



Munich Personal RePEc Archive

# **The collective rural workers cooperatives development in capitalism.limits and possibilities**

Christoffoli, Pedro Ivan

Universidade Federal do Paraná - Brasil

2000

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/38610/>

MPRA Paper No. 38610, posted 07 May 2012 12:55 UTC

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**O DESENVOLVIMENTO DE COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO  
COLETIVA DE TRABALHADORES RURAIS NO CAPITALISMO:  
LIMITES E POSSIBILIDADES**

**PEDRO IVAN CHRISTOFFOLI**

**CURITIBA**

**2000**



**PEDRO IVAN CHRISTOFFOLI**

**O DESENVOLVIMENTO DE COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO COLETIVA DE  
TRABALHADORES RURAIS NO CAPITALISMO: LIMITES E POSSIBILIDADES**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre. Curso de  
Mestrado em Administração. Centro de Pesquisa  
e Pós-graduação em Administração, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas. Universidade  
Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. José Henrique de Faria  
Co-orientador: Prof. Dr. Claus Magno Germer

**CURITIBA**

**2000**

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS	iv
LISTA DE TABELAS	v
RESUMO	viii
ABSTRACT	x
APRESENTAÇÃO	1
INTRODUÇÃO	4
<b>1. ASPECTOS HISTÓRICOS: DA COOPERAÇÃO AO COOPERATIVISMO</b>	<b>11</b>
1.1 ORIGEM E DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DAS EXPERIÊNCIAS DE PRODUÇÃO COLETIVA <i>NÃO-CAPITALISTAS</i>	11
1.2 A COOPERAÇÃO NA PRODUÇÃO E O MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA - MST	17
1.3 COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO COLETIVA DE TRABALHADORES RURAIS	22
<b>2. METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>27</b>
<b>3. HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO</b>	<b>33</b>
1.4 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS	33
1.5 PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	43
1.6 PERCEPÇÃO DOS ASSOCIADOS SOBRE O FUNCIONAMENTO DO COLETIVO	47
1.7 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	55
<b>4. DEMOCRACIA INTERNA NOS COLETIVOS</b>	<b>58</b>
1.8 FORMAS DE GESTÃO	58
1.9 OS MECANISMOS DA DEMOCRACIA INTERNA NAS COOPERATIVAS PESQUISADAS	
1.10 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS E RESUMOS GERAIS	62
1.11 TIPOLOGIA PRELIMINAR SOBRE OS NÍVEIS DE DEMOCRACIA INTERNA NAS COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO COLETIVA	71
1.12 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	75
<b>5. ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO</b>	<b>82</b>
1.13 DIVISÃO TÉCNICA DO TRABALHO	84
1.14 GRAU DE CONTROLE SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO	86
1.15 HIERARQUIA	95
1.16 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	114
	131

<b>6.</b>	<b>RELAÇÕES DE PROPRIEDADE E APROPRIAÇÃO DO TRABALHO EXCEDENTE</b>	<b>134</b>
	1.17 PROPRIEDADE E POSSE DOS MEIOS DE PRODUÇÃO	135
	1.18 TRABALHO ASSALARIADO E TRABALHO COLETIVO NÃO TÍPICAMENTE ASSALARIADO	
	1.19 PRODUTIVIDADE DO TRABALHO E DISTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS	140
	1.20 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	150
		170
<b>7.</b>	<b>GRAU RELATIVO DE EFICIÊNCIA DO TRABALHO COLETIVO NÃO-CAPITALISTA</b>	<b>175</b>
	1.21 ESTRATÉGIA ECONÔMICA E SOCIAL ADOTADA PELAS COOPERATIVAS ESTUDADAS	
	1.22 ANÁLISE ECONÔMICA GLOBAL DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS	176
	1.23 ANÁLISE COMPARATIVA DE ATIVIDADES PRODUTIVAS ESPECÍFICAS.	185
	1.24 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	257
		261
<b>8.</b>	<b>IDEOLOGIA</b>	<b>264</b>
	1.25 IDEOLOGIA - DEFINIÇÕES	264
	1.26 IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL	279
	1.27 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	283
<b>9.</b>	<b>CAPITULO CONCLUSIVO</b>	<b>286</b>
	1.28 RECOMENDAÇÕES DA PESQUISA	292
<b>10.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>293</b>
<b>11.</b>	<b>ANEXOS</b>	
	1.29 ANEXO 1 - PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	298
	1.30 ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS	321

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

n° quadro/figura	Enunciado	pág.
Quadro 1.1	Comparação entre princípios organizativos do Kibbutz e da burocracia	13
quadro 1.2	Características das organizações coletivistas	23
quadro 3.1	Razões para ter entrado no coletivo	45
quadro 3.2	Razões para permanência dos entrevistados no coletivo	45
quadro 3.3	Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento do coletivo	48
quadro 3.4	Opinião dos entrevistados sobre diversos aspectos do coletivo	48
quadro 4.1	Tipologia das formas de governo em organizações associativas	61
quadro 4.2	Grau de concordância em relação a aspectos da democracia interna e do funcionamento do coletivo	72
quadro 5.1	Grau de cooperação no trabalho desempenhado pelos entrevistados	93
quadro 5.2	Graus de controle (quantidade de influência que os trabalhadores detêm sobre qualquer decisão)	99
quadro 5.3	Amplitude de questões sobre as quais os trabalhadores exercem poder de decisão e controle	100
quadro 5.4	Opinião sobre a padronização e controle do processo de trabalho	113
quadro 8.1	Opinião sobre capitalismo	270
quadro 8.2	Opinião sobre socialismo	270
quadro 8.3	Visão dos entrevistados sobre o funcionamento da sociedade em geral	275
Figura 1	Distribuição dos resultados do trabalho em uma cooperativa coletiva	268

## LISTA DE TABELAS

<b>n° da tabela</b>	<b>Enunciado</b>	<b>pág.</b>
Tabela 2.1	Caracterização e composição da amostra	32
Tabela 3.1	grau de escolaridade dos entrevistados	44
Tabela 3.2	participação dos entrevistados por tipo de curso promovido pelo MST (em %)	46
Tabela 4.1	Sentimento de responsabilidade dos associados	73
Tabela 5.1	Opinião sobre o número de associados capazes de fazer um bom trabalho	130
Tabela 7.1	Evolução das entradas totais e saídas monetárias totais da Cooptar	186
Tabela 7.2	Evolução das dívidas da Cooptar	187
Tabela 7.3	Composição das dívidas da Cooptar - em % do passivo circulante sobre o passivo total	188
Tabela 7.4	Investimentos realizados pela Cooptar no período	189
Tabela 7.5	Evolução do faturamento por família e por sócio na Cooptar	190
Tabela 7.6	Cooptar. Receitas por atividades principais	192
Tabela 7.7	Evolução da distribuição de sobras monetárias	193
Tabela 7.8	Subsídios recebidos	194
Tabela 7.9	Evolução das horas trabalhadas	195
Tabela 7.10	Evolução da produção física da Cooptar	196
Tabela 7.11	Síntese sobre a evolução econômica da Cooptar	197
Tabela 7.12	Fração da mais-valia/valor excedente passível de ser apropriada pelo coletivo	203
Tabela 7.13	Fração da mais-valia/valor excedente que deveria ser gerada e reservada para desembolso futuro	204
Tabela 7.14	Resultados financeiros líquidos da Cooptar	204
Tabela 7.15	Demonstração do ajuste monetário realizado entre perdas líquidas operacionais e endividamento/nível de subsídios da Cooptar	205
Tabela 7.16	Resumo e saldo da contabilidade de capital da Cooptar no ano 1997/98	208
Tabela 7.17	Resumo e saldo da contabilidade de capital da Cooptar no ano 1998/99	210
Tabela 7.18	Resumo e saldo da contabilidade de capital da Cooptar no ano 1999	211
Tabela 7.19	Composição orgânica do capital da Cooptar	213
Tabela 7.20	Cooperunião. Evolução das entradas e saídas monetárias totais	215
Tabela 7.21	Evolução das dívidas da Cooperunião	215
Tabela 7.22	Cooperunião - Investimentos realizados no período	216
Tabela 7.23	Cooperunião . Evolução do faturamento por família e por sócio	217
Tabela 7.24	Evolução das horas trabalhadas na Cooperunião	218
Tabela 7.25	Cooperunião. Evolução da distribuição de sobras	219
Tabela 7.26	Subsídios recebidos pela Cooperunião	219



Tabela 7.27	Evolução da produção física da Cooperunião	220
Tabela 7.28	Síntese sobre a evolução econômica da Cooperunião	222
Tabela 7.29	Fração da mais-valia/valor excedente passível de ser apropriada pela Cooperunião	223
Tabela 7.30	Fração da mais-valia/valor excedente que deveria ser gerada e reservada para desembolso futuro pela Cooperunião	223
Tabela 7.31	Resultados financeiros líquidos da Cooperunião	224
Tabela 7.32	Resumo e saldo da contabilidade de capital da Cooperunião no ano 1997/98	225
Tabela 7.33	Resumo e saldo da contabilidade de capital da Cooperunião no ano 1998/99	226
Tabela 7.34	Evolução das entradas e saídas monetárias totais da Coopcal	228
Tabela 7.35	Receitas da Coopcal por atividades principais	228
Tabela 7.36	Evolução das dívidas da Coopcal	229
Tabela 7.37	Investimentos realizados pela Coopcal no período	230
Tabela 7.38	Evolução do faturamento por família/sócio	231
Tabela 7.39	Evolução da distribuição de sobras na Coopcal	232
Tabela 7.40	Subsídios recebidos pela Coopcal	234
Tabela 7.41	Coopcal. Evolução das horas trabalhadas	234
Tabela 7.42	Evolução da produção física da Coopcal	235
Tabela 7.43	Síntese sobre a evolução econômica da Coopcal	237
Tabela 7.44	Copavi. Evolução das entradas e saídas monetárias totais	240
Tabela 7.45	Copavi. Evolução das dívidas	240
Tabela 7.46	Copavi. Investimentos realizados no período	241
Tabela 7.47	Copavi. Evolução do faturamento por família e por sócio	241
Tabela 7.48	Copavi. Evolução do faturamento das principais linhas de produção	242
Tabela 7.49	Copavi. Evolução da distribuição de sobras monetárias	243
Tabela 7.50	Copavi. Subsídios recebidos	244
Tabela 7.51	Evolução das horas trabalhadas na Copavi	245
Tabela 7.52	Evolução da produção física da Copavi	246
Tabela 7.53	Síntese sobre a evolução econômica da Copavi	247
Tabela 7.54	Fração da mais-valia/valor excedente passível de ser apropriada pela Copavi	248
Tabela 7.55	Fração da mais-valia/valor excedente que deveria ser gerada e reservada para desembolso futuro	248
Tabela 7.56	Resultados financeiros líquidos da Copavi	249
Tabela 7.57	Resumo e saldo da contabilidade de capital da Copavi no ano 1997/98	249
Tabela 7.58	Resumo e saldo da contabilidade de capital da Copavi no ano 1998/99	250
Tabela 7.59	Resumo e saldo da contabilidade de capital da Copavi no ano 1999	250
Tabela 7.60	Comparação da eficiência produtiva na atividade leite	258

Tabela 7.61	Indicadores técnicos comparados da produção de leite - Cooperunião/produtores capitalistas	259
Tabela 8.1	Ordem de importância atribuída à participação em diversas organizações	267
Tabela 8.2	Ordem de importância atribuída à participação em atividades políticas	267

## RESUMO

O presente trabalho constitui-se num estudo comparativo de casos que procura analisar o processo de constituição e desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais vinculadas ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Objetivou-se identificar as contradições que estabelecem limites e possibilidades de desenvolvimento de quatro cooperativas situadas na Região Sul do Brasil.

Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas e pela aplicação de 46 questionários, além da coleta de informações nos registros e documentos das cooperativas. A análise dos dados utilizou-se de procedimentos quantitativos (estatística descritiva e análise de correlação) e qualitativos (análise de conteúdos e documental).

A pesquisa constatou que as cooperativas coletivas apresentam um desenvolvimento social significativo, tendo seus associados alcançado conquistas importantes como: melhoria das condições de moradia, saneamento básico, saúde, nível de escolarização, incremento gradativo na renda monetária, descanso anual (em alguns casos remunerado), auxílio-gestação, e auxílio-doença. Esses dados adquirem um significado maior porque, no mesmo período, pioraram as condições de vida no meio urbano e rural no Brasil, para a ampla maioria da população. A pesquisa evidenciou que a evolução dos indicadores sociais se dá na medida em que os coletivos recebem financiamentos subsidiados do governo federal e investem em atividades geradoras de renda e ocupação da força de trabalho disponível nos coletivos, o que denota a importância dessa forma de apoio a fim de assegurar o desenvolvimento sócio-econômico dos assentamentos da Reforma Agrária.

A análise dos dados empíricos evidenciou ainda que as cooperativas de produção coletiva utilizam-se de mecanismos democráticos de gestão, os quais asseguram ampla participação dos associados na definição das normas de funcionamento, das metas de desempenho e das suas políticas internas, configurando a forma de gestão adotada como *autogestão ao nível da unidade de produção*.

