevistado

Nome:

Cargo:

Formação:

Tempo na cooperativa:

Atividade anterior:

1) Na sua opinião, quais são os impactos da propriedade coletiva da terra e dos meios de produção (prédios, máquinas, ferramentas) na organização do trabalho na cooperativa, ou seja, como o senhor(a) se sente enquanto trabalhador e sócio da cooperativa?

2) Como o Sr(a). avalia a participação dos cooperados nas decisões sobre a organização do trabalho e na formulação das tarefas?

3) Como o Sr(a). analisa o rodízio das funções entre os cooperados nos setores de produção e de administração e qual a importância do rodízio para que os cooperados tenham mais conhecimento sobre a cooperativa?

4) Como o Sr(a). avalia a jornada de trabalho na cooperativa (as horas trabalhadas, a intensidade do trabalho, o controle sobre o trabalho)?

5) Na sua opinião, qual seria a melhor forma de remuneração do trabalho (se por pessoa, por horas trabalhadas ou por produtividade ou outros)?

- 6) Como o senhor(a) avalia o seu conhecimento sobre as atividades produtivas e administrativas da cooperativa?
- 7) Como o Sr(a). analisa a atuação da cooperativa com relação à formação política e técnica dos cooperados e sobre a liberação de pessoal para outras atividades?
- 8) Qual sua avaliação sobre a organização da produção e do trabalho na cooperativa?

APÊNDICE III

Quadro com código de identificação dos cooperados entrevistados citados no texto da Tese de Doutorado

CÓDIGO	COOPERATIVA	CARGO	ATUAÇÃO
CPU1	Cooperunião	Associado - Direção	Administrativo
CPU2	Cooperunião	Associado - Direção	Administrativo
CPU3	Cooperunião	Associado – Coordenador de setor	Frigorífico
CPU4	Cooperunião	Associado - Base	Frigorífico
CPU5	Cooperunião	Associado - Base	Gado de leite
CPI1	Copavi	Associado - Direção	Produção de Cana
CPI2	Copavi	Associado - Direção	Produção de Cana
CPI3	Copavi	Associado - Base	Administrativo
CPI4	Copavi	Associado - Base	Liberado
CPI5	Copavi	Associado – Coordenador de setor	Produção de Cana
CPN1	Coopan	Associado - Direção	Produção de Arroz
CPN2	Coopan	Associado - Direção	Administrativo
CPN3	Coopan	Associado - Direção	Produção de Suíno
CPN4	Coopan	Associado – Coordenação de setor	Produção de Arroz
CPN4	Coopan	Associado - Base	Liberado
CPN5	Coopan	Associado - Base	Produção de Suíno/Ciranda
CPA1	Copava	Associado - Direção	Administrativo
CPA2	Copava	Associado - Base	Setor agrícola
CPA3	Copava	Associado - Base	Setor de suínos

APÊNDICE IV

Imagens fotográficas das cooperativas objeto de pesquisa

COCAMAR



VISTA AÉREA – SEDE MARINGÁ



PARQUE PRODUTIVO – CAFÉ



SEDE MARINGÁ - PRODUTOS



ENVASE DE ÓLEO COMESTÍVEL



PARQUE PRODUTIVO – SOJA



PROCESSAMENTO DE MILHO

COPA VA



VISTA AÉREA



CASAS DA AGROVILA



PRODUÇÃO DE PÃES



LAVOURA



criação de gado



criação de suínos

COPAVI



CASAS DA AGROVILA



DEPURAÇÃO DO MELAÇO DA CANA



AGROINDÚSTRIA DA CANA



PRODUÇÃO DE AÇUCAR MASCADO



HORTA



ORDENHADEIRA MECÂNICA

COOPERUNIÃO



CASA



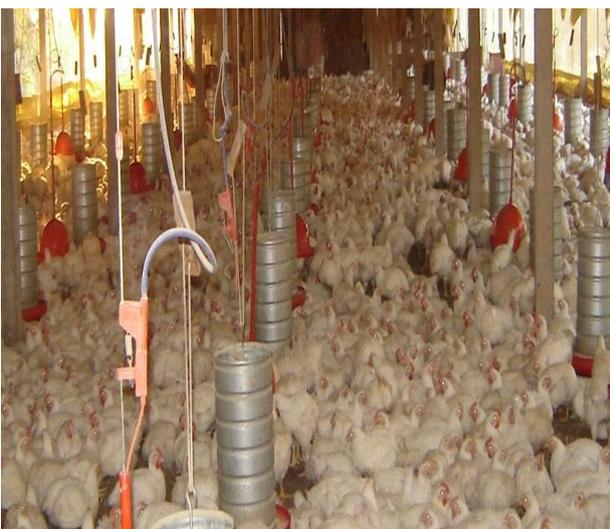
HORTA



ORDENHADEIRA MECÂNICA



CRIAÇÃO DE GADO



AVIÁRIO



ABATEDEOURO

COOPAN



VISTA AÉREA DA COOPAN



LOJA DA REFORMA AGRÁRIA



BENEFICIAMENTO DO ARROZ



ESTOQUE DE ARROZ ORGÂNICO



ABATEDOURO DE SUÍNOS



CRIAÇÃO DE SUÍNOS

APÊNDICE V

Tipologia de lotes em assentamentos de reforma agrária