A análise econômica mostrou, no entanto, que essas organizações enfrentam sérias deficiências em termos de: capacidade de geração de receitas, aproveitamento eficiente da força de trabalho disponível, remuneração dos fatores de produção, e geração de excedentes que possibilitem sua reprodução enquanto unidade produtiva capaz de competir com empreendimentos capitalistas congêneres.

Constatou-se também, a existência de contradição entre os ideais autogestionários e socialistas que inspiram essas experiências e a prática do assalariamento de trabalhadores não associados por parte de duas das cooperativas estudadas. Devido a fatores históricos e conjunturais essas organizações passaram a empregar o assalariamento como condição para sua reprodução. Também foram identificados certos paradoxos organizacionais que, no momento, não representariam riscos para o desenvolvimento dessas experiências autogestionárias, mas que futuramente poderão se converter em contradições principais.

O estudo mostra que, sem enfrentar e superar as contradições principais, os coletivos não terão como assegurar a sua continuidade enquanto experiências autogestionárias de inspiração socialista.

## ABSTRACT

This report has been prepared based on a comparative study which tries to analyze the process to establish and develop cooperatives of rural labourers collective production linked to the Landless Rural Labourers Movement (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST). The main objective was to identify the contradictions which establish limits and possibilities of development of four cooperatives situated in the Southern Region of Brazil.

All data was obtained through focused interviews and 46 formal surveys, information has also been collected from the archives of the cooperatives. For the data analysis, quantitative procedures (descriptive statistics and correlation analysis ) and qualitative procedures (documental and content analysis) were used.

The research demonstrated a significant social development at the collective cooperatives, where their associates have reached important achievements such as: improvement on housing conditions, basic sanitation, health, improvement on the level of school education, a gradual increase on the income, annual vacations (in some cases, paid vacations), partial support in cases of pregnancy and sickness. These results represent, in fact, a higher achievement since, during this period, urban and rural life conditions worsened for the majority of the population in Brazil. The research made clear that the evolution of the social indicators occurs as the collective organizations receive the financing subsidized by the federal government and invest in activities that will generate income and create jobs for the working force available in the community, what denotes the importance of this support in order to ensure the social-economic development of the Agrarian Reform settlements.

The analysis of the empiric data made also clear that the cooperatives of collective production make use of democratic mechanisms of administration, which ensures a wide participation from the associates when defining operation norms, performance objectives, and their internal policies, configuring the form of administration adopted as *self-government at the level of production unit*.

Nevertheless, the economic analysis showed that these organizations face serious deficiencies in terms of: capability of generating receipts, utilizing efficiently the working force available, remuneration of production factors and generation of economic surplus of which is possible reproduction as a productive unit able to compete against similar capitalists investments.

It was also noticed in two of the cooperatives the existence of contradiction among the self-governing and socialist ideals which inspire these experiences and the practice of remunerating (paying) non-associated workers. Due to historical and circumstantial factors these organizations began to hire labor as necessary condition for their reproduction. Certain organizational paradoxes has also been identified that, for the time being, would not represent risks for the development of these self-governing experiences but that could in the future turn into main contradictions.

The study shows that if the main contradictions are not faced and overcome, the collective organization won't be able to ensure its continuity as self-governing experiences from socialist inspiration.

## RIASSUNTO

Il presente lavoro si costituisce in un studio comparativo di casi, che cercò analizzare il processo di costituzione e sviluppo di Cooperative di Produzione collettiva di lavoratori rurali, vincolati al Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Si oggettivò identificare le contraddizioni che stabilirono limiti ed possibilità di sviluppo di quattro Cooperative, ubicate nella Regione Sud del Brasile. I dati furono ottenuti attraverso l'interviste semi-strutturate, e dalla applicazione di 46 questionari, oltre che, della raccolta d'informazioni nei registri e documenti delle Cooperative. Nella analisi dei dati, si utilizzò di procedimenti quantitativi (statistica descrittiva e l'analisi di correlazione), e, qualitativi (analisi di contenuti e documentali).

La ricerca ha costatato che, le Cooperative collettive presentarono un sviluppo sociale significativo, avendo i suoi associati giunto conquiste importanti come: migliora delle condizioni di abitazione, risanamento basico; salute, livello di studio; incremento gradativo nella rendita monetaria, vacanze annuali (in alcuni casi, remunerati (ou queres dizer riposo settimanale remunerato); ausilio gravidanza, e ausilio malattia. Questi dati acquistano un maggiore significato perchè, nello stesso periodo, le condizioni di vita nelle aree urbane ed rurali nel Brasile, hanno avuto un peggioramento, per l'ampia maggioranza della popolazione. La ricerca evidenziò che l'evoluzione dei indicatori sociali, accadono nella misura che, i collettivi ricevono finanziamenti sussidiati del governo federale, ed investono in attività geratrici di rendita e di occupazione della forza di lavoro disponibile nei collettivi, il quale dinotta l'importanza di questa forma di appoggio, con il fine di assicurare l'sviluppo socio-economico nei locali della Riforma Agraria.

L'analisi dei dati empirici, ha evidenziato ancora che, le Cooperative di Produzione collettive utilizarono di meccanismi democratici di gestione, i quali assicurano ampia partecipazione degli associati nella definizione di funzionamento, delle mete di disimpegno e delle suoi politiche interne, che configurano la forma di gestione adottata come *autogestione al livello della unità di produzione*. L'analisi economica denota, frattanto, che queste organizzazioni affrontano serie deficienze in termine di: capacità di gerazione di ricete; approfittamento efficace della forza di lavoro disponibile; remunerazione dei fattori di produzioni, e gerazione di eccedenti che possibilitano la sua riproduzione mentre unità produttiva capace di competere con gl'imprendimenti capitalisti congeneri.

Si constatò anche, l'esistenza di contraddizioni fra gl'ideali autogestionarii ed socialisti, che ispirano queste esperienze e, la pratica del salariato di lavoratori non associati, nelle due Cooperative analizzate. Forse, ai fattori storici e congiunturali, queste organizzazioni passarono a impiegare il salariato come condizione alla loro riproduzione. Anche furono identificate alcuni paradossi organizzazionali che, in questo momento, non rappresentano rischi al sviluppo di queste esperienze autogestionarie, ma, che nel futuro potranno si convertire in contraddizioni principali. La ricerca dimostrò che, senza affrontare e superare le principali contraddizioni, i collettivi non potranno tenere come assicurare la sua continuità, come esperienze autogestionarie di ispirazione socialista.





## APRESENTAÇÃO

A motivação para este estudo surgiu para mim depois de uma década e meia de inserção e empenho em ações de apoio ao MST e às iniciativas econômicas associativas implantadas nas áreas de assentamentos da Reforma Agrária. Dessa experiência surgiram questionamentos e preocupações teóricas - com profunda implicação prática e humana - acerca da possibilidade ou não do desenvolvimento de experiências de organização da produção e trabalho com caráter e inspiração socialistas em formações sociais de tipo capitalista, como é o caso do Brasil.

Parto da convicção, que é compartilhada por muitos, de que no Brasil a questão agrária - representada pela concentração da terra nas mãos do latifúndio, aliada à miséria e exploração a que são submetidas as massas de trabalhadores rurais - não se constitui em uma barreira impeditiva para o desenvolvimento capitalista no campo e que, portanto, não se coloca mais como um problema a ser enfrentado pelo Estado e burguesia nacionais. Diante desse quadro, a Reforma Agrária tende a se realizar em nosso país somente sob condições de pressão popular massiva e articulada com lutas por profundas transformações sociais, políticas e econômicas do conjunto da sociedade brasileira. Uma luta que necessariamente coloque em xeque os fundamentos do sistema social e econômico capitalista, que se constrói sobre a base da exploração do trabalho assalariado.

Sem esse caráter, a tão ansiada Reforma Agrária transforma-se num arremedo, vira simples distribuição de terras, seguida por espasmos pontuais de liberações de crédito e assistência técnica, ainda e sempre condicionados a freqüentes e extenuantes batalhas campais onde muitas vezes tombam humildes trabalhadores rurais - como recentemente aconteceu com o companheiro Antônio Tavares dos Santos<sup>1</sup>.

Em sendo assim, a luta pela Reforma Agrária empreendida pelo MST e outros movimentos de trabalhadores rurais resulta em conquistas específicas, materializadas nas centenas de assentamentos espalhados pelo interior do País. Contudo, aos poucos essas áreas arrancadas das mãos do latifúndio enfrentam uma luta inglória contra o inevitável

---

<sup>1</sup> Agricultor assentado no Estado do Paraná morto pela Polícia Militar do Governo Jaime Lerner, no dia 02/05/2000, quando um grupo de manifestantes do MST foi impedido de entrar na cidade de Curitiba para reivindicar crédito, assistência técnica para os assentamentos e protestar contra a política econômica neoliberal do Presidente Fernando Henrique Cardoso.

solapamento econômico ocasionado pela competição capitalista nos mercados. A ruína econômica ameaça os pequenos produtores recriados pela luta social.

Nesse processo de luta e resistência popular dá-se o surgimento de centenas de organizações associativas e grupos de trabalho coletivo. Essas experiências surgem das mãos calejadas que sabem manejar a enxada e a foice que, corajosas, enfrentam a polícia e a violência do latifúndio, mas que se espantam diante do gigantismo das dificuldades econômicas e administrativas que surgem como espectros a inviabilizar e ceifar um número sempre crescente dessas organizações econômicas.

Tornou-se preciso para muitos e para mim enfrentar o desafio de procurar entender melhor a dinâmica de como nascem e se desenvolvem essas experiências associativas - cabendo-me agora a parte mais avançada destas, que são as cooperativas de produção coletiva.

Na verdade, o caminho trilhado nesta pesquisa também foi o caminho do aprendizado teórico e metodológico, da compreensão e apreensão de uma ferramenta que permitisse enxergar além das aparências, da superfície das coisas e dos fenômenos sociais e econômicos. Nesse ponto, as lições aprendidas com meus orientadores possibilitaram ir muito além do que poderia e do que imaginava quando iniciei a pesquisa.

O que nos move não é uma fome de saber por saber. Não se quer conhecer o “bicho” para olhá-lo de longe. O que se quer é poder domá-lo e depois poder dar-lhe o rumo da caminhada; que os coletivos deixem de ser mistério para ser conhecimento e que este conhecimento seja ferramenta de luta na mão dos Sem-Terra.

A inserção que tive junto ao MST quase sempre se deu via o seu setor de produção - Sistema Cooperativista dos Assentados. Foi aí que, junto às ações de massa, aos enfrentamentos de todo tipo e calibre, vimos surgir e também perecer experiências lindas porque ingênuas, pois queriam tocar o céu com as mãos e caíram nos primeiros tropeços. Mas foram companheiros valorosos que arriscaram suas vidas nas lutas e nas lidas, cuja memória me traz ganas ao peito e lágrimas aos olhos, ao lembrar dos erros que cometemos e ao lembrar do desafio que sempre foi entender o tal bicho-coletivo dos nossos sonhos e pavores, da nossa alegria infantil e da nossa estupefação.

Que essa história não se perdesse e que seus aprendizados não fossem esquecidos foi parte da motivação que me levou a enfrentar o desafio que, ainda incompleto, entrego às mãos de quem, espero, saiba ver em cada frase, em cada crítica vertida, o gesto indócil do povo sem-terra que, como dizia o poeta, *nunca soube ser impossível e sempre topou fazer...*

Quero aqui agradecer às pessoas que me auxiliaram no processo de elaboração desse trabalho e que com seu exemplo, desafio e seus questionamentos contribuíram em muito para que ele se materializasse.

Em primeiro lugar às famílias de agricultores assentados que com paciência e gentileza me receberam em suas moradas e toleraram os intermináveis questionários e questionamentos.

Espero que o fruto desses dois anos de pesquisa possa contribuir para a melhoria da sua condição de vida e das milhares de famílias de agricultores sem terra que anseiam por um pedaço de terra e por um mundo diferente, mais solidário e mais justo.

Ao povo brasileiro, que possibilitou com seu trabalho o apoio materializado na bolsa de estudo patrocinada pela CAPES e também às companheiras do Instituto Civitas - Centro Colaborador pelo apoio financeiro que trouxe tranquilidade na reta de chegada.

Aos professores José Henrique de Faria e Claus Magno Germer pelo inestimável apoio nas horas boas e menos boas da orientação, pelo estímulo, compreensão e rigor com que enfrentaram as minhas tentativas em abarcar o mundo dos coletivos com este trabalho.

Aos companheiros do MST pelo aprendizado comum e pelas lições não escritas, mas ditas com o gesto simples de quem faz quando poucos julgam possível; especialmente às centenas de companheiros agredidos, presos, torturados, despejados pela polícia do latifúndio e pelos governantes subservientes desse país, em solidariedade pelas horas de agonia e sofrimento em que compartilhei da vossa dor tendo que converter minha indignação em conhecimento. Que vosso exemplo escrito com lágrimas e sangue seja semente de novos lutadores por um Brasil e um mundo melhores, sem explorados e sem exploradores.

À Nádia e Gustavo que compartilharam do esforço e suportaram as ausências de “corpo presente” dedicadas ao aprendizado e que no dia-a-dia apoiam minha ausência militante junto ao MST.

## INTRODUÇÃO

A importância deste estudo sobre as cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais não deve ser buscada apenas e tão somente na sua possível utilidade enquanto esforço teórico que contribuirá para repensar a práxis de construção de experiências econômicas coletivas nos assentamentos de reforma agrária no Brasil.

Sua importância transcende esses limites porque levanta discussões que dizem respeito à construção de organizações econômicas reunindo trabalhadores rurais em condições econômicas, sociais e políticas similares à situação de milhões de camponeses não apenas no Brasil como também em todo o mundo.

O debate sobre o coletivismo no campo sempre se deu marcado por acirramentos de lado a lado e hoje, apesar da/ou por causa da queda do bloco socialista, o debate aquietou-se mais pelo “atordoamento” de um dos contendores do que pela sua superação teórica. Ainda que se deva fazer críticas com relação às formas como o modelo socialista foi conduzido, não há como deixar de reconhecer que os pressupostos desse sistema ainda se constituem em objetivos a ser alcançados pela sociedade. Novas considerações precisam ser feitas, novos debates necessitam ser desenvolvidos e, nesse sentido, a análise dessas quatro cooperativas coletivas busca trazer novos elementos para o debate.

Durante a elaboração desta pesquisa surgiu uma questão relevante acerca de qual a denominação mais adequada para designar as experiências em estudo. Inicialmente a opção recaiu sobre o termo *cooperativas camponesas de trabalho coletivo*. Porém, tendo em vista o forte conteúdo sócio-antropológico incorporado no termo *camponês*, optou-se pela designação das experiências como sendo *cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais*.

Em certo sentido essa opção representa um “desvio” ao debate que necessariamente se estabeleceria a respeito do fato das experiências vivenciadas pelos coletivos de produção nos assentamentos - e mesmo as unidades individuais-familiares dos agricultores assentados - representarem ou não a reconstituição de unidades camponesas, ou se elas constituem unidades de produtores simples de mercadorias.

Tendo em vista que a reprodução e aprofundamento desse debate não constitui uma abordagem necessária e central deste estudo e assumindo *a priori* a posição teórica que pressupõe as unidades recriadas nos assentamentos como sendo majoritariamente unidades

produtoras simples de mercadorias<sup>2</sup>, conforme a definição marxista, optou-se por não aprofundar essa discussão à qual reputa-se porém uma grande importância teórica no debate agrário brasileiro e mundial das últimas décadas.

Consideraram-se como *cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais* as unidades autogeridas que reúnam majoritária ou totalmente trabalhadores rurais em condições de exercício da propriedade e posse coletiva dos meios de produção (excetuada a propriedade da terra em alguns casos), em que o trabalho dos associados é organizado mediante planejamento e normas coletivas autonomamente decididas e os resultados da produção são distribuídos com base na participação do trabalho de cada associado.

O objetivo do presente estudo foi tratar de investigar o mais fundo que os limites teóricos, metodológicos e de tempo do pesquisador possibilitaram, as contradições que estabelecem limites mas também possibilidades de desenvolvimento para as experiências de produção coletiva de trabalhadores rurais dentro do capitalismo. Portanto, tanto simpatizantes quanto opositores da idéia dos coletivos encontrarão elementos que permitem apostar/duvidar do êxito desse tipo de experiência nas condições em que se dá o desenvolvimento capitalista brasileiro atual: este estudo pretende ter uma utilidade teórica importante nesse campo.

A pergunta central que norteou a pesquisa foi:

“Como se manifestam as contradições que condicionam e estabelecem possibilidades de desenvolvimento sócio-econômico de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais em assentamentos de reforma agrária na região sul do Brasil?”

Como objetivos específicos procurou-se:

- Identificar e analisar as relações entre as principais características das cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais e as contradições presentes no processo interno de desenvolvimento das organizações em estudo;
- identificar e analisar o desenvolvimento das cooperativas coletivas e verificar elementos potencialmente conflitivos com o ambiente de entorno capitalista;

---

<sup>2</sup> A rigor existiria uma série de gradações nesse tipo produtor simples de mercadorias, inclusive uma parcela que, devido às condições de localização das áreas de assentamento tem vínculo extremamente débil com o mercado capitalista.

- Identificar aspectos ideológicos e culturais presentes nessas cooperativas e buscar estabelecer paralelos de análise em relação às ideologias capitalista e socialista;
- Estabelecer uma tipologia classificatória para as cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais que possibilite a explicitação e análise das relações sociais e econômicas experimentadas por essas organizações nos assentamentos de reforma agrária no sul do Brasil.

Para os que atuam junto a organizações associativas de inspiração autogestionária no meio urbano, o presente trabalho com certeza também deve trazer reflexões úteis. O aperfeiçoamento dessas organizações de trabalho coletivo mesmo que de tipo industrial ou de prestação de serviços, pressupõe um adequado conhecimento das mesmas. E apesar de ser possível apropriar-se de ferramentas e conceitos utilizados na teoria organizacional “tradicional”, é muito útil poder dispor de referencial prático e teórico que possibilite uma melhor aproximação da realidade interna e dos desafios e contradições enfrentados por essas organizações. Muitos dos problemas e desafios enfrentados pelas cooperativas de produção agropecuária (CPAs) estudadas se apresentam em outras organizações associativas, mesmo que de extração urbana. Para muitos dos problemas se manifestarem e ser resolvidos, o que conta na maioria das vezes não é o grau de escolaridade dos participantes ou sua localização geográfica, mas sim a experiência de inserção no processo produtivo ou o nível de desenvolvimento das forças produtivas da organização. Esses elementos foram por diversas vezes discutidos no presente trabalho, de modo que sua utilidade a esses segmentos parece indiscutível. Além disso, no caso brasileiro, esse tipo de organização tem desenvolvimento histórico bastante recente, carecendo de maior acúmulo teórico e organizativo<sup>3</sup>.

No campo da teoria das organizações penso que a contribuição se dá ao descrever e analisar os mecanismos e a dinâmica de funcionamento de organizações coletivistas especificamente do meio rural, campo de estudo bastante marginalizado. Outro aspecto relaciona-se ao estudo de processos participativos em que se oportuniza o envolvimento dos trabalhadores nas diversas esferas e níveis da gestão empresarial.

---

<sup>3</sup> Um exemplo das possibilidades de interligação entre experiências coletivas dos assentamentos e do meio urbano já se deu a partir do início dos anos 90 quando um grupo de trabalhadores das minas de carvão da região sul de Santa Catarina assumiu o controle de uma das minas e buscou na experiência das CPAs a referência para seus estatutos e formas iniciais de organização do trabalho. Mais recentemente foram desenvolvidas diversas reuniões conjuntas com empresas autogestionárias industriais de todo o País.

Aos pesquisadores que seguem a vertente marxista é de interesse o esforço teórico e metodológico que se desenvolveu nesta pesquisa com vistas a aplicar a teoria à análise econômica das cooperativas. Obviamente, algumas simplificações e concessões foram necessárias com vistas a assegurar que, no tempo disponível, se pudesse chegar a bom termo nas análises sem abrir mão de um rigor teórico aceitável.

A pesquisa de campo baseou-se no estudo de quatro cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais assentados em projetos de reforma agrária localizados nos três estados do Sul do Brasil e visou trazer à luz aspectos-chaves das dinâmicas de desenvolvimento histórico nos campos econômico e social dessas experiências que permitissem melhor compreensão do tipo de contradições que permeiam seu funcionamento.

Optou-se por apresentar o resultado da pesquisa de forma a manter juntos os dados obtidos em campo e a base teórica utilizada para fins de sua análise. Essa escolha pouco usual se deu em vista de possibilitar uma melhor visualização dos diversos aspectos tratados, tendo em vista o caráter amplo e relativamente abrangente da pesquisa realizada. A apresentação dos resultados de pesquisa está, portanto, organizada de forma a que em cada capítulo seja tratado um dos temas abordados. Espera-se com isso possibilitar um maior aprofundamento e a identificação antecipada das conclusões parciais e preliminares.

Ao final, procura-se, no capítulo conclusivo, estabelecer uma síntese do conjunto de conclusões e indicar em caráter preliminar possíveis relações entre as diversas partes de organizações complexas como as estudadas.

Quanto à estrutura do texto, os temas foram organizados da seguinte forma: o primeiro capítulo aborda de forma sucinta os aspectos históricos da cooperação e cooperativismo na agricultura e o objeto deste estudo: as cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais, contextualizando-as no histórico e dinâmica do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST.

O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada na seleção, coleta e análise dos dados. Optou-se pela realização de um estudo comparativo de casos entre quatro cooperativas de trabalho coletivo, tendo por objetivo apreender as possíveis nuances do processo organizativo coletivo em situações distintas de tamanho, idade e desenvolvimento econômico. Para a análise de dados, utilizaram-se vários procedimentos: Em relação ao questionário, optou-se pela análise estatística com o teste de Kruskal Wallis (que mede a variância entre postos), tendo em vista o tamanho reduzido da amostra dentro de cada cooperativa. O teste t foi utilizado para análise da significância estatística na comparação entre duas situações



(diferenças entre duas cooperativas por exemplo) e a análise da correlação foi empregada para avaliar cruzamentos entre questões intervalares (escalas de tipo Likert).

A partir da análise preliminar dos dados obtidos na aplicação do questionário, buscou-se identificar e esclarecer os pontos relevantes em que houve diferenças estatisticamente significativas entre membros das diferentes cooperativas pesquisadas. O objetivo foi caracterizar em que medida a diferença entre as respostas se devia ao fato dos indivíduos pertencerem a cooperativas diferentes e, em tendo obtido essa confirmação buscar elementos que explicassem as razões para essa relação. Na análise das entrevistas semi-estruturadas e dos documentos coletados utilizou-se da análise de conteúdos.

No terceiro capítulo são caracterizadas as cooperativas estudadas e o perfil dos respondentes individuais e elabora-se um quadro perceptivo dos associados em relação ao funcionamento dos coletivos. Nesse ponto do estudo, procura-se conformar um pano de fundo geral para situar a parte principal da pesquisa, que se desenvolve nos capítulos seguintes.

Enquanto no quarto capítulo explora-se a dinâmica democrática interna dos coletivos, focalizando-se na descrição dos mecanismos e instâncias da democracia autogestionária, no quinto capítulo a análise evolui para os aspectos da organização do trabalho. São especialmente analisados: a forma como se materializa a divisão do trabalho, o grau de controle sobre o processo de trabalho e a manifestação do fenômeno hierárquico. São discutidos aspectos bastante importantes para o entendimento e a configuração das experiências de trabalho coletivo.

As relações de propriedade e a forma como se realiza a apropriação dos excedentes são abordadas no sexto capítulo. Procura-se identificar se as relações de propriedade constituem-se num impedimento ao pleno exercício da gestão coletiva e se ameaçam a integridade dessas experiências. Em relação à forma como se dá a apropriação dos excedentes, procura-se verificar se ocorrem relações de assalariamento de tipo capitalista que impliquem, portanto, em exploração sobre trabalho alheio, e/ou se as contratações seriam eventuais e desprovidas de caráter necessário à reprodução da experiência associativa. Por último, nesse capítulo, analisa-se a questão da produtividade do trabalho e a sua relação com a forma como se distribuem os excedentes da produção entre os associados. Esse aspecto é importante para a sobrevivência dos coletivos, uma vez que, enquanto experiências econômicas dentro do capitalismo, são regulados em sua capacidade de sobrevivência pelo nível de eficiência produtiva e capacidade de concorrência na produção de mercadorias.

O sétimo capítulo aborda o conjunto dos indicadores econômicos das cooperativas. Num primeiro momento a análise é centrada nos resultados econômicos globais das cooperativas em si mesmas, efetuando-se num segundo momento uma síntese geral sobre as quatro experiências e ainda uma comparação pontual entre indicadores técnicos e econômicos de uma atividade produtiva conduzida em empresas capitalistas semelhantes. A análise econômica, em conjunto com as discussões sobre a organização e produtividade do processo de trabalho pode ser considerada como o núcleo de todo o trabalho, e é onde aparecem as contradições principais a ser enfrentadas pelos coletivos.

No oitavo capítulo a preocupação está em descrever e analisar aspectos ligados à ideologia dos membros do coletivo. Em que medida os valores e ações dessas pessoas levam em conta os ideais socialistas e autogestionários? Já estariam sendo gestadas contradições internas de ordem ideológica que poderiam estabelecer situações de ruptura e inviabilização dessas experiências enquanto iniciativas de cunho socialista? Através da análise das respostas e dos documentos coletados é possível adentrar nessa questão de forma a deixar mais claro o que ocorre por debaixo da superfície (pouco) tranqüila dos coletivos.

Por fim, o nono capítulo busca efetuar uma espécie de balanço geral da pesquisa trazendo elementos da interrelação entre os vários aspectos estudados. O objetivo é que se constitua um quadro de referência que permita, coerente com os objetivos iniciais do trabalho, identificar as contradições que estabeleçam limites e possibilidades de desenvolvimento dessas experiências coletivistas dentro de uma sociedade capitalista. Ainda no capítulo conclusivo, a partir dos limites e dos insights obtidos na pesquisa atual, sugere-se uma série de possíveis questões a ser aprofundadas em outros estudos.

Ao final, portanto, procurou-se analisar as contradições que estabelecem os limites e possibilidades de desenvolvimento de cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais a partir de cinco categorias de análise: gestão democrática; organização do processo de trabalho; relações de propriedade e apropriação do excedente; eficiência econômica e ideologia. Espera-se, com isto, que estejam estabelecidas as condições de análise e, portanto, seu alcance.

## CAPÍTULO 1

### ASPECTOS HISTÓRICOS: DA COOPERAÇÃO AO COOPERATIVISMO

#### 1.1 ORIGEM E DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DAS EXPERIÊNCIAS DE PRODUÇÃO COLETIVA NÃO TÍPICAMENTE CAPITALISTAS

Segundo Chacon (1959), as mais antigas experiências comunitárias e as mais duradouras teriam sido realizadas na agricultura. As antigas comunidades agrícolas baseavam-se tradicionalmente em comunidades familiares, em que a propriedade era una, coletiva e indivisível.

Os Aztecas, povo originário das Américas, já contavam com sistemas comunitários como o dos Capulli e Altpetlalli, que eram comunidades rurais organizadas à base de laços familiares. Tratava-se de grupos de vizinhança e parentesco e os possuidores das terras não podiam vendê-la, sendo as mesmas transmitidas via herança. A organização interna dessa instituição tinha fisionomia acentuadamente religiosa.

Nas reduções jesuíticas do Paraguai/Brasil (Sete povos das missões, século XVIII), a terra, a pequena indústria e o comércio eram controlados pela comunidade. A distribuição dos alimentos era feita de acordo com as necessidades, sem existir circulação de moeda. O solo era tido em usufruto, não sendo transmissível por herança, e o gado pertencia à comunidade. A economia, que envolvia agricultura, comércio e indústria (estaleiros, relógios, instrumentos musicais) era planejada e havia eleições para a escolha dos representantes índios. Porém, os padres jesuítas reservavam-se o direito de veto sobre as decisões tomadas (CHACON, 1959).

O cooperativismo (na forma como hoje é conhecido) surge a partir das ações de resistência da classe operária inglesa à introdução do capitalismo que desestruturava as antigas corporações de artesãos de ofícios. Elas foram contemporâneas aos primeiros sindicatos tanto em termos históricos quanto de objetivos. A classe trabalhadora abria duas frentes de luta, uma através de greves e a outra criando aldeias e empresas cooperativas autogeridas pelos trabalhadores. Um autor e ativista que teve grande influência nesta forma de organização foi Robert Owen, que propunha que as indústrias fossem colocadas sob o controle dos

trabalhadores e os resultados do trabalho fossem repartidos equanimemente. Como o owenismo se torna influente no movimento de massas, muitos dos pioneiros fundadores da que é conhecida como a primeira cooperativa moderna (Rochdale) eram seguidores de suas idéias (SINGER, 1999:1).

A Zadruga iugoslava, outro exemplo de comunidade familiar amparada legalmente, existiu no período de 1844-1941 e compunha-se basicamente de parentes ligados por sangue ou adoção. Na Zadruga vivia-se junto e explorava-se a terra e os bens em comum; os lucros da exploração eram divididos entre os membros da comunidade, sendo as viúvas e os órfãos sustentados pela mesma. Muitas dessas experiências se localizavam no meio rural, porém desenvolviam atividades não apenas agrícolas, combinando-as com o artesanato e pequenas indústrias.

No México desenvolve-se neste século uma experiência massiva de reforma agrária que resulta na constituição de milhares de comunidades agrícolas chamadas de Ejidos. A importância dos Ejidos para o México era tão relevante que, em 1940, cerca de 1/4 da população total do País vivia direta ou indiretamente dos Ejidos<sup>4</sup>.

Em Israel, a partir do início deste século, desenvolvem-se experiências integrais de organizações coletivas, com base no Kibbutz e no Moshav. Essas formas de organização cumprem não só objetivos de organização da produção, mas também têm funções militares, visando inicialmente à criação e posteriormente à colonização e defesa do Estado de Israel. Toda a propriedade no Kibbutz é comunitária, sendo registrada em nome do coletivo; os bens são operados pela comunidade, assim como a mão-de-obra dos associados. A terra pertence ao Estado de Israel. No Kibbutz, adota-se o princípio de que o trabalho deva ser realizado por seus próprios membros, desestimulando a contratação de trabalho assalariado, sendo a renda distribuída igualmente entre os participantes. As crianças são mantidas em creches e escolas da comunidade, onde são assistidas e educadas, tendo em vista que as mães têm o direito e o dever de trabalhar (SIMONS e INGRAM, 1997).

Rosner contrastou os princípios da organização do Kibbutz com os da organização burocrática.

#### Quadro 1.1 - Comparação entre princípios organizativos do Kibbutz e da Burocracia

Princípios da organização burocrática	Princípios da organização do Kibbutz
---------------------------------------	--------------------------------------

<sup>4</sup> Atualmente cerca de 5%

<sup>5</sup> Atualmente, cerca de 5% da população de Israel vive em Kibbutzim .

---

1. Permanência no posto	1. Rotatividade nos postos [de trabalho]
2. O posto carrega com ele os deveres e privilégios, que são fixos e impessoais	2. A definição do posto é flexível - privilégios e deveres não são formalmente estabelecidos e muitas vezes dependem da personalidade do trabalhador que o ocupa
3. Uma hierarquia de autoridades funcionais expressas na autoridade de quem ocupa os postos/cargos	3. Pressupõe-se valor igual para todas as funções/tarefas, sem uma hierarquia formal de autoridade
4. Nomeação para os postos/funções é baseada sobre qualificações formais objetivas	4. Pessoas são eleitas para as funções, não nomeadas. Qualificações objetivas não são decisivas; qualidades pessoais são mais importantes nas eleições
5. As funções são ocupações de tempo integral	5. A função é normalmente um trabalho suplementar às atividades (tempo integral) da pessoa que a ocupa.

---

Fonte: Rosner (1975:297)

A democracia no Kibbutz não é apenas um sistema administrativo no qual todos os membros tomam parte na tomada de decisões e na gestão pela eleição dos dirigentes, ela é também um sistema que objetiva atingir completa identificação do indivíduo com a sociedade. Esse objetivo surgiria das três bases em que se sustenta a democracia no Kibbutz, segundo Rosner (1975:288-9): a) a base voluntária; b) o igualitarismo; e c) a cooperação integral. A voluntariedade refere-se ao livre ingresso e livre permanência do membro dentro da organização kibbutziana, e isso influencia a adesão às decisões tomadas, no sentido de que não há restrições para a saída dos membros discordantes. A cooperação integral aparece no sentido de que o Kibbutz é uma estrutura organizacional e social que envolve todos os aspectos da vida de seus membros e não apenas a cooperação econômica. O igualitarismo se refere à intenção do Kibbutz de alcançar a igualdade em todos os aspectos, incluindo poder de decisão e poder para influenciar decisões.

Na Suécia, na década de cinquenta, 90% do comércio de combustíveis, 68% das lâmpadas, 75% da carne e 60% dos fertilizantes consumidos encontravam-se nas mãos de cooperativas de produção (CHACON, 1959). Na Espanha, atualmente, o grupo de cooperativas de produção industrial da região basca de Mondragón constitui-se num dos principais grupos privados de todo o país. A corporação cooperativa de Mondragón produz

desde rações para animais até ônibus para transporte de passageiros, além de eletrodomésticos da linha branca, máquinas de comando numérico, atividades de construção civil e cooperativas de comercialização e consumo. Além disso, o grupo possui um sólido sistema de cooperativas de crédito e várias escolas técnicas e de gestão, dentre as quais a Universidade de Mondragón.

Na União Soviética e nos Países socialistas surgidos na segunda metade do século XX no leste europeu, na Ásia e na América Latina, estimulou-se de forma marcante o desenvolvimento de diversas formas de cooperação na agricultura. Com o objetivo de permitir um desenvolvimento social e econômico mais acelerado e propiciar o aumento na geração de produtos agrícolas para consumo da população e matérias primas para as indústrias, as formas principais de cooperação adotadas nesses Países variaram entre a propriedade estatal (URSS e Cuba), propriedade comunal (China) e cooperativas camponesas de trabalho coletivo (Hungria, Checoslováquia, Bulgária, Romênia, Alemanha Oriental). Em alguns países socialistas manteve-se contudo a forma de pequenas propriedades familiares como forma dominante na agricultura (Polônia, Iugoslávia e Nicarágua).

Nestes países as cooperativas coletivas de trabalhadores rurais receberam uma série de condições favorecidas e estímulos para seu estabelecimento e desenvolvimento e responderam pela geração dos principais excedentes destinados ao abastecimento do mercado interno. De maneira geral, essas cooperativas coletivas apresentavam as seguintes características:

- a) O agricultor entrava com a terra e os meios de produção e a cooperativa o reembolsava gradualmente por esses bens, seja através da compra dos mesmos, seja através da destinação de uma proporção da renda distribuída para os cooperantes que ingressaram com a terra (essa proporção variou entre 40 e 20% da renda total distribuída entre os cooperantes). Gradualmente esse percentual tendeu a ser reduzido e eliminado.
- b) De forma geral, os agricultores tinham livre escolha, tanto para ingresso como para a saída das cooperativas. Em alguns países esse preceito foi de fato exercido livremente, enquanto foi cerceado em outros.
- c) A distribuição dos resultados era feita basicamente em função do trabalho aportado pelo sócio. Havia algumas diferenças na forma de aplicar esse princípio. Em alguns países levava-se em consideração, além do tempo de trabalho, a qualificação do trabalhador e da função e a dificuldade do trabalho.
- d) A organização do trabalho se dava através de equipes semi-autônomas de trabalho (nas cooperativas maiores) ou por setores especializados de trabalho nas cooperativas menores.

- e) As instâncias diretivas da cooperativa em geral eram compostas por uma Assembléia Geral, que é a instância máxima de decisão, e por diretorias eleitas pelos associados, com prazo de mandato variável e podendo ou não se reeleger (a reeleição era vetada na Iugoslávia). (FLAVIEN e LAJOINIE, 1977)

No Brasil há poucos registros históricos com relatos e análises de experiências coletivas/comunitárias de produção. Os povos indígenas brasileiros tradicionalmente desenvolveram uma economia organizada com base no modo de produção comunal primitivo, baseado principalmente na caça, coleta de frutos e agricultura rudimentar de subsistência.

Posteriormente, além das experiências desenvolvidas pelos índios Guaranis (nas reduções jesuíticas) e possivelmente de experiências comunitárias nos Quilombos (Palmares e outros, sendo muitos remanescentes até os dias atuais<sup>6</sup>), há poucos registros desse tipo de experiências produtivas (LIMA, 1996). Nos séculos XVIII e XIX surgiram algumas experiências localizadas de colônias coletivistas influenciadas pelo socialismo utópico europeu. Pode-se destacar, no Paraná, a Colônia Tereza Cristina, de base cooperativa (1847) e, no município de Palmeira, onde organizou-se no ano de 1889 colônia semelhante (Colônia Cecília), que subsistiu até 1894 (CHACON, 1959).

Também é digna de nota a existência de terras comunitárias denominadas de faxinais, especialmente na região sul do Brasil. Os faxinais compõe-se em geral de áreas de mata e pastagens, sendo utilizados de forma comunitária fornecendo pastagem e madeira para uso dos moradores. As explorações são realizadas de forma individual pelas famílias ali residentes.

Ainda no meio rural, é tradicional o desenvolvimento de formas mais embrionárias de cooperação, tais como os mutirões, as trocas de dias de serviço, as roças comunitárias. Essas formas de cooperação remontam aos tempos da colonização e se perpetuam até os dias atuais. Elas têm origem nas práticas tradicionais dos primeiros colonos portugueses e também dos povos africanos, que conformaram parte significativa do campesinato brasileiro. A partir dos anos 50-60, essas formas associativas primárias, como as trocas de serviço, mutirões e roças comunitárias são estimuladas tanto pelo Partido Comunista Brasileiro - PCB, como pelos setores progressistas da Igreja Católica (MARTINS, 1984).

---

<sup>6</sup> Segundo Lima (1996) há cerca de 500 remanescentes de Quilombos no Brasil, muitos deles procurando assegurar na justiça o direito constitucional à propriedade coletiva de suas terras.

Em relação à cooperação agrícola nos assentamentos, especialmente nos aspectos ligados à organização do trabalho coletivo, pode-se dividir o período histórico nas seguintes etapas (CONCRAB, 1997: 28-34):

- a) Período 1979-1984 - origem do MST: nesse período a conquista da terra é o eixo central. Havia de certo modo uma visão ingênua de que apenas a conquista da terra já asseguraria a independência do agricultor. Dentro do movimento, a discussão sobre produção era muito incipiente. A produção das famílias voltava-se basicamente para o auto-sustento. Existia um nível de cooperação espontâneo, envolvendo mutirão e trocas de dias de serviços;
- b) Período 1984/1989: Com o aumento do número de assentamentos, a questão da produção começa a ser mais debatida no movimento. A produção de subsistência não assegura o desenvolvimento econômico das famílias assentadas. A cooperação se organiza em duas direções: através de pequenos grupos e associações de trabalho coletivo (máximo de 10 famílias cada), os quais se orientavam com base em princípios comunitário-religiosos (construir uma comunidade de irmãos), mais do que observando os princípios econômicos de funcionamento; e através da formação de grandes associações para comercialização dos produtos dos assentamentos;
- c) Período 1989/1993: período de construção do SCA - Sistema Cooperativista dos Assentados, que surge de uma avaliação sobre os limites do desenvolvimento sócio-econômico dos assentamentos, até então isolados uns dos outros. Formula-se uma série de linhas políticas para a organização dos assentamentos e também para a constituição de cooperativas coletivas. A discussão da cooperação na produção incorpora análises dos aspectos sociais e econômicos, resultando em melhoria da qualidade dos coletivos formados e incremento no funcionamento dos então existentes. Surgem grandes cooperativas de trabalho coletivo (algumas com mais de 100 famílias envolvidas);
- d) Período 1993/1997: constituem-se diversas cooperativas regionais de comercialização ligadas ao SCA, que atuam na perspectiva de massificar a cooperação entre as famílias assentadas. Os coletivos vinculam-se a essas cooperativas, buscando sinergias e ações complementares nos campos da industrialização e na prestação de serviços. É um período de relativa crise das experiências de trabalho coletivo;
- e) Período atual (1997/2000): início de programa piloto de reestruturação orgânica e de acompanhamento sistemático no campo técnico e gerencial, pela CONCRAB, das



cooperativas coletivas. Desse programa começam a surgir elementos técnicos e econômicos com vistas à orientação tanto metodológica quanto técnica e organizativa de todas as formas de organização coletiva do processo de produção nos assentamentos.

## **1.2 A COOPERAÇÃO NA PRODUÇÃO E O MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA**

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra — MST — é um movimento de massas que reúne trabalhadores rurais que lutam pela terra, pela Reforma Agrária e por uma sociedade sem explorados e exploradores<sup>7</sup>. É uma organização de caráter nacional, com implantação em praticamente todos os estados brasileiros e que se caracteriza por realizar lutas massivas de ocupação de terras visando pressionar os governos a fim de que realizem desapropriações de áreas e assentamento de trabalhadores. Em geral, após ter conquistado o assentamento, as mobilizações e pressões seguem sendo necessárias tendo em vista a garantia de condições básicas para a viabilização das áreas conquistadas e a permanência e desenvolvimento dessas famílias no campo (crédito, educação, assistência técnica, infraestrutura social e produtiva, etc.)

O MST se constitui enquanto organização a partir do final dos anos 70, como resultado da influência de vários fatores, alguns imediatos e outros mais longínquos, sobre o desenvolvimento do campo brasileiro. Dentre esses fatores podem-se destacar segundo Fernandes (1998):

- a) a tradição camponesa de luta e resistência pela terra, que passa pelas experiências de Canudos, Contestado, Porecatu, Trombas e Formoso, revolta do sudoeste do PR<sup>8</sup>, etc.;
- b) a luta de resistência dos pequenos agricultores e trabalhadores sem terra contra a política de desenvolvimento capitalista do campo implementada pela ditadura militar brasileira nos anos 60-70, que resultou, somente na década de 70, em cerca de 30 milhões de pessoas deixando o campo rumo às cidades<sup>9</sup>;
- c) as lutas contra a construção de grandes usinas hidrelétricas e pela indenização justa com o reassentamento das famílias desalojadas (especialmente com a hidroelétrica de Itaipu);

---

<sup>7</sup> Objetivos do MST definidos em seu primeiro congresso.

<sup>8</sup> Lutas camponesas históricas que marcaram o movimento camponês brasileiro, segundo Fernandes (1998).

<sup>9</sup> Conforme estudo realizado por Veiga (citado por MELLONI, 1999)

- d) as lutas mais imediatas pela terra através das ocupações de latifúndios nos estados do RS, SP, MS e SC no segundo lustro dos anos 70;
- e) o ressurgimento de lutas operárias via movimento sindical, especialmente no grande ABC, em São Paulo;
- f) o trabalho de conscientização e organização de base desenvolvido pela igreja progressista<sup>10</sup>, especialmente setores específicos das Igrejas Católica e de Confissão Luterana.

Para Germer, o MST tem sua origem e base social

"predominantemente no semi-proletariado agrário, isto é, entre os pequenos agricultores semi-autônomos (aqui também denominados semi-assalariados), cuja área total é menor que 20 hectares e que ou não têm terra própria, ou não têm sequer equipamentos de tração animal para o seu trabalho, ou não possuem ambos. Este é o segmento em que as contradições com o desenvolvimento capitalista da agricultura são mais acentuadas, o que origina uma postura mais contundente de contestação ao sistema estabelecido. [...] Apesar da heterogeneidade de situações concretas existente no interior do segmento de pequenos agricultores semi-proletarizados, eles apresentam, entretanto, uma homogeneidade maior no plano político, pelo fato de que a estrutura capitalista da agricultura os exclui e esmaga inapelavelmente. Isto é, entre estes agricultores é difícil, se não impossível, alimentar ilusões de que, mantida a atual estrutura agrária, eles possam libertar-se da escravidão e da miséria em que hoje vivem. A proletarização plena, mais cedo ou mais tarde, seja no próprio campo ou nas cidades, é claramente o destino que terão." (GERMER, 1994: 276-7)

Em Janeiro de 1984, em Cascavel - PR, é realizado o primeiro encontro nacional dos trabalhadores rurais sem terra, que marca a fundação do MST. Desde seu primeiro encontro, é estabelecido um conjunto de objetivos, que guiam as diversas ações e instâncias organizativas do movimento e têm uma influência significativa também sobre as experiências econômicas associativas desenvolvidas pelas famílias assentadas. Em seu segundo congresso esses objetivos são ampliados, cabendo destacar alguns mais significativos:

---

<sup>10</sup> Refere-se a setores minoritários das referidas igrejas, identificados com a conscientização, organização e lutas das camadas populares.

- a) "Construir uma sociedade sem exploradores e onde o trabalho tenha supremacia sobre o capital.
- b) A terra é um bem de todos. E deve estar a serviço de toda a sociedade;
- c) Garantir trabalho a todos, com justa distribuição da terra, da renda e das riquezas;
- d) Buscar permanentemente a justiça social e a igualdade de direitos econômicos, políticos e culturais;
- e) Difundir os valores humanistas e socialistas nas relações sociais;
- f) Combater todas as formas de discriminação social e buscar a participação igualitária da mulher." (MST, 1995: 29)

Além desses aspectos, o MST define três grupos de objetivos para o Sistema Cooperativista dos Assentados - SCA: econômicos, sociais e orgânicos. Como detalhamento desse conjunto de objetivos cabe destacar, em função do interesse deste estudo, os sub-objetivos que seguem (MST, 1993: 41-2):

- a) Formar e capacitar quadros para o conjunto das lutas dos trabalhadores;
- b) contribuir para a construção do homem novo e da nova mulher. Cidadãos responsáveis, culturalmente desenvolvidos, solidários e fraternos uns com os outros;
- c) articular a luta econômica com a luta política e ideológica;
- d) consolidar a organização de base do MST;
- e) liberar pessoas para participar dos movimentos e organizações populares;
- f) servir de retaguarda econômica do MST;
- g) desenvolver a consciência social, com uma nova visão de sociedade;
- h) acumular forças para a transformação da sociedade.

Esses diversos elementos contribuíram para conformar gradualmente um conjunto de valores e objetivos políticos que influenciaram a dinâmica e a lógica de funcionamento das cooperativas de trabalho coletivo desenvolvidas pelos agricultores assentados.

Pelo fato de o MST avaliar que as perspectivas para o extrato mais pobre da pequena produção familiar na agricultura são bastante restritas e que a dinâmica econômica capitalista tende a deslocá-los de suas terras para as cidades, mais propriamente para a exclusão social,

passa a ser gradualmente desenvolvida a proposta de cooperação agrícola como alternativa organizativa e como condição necessária a sua sobrevivência:

"A pequena produção tem dificuldade para manter-se nas áreas de influência da produção mercantil capitalista. Ela se mantém em áreas marginais da economia, de baixa lucratividade ao capital, como as terras dobradas, as barrancas acidentadas dos rios e as fronteiras agrícolas onde ocupam os "espaços vazios".

A pequena produção tende a transformar-se, DESAPARECENDO e aí o proprietário perde a terra e os meios de produção; ou INCORPORANDO-SE ao capital pelo processo da integração aos grandes complexos agro-industriais, onde perde até o poder de decisão sobre a atividade produtiva em si e se mantém arcando com os altos riscos que não atraem a grande empresa; TRANSFORMANDO-SE em pequeno produtor capitalista na medida em que consegue recursos para investir e produzir em escala; OU REORGANIZANDO-SE. Mas, para isso, necessita da cooperação entre vários pequenos agricultores. Aí surge a Cooperação Agrícola." (MST, 1993: 5. Grifos no original)

É com base nessa análise que o MST estimula diversas formas de organização da cooperação agrícola nos assentamentos, tais como: mutirões, lavouras coletivas, compra conjunta de máquinas e equipamentos, associações e cooperativas para comercialização conjunta e grupos ou cooperativas de trabalho coletivos ou semi-coletivos.

Dentre essas diversas formas, o Movimento considera as cooperativas de trabalho coletivo (denominadas de cooperativas de produção agropecuária - CPAs) como sendo a forma superior de organização da produção: "as CPAs foram implantadas como experiência de cooperação no MST a partir de 1989 e despontam como uma forma superior de organização da produção" (CONCRAB-MST, 1994: 21). A definição "superior" surge em um contexto que denota grau de complexidade, bem como potencial de desenvolvimento, superiores às demais formas de cooperação empregadas.

Porém, essa forma "superior" não tem conseguido historicamente demonstrar vitalidade e capacidade de enfrentamento de uma série de questões que colocam em risco sua sobrevivência enquanto modo de produção dentro dos assentamentos. Em 1994, a CONCRAB realiza um seminário nacional visando discutir os rumos da cooperação agrícola para os assentamentos. Nesse seminário fica claro que o modelo calcado nos coletivos de produção precisa ser repensado sob pena de sua inviabilização enquanto alternativa real de organização

da produção para as famílias assentadas e mesmo para os pequenos agricultores. Esse aspecto pode ser percebido na seguinte avaliação:

"A maioria de nossas CPAs e grupos coletivos vem enfrentando, especialmente a partir do último ano, crises que põem em risco a sua existência e por conseqüência, parte importante da proposta de cooperação agrícola do MST-SCA.

A origem dessas dificuldades não está claramente determinada. Em alguns casos, aparenta ser a falta de viabilidade econômica daquele coletivo, em outros, ocorre o contrário, o sucesso econômico da CPA traz conseqüências que levam o coletivo até um impasse.[...]

- Qual ou quais causas levaram a essa situação?

- Há causas comuns aos problemas que afetam as CPAs? Ou são problemas localizados e que só estão aparecendo juntos nesse momento por coincidência?" (CONCRAB, 1994)

Percebe-se que as experiências coletivas e semi-coletivas de produção, apesar de terem uma importância numérica significativa<sup>11</sup> e de ser consideradas estratégicas pelo MST para a construção de experiências superiores de cooperação agrícola que resultem na permanência e desenvolvimento das famílias assentadas no campo, enfrentam situação de crise latente, que denotam a presença de contradições internas e externas que necessitam de desvendamento e análise.

### **1.3 COOPERATIVA DE PRODUÇÃO COLETIVA DE TRABALHADORES RURAIS**

Rothschild-Whitt (1979), a partir de uma análise em cinco organizações alternativas ao modelo burocrático desenvolvidas nos Estados Unidos na década de 70, propõe um modelo teórico para caracterizar as organizações coletivistas. Essa caracterização possui um viés por ter sido formulada a partir de análise de organizações pequenas e pouco complexas, o que resultou em uma conseqüente simplificação. Ainda assim representa um importante esforço de síntese a partir de experiências concretas que resulta aplicável a uma variada gama de organizações similares, conforme o quadro 1.2 adiante:

---

<sup>11</sup> Mais de 13% do conjunto das famílias assentadas, segundo INCRA/FAO/CRUB/UnB, 1998

Quadro 1.2 - Características das organizações coletivistas

<b>Dimensões</b>	<b>Caracterização</b>
Autoridade	Reside na coletividade como um todo: só chega a ser delegada temporariamente e está sujeita a ser cassada. Presta-se obediência ao consenso da coletividade, que é sempre fluido e aberto às negociações.
Normas	Normas estipuladas mínimas. Primazia das decisões <i>ad hoc</i> , individualizadas; alguma previsibilidade possível com base no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.
Controle social	Os controles sociais baseiam-se primariamente em atrativos personalísticos ou moralísticos e na seleção de pessoal homogêneo.
Relações sociais	Ideal da comunidade. As relações devem ser holistas, pessoais e valiosas em si mesmas.
Recrutamento e Seleção	Emprego baseado em amigos, valores sócio-políticos, atributos de personalidade e conhecimento e aptidões informalmente avaliados. O conceito de promoção na carreira não é significativo; não há hierarquia de posições.
Estrutura de Incentivos	Os incentivos normativos e de solidariedade são primordiais; os incentivos materiais são secundários.
Estratificação social	Igualitária; os diferenciais de recompensa, quando existem, são estritamente limitados pela coletividade.
Diferenciação	Divisão mínima do trabalho; a administração se combina com as tarefas de execução; a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual é reduzida. Generalização dos cargos e funções; papéis holistas. Desmistificação da especialização.

Fonte: Hall (1984); Rothschild-Whitt (1979)

Estudo realizado por Vieira (1989) em uma associação de trabalho coletivo localizada num assentamento da Reforma Agrária no estado do Rio Grande do Sul, analisou oito dimensões organizacionais (autoridade, normas, controle social, relações sociais, recrutamento e promoção, estrutura de incentivos, estratificação social e diferenciação) do que se concluiu que a configuração organizacional dessa organização coletiva é congruente com o modelo coletivista de organização proposto originalmente por Rothschild-Whitt. As características observadas e que podem aqui ser tomadas como um referencial em termos organizativos de algumas das formas coletivas de produção nos assentamentos, foram:

- a) "A base da autoridade reside na coletividade como um todo. A hierarquia é do coletivo sobre o individual e o poder concentra-se em um único nível hierárquico, representado por toda a

- coletividade. As decisões são coletivas e consensuais, tomadas após um processo de ampla discussão. [...]
- b) O grau de formalização é baixo. Existem poucas normas escritas, circunscrevendo-se ao estatuto da organização. As normas não-escritas surgem conforme a necessidade dos membros no desenvolvimento das atividades, ou encontram-se implícitas na sua lógica de ação e comportamento.[...] O número de punições para o não cumprimento de normas é pequeno. Em casos excepcionais, as punições são decididas de forma coletiva na assembléia dos agricultores.
  - c) O controle social é caracterizado pela alta congruência entre os membros da organização e os valores coletivos. O sistema de valores é utilizado tanto para manter a coesão social como para efeito de melhor produtividade. [...] Não se observou a presença de supervisão direta, por não haver hierarquia de autoridade que a justifique. [...] A incidência de controles através da padronização de regras é pequena, em função do baixo grau de formalização da organização. Entretanto, observou-se a existência de controle entre pares, ou seja, cada membro tende a controlar as atividades que estão sendo desenvolvidas pelos outros, mesmo que de forma implícita.
  - d) As relações sociais são predominantemente informais. [...] As comunicações ocorrem em todas as direções e sentidos, de maneira informal, uma vez que não há hierarquia de autoridade. A formalidade nas relações sociais é muito pequena e ocorre apenas na assembléia dos agricultores, dependendo do assunto a ser tratado.
  - e) O recrutamento é baseado na amizade e em valores sócio-políticos. Ocorre apenas durante o período do plantio da safra, quando são contratados peões, em função do excesso de trabalho. [...] O conceito de promoção e ascensão na carreira não é significativo, uma vez que não há estrutura hierárquica.
  - f) A estrutura de incentivos caracteriza-se pela predominância de incentivos simbólicos. [...] O incentivo material limita-se à obtenção de resultados financeiros, decorrentes das atividades produtivas que a organização desenvolve.
  - g) A estratificação social caracteriza-se pela igualdade na distribuição dos resultados financeiros entre os membros. Não há privilégios remunerativos para determinados membros, que os diferenciem dos demais. A organização utiliza alguns mecanismos para impedir o crescimento da diferença de status atribuída às diferentes tarefas desenvolvidas, como, por exemplo, a rotação de tarefas, a distribuição igualitária dos resultados financeiros e o processo coletivo de tomada de decisão.
  - h) O grau de diferenciação é baixo, principalmente no que se refere ao aspecto vertical dessa dimensão. Contudo, a rotação de tarefas não é sistemática. [...] A educação interna é utilizada como tentativa de desmistificar a especialização. Embora tenham optado pela especialização

em alguns setores de atividades, há preocupação com que todos saibam executar todas as tarefas. [...] A execução de tarefas em grupo ocorre na maioria dos trabalhos internos, mas não é vista como um mecanismo utilizado para baixar o grau de diferenciação. Dá-se em função da natureza das atividades desenvolvidas. Os trabalhos externos são normalmente individuais." (VIEIRA, 1989 p.127-129)

É importante observar que a organização estudada apresentou essas características, em parte, devido a: a) seu pequeno tamanho - que parece ter influência direta em sua configuração organizacional, principalmente no que diz respeito a sua estrutura sem hierarquia de autoridade por cargo ou posição, ao baixo grau de formalização e ao baixo grau de diferenciação; b) a tecnologia produtiva utilizada - bastante simples, exigindo baixo grau de especialização; c) o ambiente hostil em relação a essa organização coletivista e à reforma agrária, no período estudado, também contribuiu como fator de coesão interno ao grupo (VIEIRA, 1989).

Na autogestão em nível organizacional "o grupo controla os meios e os resultados da produção ... [através do] direito de participar em todas as tomadas de decisão, na capacidade de constantemente aumentar o conhecimento técnico do grupo e na autonomia legítima do grupo para entender valores e objetivos da organização" (CARVALHO 1983: 96).

Prestes Motta e Bresser Pereira (1986) caracterizam a organização autogerida com base nos seguintes aspectos: a) produção cooperativada (associação voluntária de pessoas que objetiva a prestação de serviço às mesmas, sem visar lucro); b) princípio da igualdade absoluta entre todos os seus membros; c) renovabilidade a qualquer tempo dos dirigentes; d) aplicação do princípio de todos os membros se determinarem em conhecimento de causa (assegurar a ampla informação e o conhecimento do todo para que as pessoas possam decidir autônoma e conscientemente); e) planificação pelo coletivo; f) produção direcionada com base no critério de utilidade à comunidade<sup>12</sup> e não visando ao lucro; g) rotatividade de tarefas e ampliação do trabalho; e h) participação igualitária nos resultados.

---

<sup>12</sup> Isso pressuporia a realização da autogestão em uma sociedade que não a capitalista e a supressão do poder de Estado: "Convém lembrar que esta autogestão da economia não é a democratização da economia capitalista, mas uma mudança radical de seus fundamentos, pois os produtos deveriam ser os mais úteis à comunidade humana, e não os que permitem a maximização de lucros dos capitalistas ou o acréscimo de poder dos Estados centralizados." (PRESTES MOTTA e BRESSER PEREIRA, 1986:306)



Mintzberg (1991; 1995) define organização missionária<sup>13</sup> como sendo constituída com base em uma missão inspiradora tal como mudar a sociedade de alguma forma, ou mudar os próprios membros da organização. Para tanto, essa organização desenvolve um conjunto de valores, crenças e normas. Ela procura coordenar a ação de seus membros baseada na padronização de normas de conduta, sendo nesse sentido inflexível e não adaptativa.

A organização missionária difere das burocracias por ser fracamente estruturada, uma vez que o controle sobre seus membros é realizado através da doutrinação e socialização, ou seja, em sua estruturação emerge gradualmente o controle pelo estabelecimento de vínculos valorativos<sup>14</sup>. Esse controle é possível porque existe a percepção da lealdade dos membros para com a organização e sua missão. Devido a um elevado espírito igualitarista, tende a existir pouca divisão do trabalho nessas organizações, estimulando-se a rotação de tarefas em lugar da especialização dos serviços.

No presente trabalho, conforme anteriormente dito, considerar-se-ão como **cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais** as unidades autogestionadas que reúnem majoritária ou totalmente trabalhadores rurais, em condições de exercício de propriedade e posse coletivas sobre os meios de produção (excetuando-se a propriedade da terra em alguns casos), onde o trabalho dos associados é organizado mediante planejamento e normas coletivas autonomamente decididas e em que os resultados da produção são distribuídos com base na participação do trabalho de cada associado. Serão utilizados no contexto do presente trabalho como sinônimos à definição acima os termos: coletivo, cooperativa coletiva, cooperativa de produção agropecuária (CPA), ou organizações coletivistas de produção.

---

<sup>13</sup> Esse conceito é empregado de forma assemelhada por outros autores e permite analisar algumas similaridades com as organizações coletivas objetos da presente pesquisa, especialmente em virtude da vinculação destas ao MST, que tem entre seus objetivos a realização de transformações sociais.

<sup>14</sup> Controle baseado em normas e valores internalizados pelos participantes.

## CAPÍTULO 2

### METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa busca estabelecer através de um amplo estudo descritivo um retrato complexo e dinâmico do funcionamento das cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais. Diante desse desafio, optou-se pela metodologia de estudo comparativo de casos utilizando-se de diferentes mecanismos de coleta de dados, tais como o questionário, a entrevista semi-estruturada, a consulta a documentos e arquivos e as entrevistas não-estruturadas.

As questões que guiaram todo o desenvolvimento da pesquisa foram:

- Quais elementos e contradições presentes nas cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais têm influência significativa em termos de definir limites e possibilidades para seu desenvolvimento sócio-econômico?
- Quais fatores (objetivos e subjetivos) estabelecem possibilidades de desvios e/ou desagregação dessas experiências em relação a seus objetivos originais?
- Que tipos de manifestações (ideológicas, culturais, econômicas) contraditórias com os ideais socialistas manifestam-se nessas cooperativas?
- Que formas de pressão têm sofrido essas experiências no sentido de sua acomodação à lógica própria do capitalismo?
- É possível identificar tendências futuras de desenvolvimento econômico e social dessas cooperativas de trabalho coletivo?

O estudo utilizou-se de abordagem metodológica descritivo-qualitativa, complementada por elementos de análise quantitativa. Para Bruyne *et al.* (1991:224-7) um estudo de caso "reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação". Conforme estes autores, o estudo de caso tem poder de generalização limitado na medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente, por não se revelarem necessariamente corretas em outros casos. No entanto, eles reconhecem que estudos de caso visam ultrapassar o particular, podendo obter certas generalizações empíricas fundadas numa "indução amplificadora que se esforça por penetrar

na rede complexa dos fatos, dos fenômenos [...], constitui objetos de pensamento por análise e abstração e deles deduz implicações".

No limite, o que se quer é identificar características e tendências gerais presentes nas cooperativas de trabalho coletivo de trabalhadores rurais a fim de melhor entender e explicar suas dinâmicas e contradições internas.

A grande força do estudo de caso é a habilidade em lidar com uma grande variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 1987). No presente estudo, a escolha da amostra levou em conta a contribuição que cada cooperativa poderia proporcionar para o entendimento da dinâmica dos coletivos dos assentamentos em um contexto capitalista, mas não necessariamente sob uma lógica estrita de replicação. Busca-se uma melhor explicação dos fenômenos em sua complexidade a partir do estudo do mesmo tipo de organizações em realidades e estágios distintos.

Optou-se por realizar um cruzamento amplo de técnicas qualitativas e quantitativas para a coleta e análise de dados. Com isso, espera-se ter conformado um quadro factual e explicativo mais completo.

Para a obtenção de dados primários, realizaram-se, num primeiro momento, entrevistas não-estruturadas com dirigentes nacionais e técnicos da CONCRAB que atuam junto às cooperativas de produção coletiva nos assentamentos de Reforma Agrária. O objetivo dessa primeira entrevista foi identificar aspectos a ser incluídos na formulação do questionário e do roteiro de entrevistas.

A partir da (e durante a) aplicação dos questionários surgiram algumas questões para as quais uma melhor compreensão exigiu a realização de entrevistas semi-estruturadas visando obter uma explicação adequada dos fenômenos. Por outro lado, a busca do resgate de aspectos históricos chaves na vida dos coletivos e a visão/percepção de suas lideranças sobre questões cruciais da pesquisa também indicaram a utilização de entrevistas semi-estruturadas como sendo o mecanismo mais adequado para a coleta desses dados.

Conforme Yin (1987: 82-4), a entrevista semi-estruturada contribui para corroborar fatos estabelecidos e permite levantar como o informante conceitua os tópicos abordados, qual a terminologia utilizada, bem como seu nível de compreensão acerca do fenômeno estudado. Ela permitiria também identificar valores da população em estudo.

Um problema com as entrevistas é que podem estar enviesadas por uma série de fatores pertinentes ao respondente. Nesse sentido, foi fundamental a triangulação de informações tanto junto a outros informantes como em relação às fontes secundárias.

Outra fonte de dados primários utilizada foi a observação direta. Foram observadas reuniões, o processo normal de trabalho e as relações habituais entre os membros do coletivo. A observação direta é usada quando uma visita de campo pode ajudar a captar os comportamentos relevantes ou as condições ambientais necessárias para contextualizar a pesquisa (YIN, 1987). A observação direta foi planejada mediante a elaboração de uma lista de checagem de pontos a ser observados durante as visitas às cooperativas.

Evidentemente, esse tipo de técnica de coleta de dados poderia possibilitar a ocorrência de algum viés na interpretação dos resultados, pois o investigador, devido a sua experiência anterior com coletivos, eventualmente possui pré-concepções acerca dos fatos e sente-se sensibilizado pelo grupo em estudo. Aqui vale a ressalva feita anteriormente sobre a busca de triangulação de dados e informações, que é desdobrada a seguir.

Buscou-se a triangulação das informações a partir de algumas medidas tais como: a) aplicação de questionários estruturados; b) realização de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes e membros das cooperativas; c) observações oriundas da participação direta e da observação de artefatos físicos e através de fotografias; d) consulta e cópia de documentos e outros dados secundários; e) observação participante do autor neste momento da vida dos coletivos. Para as questões que suscitaram dúvidas ou diferentes versões de interpretação com um tipo de coleta, buscou-se uma complementação de informação através da utilização de outro instrumento de pesquisa.

Os dados secundários foram obtidos através de: consulta a relatórios arquivados; documentos internos das cooperativas (atas, relatórios, registros, organogramas, etc.); publicações e documentos internos da Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil - CONCRAB.

A análise dos dados foi efetuada da seguinte forma: os dados primários obtidos pela aplicação de questionários foram analisados através de estatística descritiva utilizando-se do programa SPSS. Nas entrevistas semi-estruturadas efetuou-se a análise de conteúdos. Os dados secundários foram estudados através da análise documental.

Tendo em vista as características do estudo, especialmente no que toca à forma de composição e seleção da amostra de respondentes, mas principalmente à escolha intencional de uma amostra de CPAs a ser pesquisadas, os resultados encontrados na pesquisa apresentam algumas limitações quanto a sua generalização para o conjunto de cooperativas coletivas nos assentamentos de Reforma Agrária, seja no Sul, seja em nível de Brasil, ou mesmo em outros segmentos de cooperação no trabalho que não a agricultura. A fim de ampliar e generalizar a

validade das conclusões a que se chegou serão necessários estudos complementares que confirmem ou não as observações aqui relatadas.

Para a conformação da amostra de cooperativas, inicialmente partiu-se de uma listagem de 30 cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais vinculadas ao MST na região Sul do Brasil, fornecida pela Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil - CONCRAB.

A composição da amostra da pesquisa foi intencional. A seleção foi feita a partir de uma tipologia preliminar definida especificamente para fins da amostragem. Para essa seleção optou-se pela composição de uma mescla entre três critérios básicos: a *idade* (definida pela data de fundação), o *desenvolvimento das forças produtivas* (mensurado para efeitos de composição de amostra pelo ativo fixo e faturamento anual) e o tamanho (considerado com base no número de famílias associadas). Os critérios foram considerados com base nas seguintes razões:

- a) *Idade*: O fator idade, em correlação com outros fatores, influencia em uma série de aspectos organizacionais tais como a possibilidade de criação e consolidação da cultura organizacional, o desenvolvimento em maior ou menor grau de comportamentos ideológicos dos estratos sociais componentes do coletivo, o grau de maturação e desenvolvimento de estratégias econômicas, etc. É lícito supor que cooperativas com idades diferenciadas possam (em interrelação com os outros fatores) ter desenvolvimentos diferenciados quanto aos diversos aspectos relacionadas à definição e implementação de estratégias de desenvolvimento que impliquem no surgimento de contradições que estabeleçam limites e possibilidades de desenvolvimento.
- b) *Desenvolvimento das forças produtivas*: utilizaram-se os indicadores *valor dos ativos fixos e faturamento anual* da CPA para compor esse fator. Esses indicadores foram escolhidos tendo em vista sua interação com diversos aspectos nos campos ideológico e econômico e sua influência sobre o surgimento de contradições, tanto internas quanto externas aos coletivos, que serão objetos do presente estudo.
- c) *Tamanho da cooperativa*: Tomou-se por base o número de famílias componentes do quadro associativo das CPAs. A opção por esse indicador deve-se a que a ocorrência de uma série de contradições perpassa as unidades familiares que englobam o corpo de

associados, afetando, portanto, a dinâmica interna do coletivo como também porque, em geral, a renda auferida pelos associados é avaliada pelos mesmos em termos do agregado familiar. A variação quanto ao número de famílias associadas coloca perante os coletivos o desafio de responder a necessidades diferenciadas das mesmas e de utilizar-se de potenciais produtivos diferenciados, enriquecendo as possibilidades de análise.

Para a composição da amostra, realizou-se uma pré-seleção ( basicamente a partir do critério disponibilidade e confiabilidade de dados) dentre as mais de trinta CPAs e grupos de trabalho coletivo existentes nos assentamentos de Reforma Agrária da Região Sul do Brasil. Inicialmente foram escolhidas treze CPAs, que propiciaram uma combinação significativa com base nos critérios de seleção, representando uma série de situações-tipo e assegurando maior probabilidade de identificação dos fenômenos objetos do presente estudo. A partir daí selecionaram-se quatro cooperativas para compor a amostra final.

A seleção dos respondentes aos questionários (internamente às cooperativas selecionadas) deu-se de forma aleatória, assegurando-se uma composição proporcional entre os membros das quatro CPAs selecionadas. Em cada cooperativa foram listados todos os associados com plenos direitos, atribuíram-se números individuais e sorteados de acordo com o número de entrevistados correspondente a cada CPA. Por motivo de substituição de pessoas que eventualmente estivessem ausentes do coletivo no momento da pesquisa, foram pré-sorteados alguns nomes de reserva (que foram utilizados em grande parte dos casos). Não foi efetuada composição proporcional da amostra em termos de sexo, idade, etnia, ou outro fator que não a composição proporcional por cooperativa. Houve casos em que não foram incluídas pessoas que estavam em período de estágio para ingresso na cooperativa (COPAVI) e jovens trabalhadores não considerados pelo coletivo como sócios plenos (caso COOPERUNIÃO).

Responderam ao questionário 46 associados de quatro cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais situadas nos estados de Santa Catarina (1), Rio Grande do Sul (1) e Paraná (2). A pesquisa de campo foi desenvolvida no período de Novembro/99 a Janeiro/2000.

Tabela 2.1 - Caracterização e composição da amostra

Cooperativa	n.º entrevistados	n.º de sócios nas cooperativas	% sobre total de sócios da CPA	% sobre total da amostra	% s/ população (4 CPAs)
COOPTAR	7	25	28.00	15.22	2.99
COPAVI	9	20	45.00	19.57	3.85
COOPCAL	10	52	19.23	21.74	4.27
COOPERUNIÃO	20	137	14.60	43.47	8.55
Total	46	234	x-x-x-x-x	100.00	19.66

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com os principais dirigentes de cada cooperativa e também com membros de base (algumas vezes perguntados apenas sobre questões pontuais a fim de se estabelecer a checagem via triangulação de informações), num total de 20 entrevistas.

## **CAPÍTULO 3**

### **HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO**

#### **3.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS**

Foram estudadas quatro cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais: Cooptar, Copavi, Coopcal e Cooperunião. A seguir é feita uma descrição detalhada de alguns aspectos históricos e sócio-econômicos de cada CPA.

##### **3.1.1 Cooperativa de Produção Agropecuária Cascata - COOPTAR**

A Cooperativa de produção agropecuária Cascata - COOPTAR fundada em 08/02/1990, situa-se no assentamento Fazenda Annoni, no município de Pontão, Estado do Rio Grande do Sul. A área total de terra da cooperativa é de 205 hectares, sendo 12% de mata nativa, 8 ha de banhados, 33 ha de pastagens (dos quais 8 ha de pastagem cultivada) e o restante utilizado com lavoura mecanizada.

A fazenda Annoni, de 9200 ha localizada no então município de Sarandi-RS, foi ocupada por 2000 famílias de trabalhadores rurais sem terra em 29.10.1985. Após a conquista e legalização da área, a maioria das famílias optou por trabalhar de forma individual.

Inicialmente, as famílias assentadas enfrentam um sério problema devido à permanência sobre a área do assentamento de um número excedente de famílias que participaram da ocupação do latifúndio e que não aceitavam ser transferidas para assentamento em outras regiões do estado. Esse impasse levou a que também o grupo que mais tarde constituiria a COOPTAR e outros agricultores não conseguissem ter acesso a sua parcela de terra correspondente. Esse impasse permanece por vários anos, inviabilizando uma série de atividades inicialmente planejadas.

Nesse período inicial, o grupo coletivo de 46 famílias financia a aquisição de maquinaria para lavoura (tratores, colheitadeiras, caminhões). Essa decisão se embasava em uma visão de construção do coletivo nos moldes das granjas capitalistas da região e iria comprometer de forma bastante séria a primeira década de vida da cooperativa. Durante nove



anos o cultivo de cerca de 50 ha de terra do coletivo foi comprometido exclusivamente com a finalidade de produzir soja para pagar a dívida, contratualmente indexada em sacas de soja.

Nesse período inicial ocorre também um acentuado descasamento entre a disponibilidade de mão-de-obra e a existência de postos de trabalho, uma vez que a carência de terra e de recursos financeiros e produtivos de um lado e a disponibilidade de pesada maquinaria poupadora de trabalho de outro propiciavam um permanente desequilíbrio econômico-produtivo ao coletivo.

Esse período caracterizou-se pela extrema carência de recursos e de condições ruins de alimentação, moradia, etc. Com isso aconteceram diversas desistências de membros do coletivo. Em 1992, restam 26 famílias no coletivo e em 1994, outras 10 famílias desistem, restando as 14 atuais.

A partir de 1994, com a terra liberada e com o grupo estabilizado, a CPA começa a preocupar-se em gestar um novo futuro. Nesse momento já se superou a visão estratégica inicial de copiar os granjeiros capitalistas. Iniciam-se as experiências de abate artesanal de suínos, que mais tarde desembocaria na construção de um frigorífico de suínos e bovinos.

Uma das explicações para que o grupo finalmente alcançasse a estabilidade é sua composição relativamente homogênea. O grupo é composto por 25 sócios adultos que se situam em faixa etária semelhante, têm poucos filhos e enfrentaram juntos momentos de tensão e conflito, com vistas a assegurar a conquista e liberação da terra<sup>15</sup>.

A renda média auferida pelos associados da COOPTAR é a maior entre as CPAs estudadas. A cooperativa estabeleceu o valor mínimo de R\$ 0,50 a ser pago por hora trabalhada. Isso foi possível estabelecer a partir do momento em que a renda auferida com o leite alcançasse um determinado patamar (a CPA fatura R\$ 2.000,00 por mês com a venda desse produto e trabalha-se em torno de 4.000 horas mensais). Com isso torna-se possível assegurar uma certa regularidade na obtenção dessa renda e as famílias podem se programar em termos de gastos monetários no período. A renda monetária das famílias chega a R\$ 270,00 mensais. O período de descanso anual (equivalente às férias) é de 15 dias remunerados pelo coletivo.

A condição de moradia dos associados é razoável, sendo que a maioria dispõe de casas de madeira. Cada associado tem disponível um lote individual na agrovila da cooperativa (na

---

<sup>15</sup> Outro fator que influenciou a permanência no coletivo foi a ameaça a que essas pessoas estariam sujeitas caso se instalassem em lotes individuais, tendo em vista a história conflitiva que acompanhou o assentamento desde seu início.

parte dos fundos, onde se situa a moradia) de 25 x 40 m. Nesse lote plantam-se geralmente árvores frutíferas, pipoca, mandioca e outros alimentos para consumo familiar.

A CPA implantou um programa de educação de jovens para o trabalho, que inclui reforço a atividades escolares através do acompanhamento de associados e o envolvimento em trabalho educativo que varia de 1 a 2 horas por dia. O trabalho varia do cuidado de jardins até atividades em lavouras de subsistência ou trabalhos leves ligados às atividades do coletivo. Por esse trabalho as crianças recebem uma remuneração simbólica mensal: R\$ 10,00 para as crianças menores de 10 anos e 15,00 para crianças entre 10 e 14 anos.

A rigor, na Cooptar não existem setores produtivos formalmente organizados. As atividades produtivas organizam-se nas seguintes linhas: horta, frigorífico, lavoura, gado leiteiro e suínos. Algumas dessas linhas são acompanhadas por uma só pessoa.

A condição das terras pertencentes ao coletivo é excelente, seja em termos de fertilidade quanto de declividade e outros atributos físico-químicos, possibilitando a mecanização (e portanto o ganho de eficiência e produtividade) e a obtenção de uma produtividade razoável da lavoura (34 sc soja/ha - aproximadamente a média do estado do RS). A CPA dispõe de estrutura de secagem e armazenagem para 5 mil sacas (subutilizada) e uma fábrica de rações com capacidade para 500 kg/hora.

A capacidade atual de abate é de 400 suínos e 140 bovinos por mês, utilizando-se de 8-12 pessoas para operar. A evolução na produtividade do trabalho empregado no frigorífico foi bastante significativa. Até 1997, dezessete pessoas trabalhavam no frigorífico para abater um volume menor do que o atualmente realizado. O ganho se dá desde o número de animais que se abate e passa pelo desempenho das atividades de limpeza, corte e preparação da carne, até a elaboração e amarração do salame<sup>16</sup>.

### **3.1.2 Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória - COPAVI**

---

<sup>16</sup> Um exemplo ilustra esse ganho de produtividade: uma pessoa chegava a demorar cerca de ½ dia para amarrar 30 Kg de salame. Hoje a amarração de 400 Kg é feita em pouco mais de 4 horas por apenas uma pessoa.

A Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda. foi fundada em 01/07/1993 e localiza-se no projeto de assentamento Santa Maria, que margeia o perímetro urbano do município de Paranacity, na região noroeste do Estado do Paraná.

A área de 226,27 ha foi ocupada em 19 de janeiro de 1993 por famílias oriundas de diversas regiões do Estado. O assentamento é totalmente coletivo e comporta oficialmente 25 famílias, mas nunca chegou-se de fato a completar esse número. Hoje são 20 associados.

Na história da COPAVI houve vários momentos em que ocorreram desistências de famílias, motivadas seja pelas dificuldades econômicas seja pela sua não-adaptação ao sistema de trabalho coletivo. Somente no ano de 1999 saíram oito pessoas. Como a área é totalmente coletiva, assim que uma família decide trabalhar individualmente deve buscar outro assentamento, tendo em vista a manutenção da integridade coletiva dessa área<sup>17</sup>.

No momento da pesquisa viviam na área da cooperativa 54 pessoas, sendo: 10 homens, 10 mulheres, 16 crianças em idade escolar, 11 em idade pré-escolar (que estudam diariamente em uma creche municipal) e 7 adultos em “estágio de experiência”<sup>18</sup>.

Em relação à economia, a COPAVI tem sua base principal de sustentação na atividade leiteira. A CPA produz, industrializa e comercializa leite pasteurizado e derivados (iogurte), que representam, no seu conjunto, mais de 1/3 das receitas totais.

A comercialização da produção é caracterizada pela distribuição porta-a-porta de produtos (próprios e de terceiros) nos municípios da região. As vendas são em sua maioria feitas a prazo para famílias de trabalhadores “bóias frias”, as quais muitas vezes têm dificuldades em saldar suas dívidas para com a cooperativa.

Os solos sobre os quais se assenta a cooperativa são arenosos e planos, compondo parte da formação pedológica denominada Arenito Caiuá, que se caracteriza por baixa fertilidade, suscetibilidade a deficiência hídrica e erosão, o que tende a limitar seriamente a adoção da agricultura como um fator principal de geração de receitas.

A COPAVI estrutura-se internamente em setores e departamentos. São três os setores (produção, comércio e apoio) e 7 departamentos (quatro ligados ao setor de produção:

---

<sup>17</sup> Essa definição de que as pessoas que queiram trabalhar em regime individual-familiar tenham de sair da área do coletivo é inclusive uma orientação da CONCRAB-MST no sentido de, por um lado, assegurar que cada família tenha direito à terra, seja na forma individual-familiar seja na coletiva e, por outro, assegurar condições de estabilidade para a sobrevivência de algumas experiências associativas avançadas, que estariam ameaçadas caso submetidas a um gradual processo de parcelamento de sua área de terra. Isso geraria uma “instabilidade institucional” que contribuiria para a inviabilização progressiva dos coletivos.

<sup>18</sup> Período probatório/socializador por que os postulantes a sócios da CPA devem passar para vivenciar o coletivo e verificar a sua adaptação à dinâmica do mesmo, assim como de parte do coletivo, para verificar se a pessoa é adequada às suas necessidades e características.

lavoura, pecuária, horta e indústria; três ligados ao setor de apoio: serviços, administração e liberados<sup>19</sup>). Os departamentos, por sua vez, subdividem-se por atividades (linhas de produção), conforme o caso.

Os espaços para discussão sobre a produção são as reuniões dos departamentos e setores e em seguida os núcleos de famílias. Mas a responsabilidade principal pela elaboração dos planejamentos e formulação de propostas recai sobre o conselho deliberativo.

O lazer na COPAVI resume-se a festas eventuais (por ocasião de visitas externas, ou no final do ano) e os homens jogam futebol nas redondezas. Essa questão, apesar de ser motivo de preocupação das pessoas, acaba não sendo prioritária, podendo ser tomado como exemplo o campo de futebol da CPA que até hoje não foi gramado. Todo associado tem direito a 30 dias de descanso não-remunerado por ano. Nesse período são feitas viagens ou descanso.

As moradias são de alvenaria sem revestimento (nem mesmo reboco) e em estado precário de conservação. Cada casa pertence ao associado que, de acordo com suas possibilidades, vai melhorando-a e ampliando-a. Com isso, ocorrem diferenças significativas entre as diversas famílias. Seis casas pertencem à cooperativa que as comprou por ocasião da saída de alguns associados. Em geral, todas as famílias possuem aparelhos eletrodomésticos como rádios, geladeiras, televisão e máquina de lavar roupa. O vestuário é simples com certa restrição de roupas de melhor qualidade.

O refeitório coletivo fornece duas refeições diárias: o café da manhã e o almoço. O objetivo é liberar parte da mão-de-obra familiar para poder aplicá-la nas atividades produtivas. Esse espaço de reunião diária acaba sendo importante também para comunicados e discussões breves acerca de questões internas da CPA ou mesmo para repasse de informes externos. O controle sobre as refeições é feito a fim de efetuar o desconto referente à remuneração de cada associado. A qualidade da alimentação é boa, assegurada pela variedade de produtos produzidos no próprio assentamento.

As crianças do assentamento padecem principalmente de doenças comuns e, em geral, apresentam um bom desenvolvimento quando comparadas com as crianças da classe trabalhadora da região (composta em grande parte por bóias-frias), segundo a opinião das atendedoras da creche municipal.

---

<sup>19</sup> Liberados - denominação que se dá aos associados que o coletivo fornece, geralmente sem custos, para atuar na organização do MST.

A cooperativa rateia R\$ 2.500,00 a 2.800,00 mensalmente entre os sócios na proporção das horas trabalhadas, resultando em um ganho monetário familiar em torno de R\$ 80,00 - 140,00 mensais. Caso sejam considerados os produtos consumidos<sup>20</sup> esse valor ascende a algo em torno de R\$ 230,00 mensais em dados médios. O ritmo de trabalho é bastante puxado em termos de carga horária e algumas pessoas trabalham aos sábados e mesmo aos domingos (em vista dos plantões).

### **3.1.3 Cooperativa de Produção Agropecuária do Assentamento Terra Livre - COOPCAL**

A COOPCAL localiza-se no município de Nova Laranjeiras, na região central do estado do Paraná, às margens da BR 277. É constituída por 26 famílias com um total de 50 associados (40% mulheres) reunindo 92 pessoas dependentes da cooperativa, sendo que, destes, cerca de 40 são crianças menores de 10 anos.

A compra da área pelo Incra foi direcionada com vistas à criação de uma cooperativa coletiva a partir de solicitação do MST regional. A área havia sido ocupada por 40 famílias de agricultores sem terra desde o ano de 1988. No início de 1995 um novo grupo de famílias que já atuava em forma de grupo coletivo é incorporado à ocupação. A cooperativa somente foi constituída em 1997.

A área da cooperativa é de 400 hectares, sendo que grande parte desta tem seu uso recomendado para preservação permanente ou no máximo para reflorestamento, devido à declividade e à pedregosidade. O formato da área é alongado, o que aumenta as distâncias internas de deslocamento. A área de lavoura é muito restrita (cerca de 30 ha mecanizáveis), comprometendo a produção agrícola e a utilização dos fatores produtivos (tratores e implementos) para a geração de renda ou mesmo de matéria-prima para produção animal. A área de pastagem permanente em uso é de 51 hectares havendo outros 36 ha em repouso (sem necessidade de utilização no momento). Existem cerca de 100 hectares de capoeiras que devem ser transformados em pastagens, além de 22 ha cobertos com mata nativa e 5 ha de pomares em formação. Apesar das características de declividade da área recomendarem a atividade florestal, não houve ainda início de plantio.

---

<sup>20</sup> Aqui faz-se referência aos itens como alimentação no refeitório, produtos de consumo levados para casa (carnes, leite, pão, hortaliças, etc.) e moradia.

A COOPCAL é constituída por seis departamentos de trabalho (hortifrutigranjeiros, construção, pecuária, agroindústria, suinocultura e ciranda infantil<sup>21</sup>) e pelos núcleos de base. A ciranda infantil inicialmente funcionava durante meio período mas atualmente foi ampliada para o período integral. O departamento de agroindústria produz basicamente derivados de carne suína e funciona conforme os preços de mercado estejam atrativos ou não. No momento da visita ele se encontrava desativado.

Todo associado está vinculado a um núcleo e a algum departamento de trabalho. Estes são coordenados por um de seus membros, escolhido pelo grupo. A junção dos coordenadores de departamento forma a instância de coordenação da comunidade/cooperativa, juntamente com uma diretoria legalmente constituída<sup>22</sup>.

A moradia dos associados se dá em forma de agrovila com luz e água encanada (não tratada). As casas em sua maioria são de alvenaria de ótima qualidade, construídas pela equipe de construção da CPA, com recursos do Incra (R\$ 2.500,00/casa) e dos próprios associados.

A cooperativa atualmente desenvolve quatro linhas principais de produção com vistas ao mercado e com a intenção de industrialização e agregação de valor: piscicultura, gado de leite e de corte, hortigranjeiros e suinocultura.

A situação geral do consumo, com exceção da moradia e alimentação ainda é bastante precária. Parte dos produtos de consumo das famílias é adquirida num supermercado da cooperativa regional dos assentados (COAGRI). Para essa finalidade a cooperativa destina em torno de R\$ 1300,00 mensais a ser rateados entre todas as famílias associadas, na proporção das horas trabalhadas. Cada família recebe um vale correspondente a sua participação e decide o que vai adquirir com o recurso. Durante vários anos esse mecanismo foi empregado pela CPA sem que necessariamente houvesse produção excedente para cobrir os gastos. Com isso, essa parte do consumo das famílias foi bancada, criando dívidas ou utilizando-se dos subsídios embutidos no crédito.

---

<sup>21</sup> A ciranda infantil é uma proposta desenvolvida pelo setor de Educação do MST em nível nacional, que visa desenvolver um processo educativo de forma mais ampla, com as crianças em idade pré-escolar.

<sup>22</sup> A atual legislação cooperativista brasileira data de 1971, período da ditadura militar no País, em que as cooperativas foram explicitamente tuteladas e controladas pelo Estado. Dentre outras aberrações, a lei não permite que a cooperativa organize de forma autônoma suas instâncias administrativas, determinando assim um padrão único de diretoria para todas as cooperativas brasileiras. Com a Constituição Federal de 1988, vários dos artigos da lei perderam a constitucionalidade, porém continuam sendo impostos pelas juntas comerciais país afora. De acordo com essa lei (5764/71) a diretoria da cooperativa não pode ser colegiada, tendo de necessariamente apresentar a figura do presidente pré-estabelecida. Várias tentativas de legalizar cooperativas com diretorias colegiadas foram vetadas em seu registro legal até que sofressem adaptação aos termos contidos na lei.

Todo sócio tem direito a férias, porém não-remuneradas. Com isso, poucos acabam usufruindo destas. O nível atual de produção do coletivo é insuficiente para gerar excedentes que possibilitem cobrir essa necessidade (na verdade é insuficiente para a manutenção normal das famílias).

### **3.1.4 Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste - COOPERUNIÃO**

Localizada no município de Dionísio Cerqueira, no Estado de Santa Catarina a COOPERUNIÃO foi iniciada como um grupo de trabalho coletivo em Junho de 1988. A constituição legal da cooperativa se deu em 31/10/92.

Um dos grupos que conforma a COOPERUNIÃO foi originalmente assentado no município de Itaiópolis, região do Alto Vale do Itajaí, numa área que forma parte das nascentes do Rio Itajaí. Um total de 35 famílias optou pelo trabalho coletivo, porém, em função da característica ambiental da área de Itaiópolis, elas tiveram de ser transferidas para o atual assentamento, localizado no extremo oeste do estado de Santa Catarina.

Na verdade, a idéia inicial era a conformação de três distintos grupos de trabalho coletivo. A partir da análise das condições de declividade e fertilidade das terras do assentamento, verificou-se que a melhor opção do ponto de vista técnico e econômico seria a constituição de um único grupo coletivo envolvendo todas as 35 famílias.

O assentamento foi dividido em duas partes, sendo numa delas assentado esse grupo coletivo ligado ao MST, e a outra parte do assentamento coube a um grupo coletivo formado por 25 famílias oriundas do próprio município de Dionísio Cerqueira. As famílias do município originalmente não tinham interesse em trabalhar coletivamente e tampouco vivenciaram o período de luta pela terra. Foram selecionadas nas diversas comunidades do município sendo a condição coletiva do trabalho definida pelo INCRA, tendo em vista as características da área. Com isso, apesar de algumas dessas pessoas terem vindo conscientemente para a experiência coletiva, muitos arriscaram sem ter um conhecimento claro sobre o que seria o trabalho coletivo. Cerca de 60% dessas famílias acabaram desistindo e foram sendo gradualmente substituídas por pessoas que estavam em acampamentos ligados ao MST.

Com o passar do tempo, iniciou-se uma discussão no sentido de unificar os dois grupos sob uma mesma organização coletiva amparada pela COOPERUNIÃO, (que então já havia sido criada pelo grupo oriundo de Itaiópolis). Esse processo demora em torno de três anos. Houve uma preocupação em evitar medidas apressadas que colocassem em risco as duas experiências até então exitosas.

O número de associados da CPA em Janeiro de 2000 era de 109 sócios, sendo o número de trabalhadores de 135 (alguns jovens ainda não estavam associados) e a população total residente no assentamento, de 221 pessoas. Desse total, a metade é composta de estudantes (9 na pré-escola, 13 na ciranda infantil, 41 no primário, 33 no ginásio, 13 cursando o 2º grau e dois concluindo a universidade) que recebem auxílio parcial da cooperativa para estudar (material escolar, transporte e alimentação para quem trabalha em tempo parcial).

A CPA organiza-se em setores de trabalho e núcleos de famílias. Os setores são: horta, gado leiteiro, avicultura, abatedouro, lavoura, construção, reflorestamento e culturas permanentes. A principal fonte de renda do coletivo é originada do abate de frangos, seguido pela lavoura e pela venda de leite.

O funcionamento da democracia interna é bastante vigoroso havendo grande preocupação no envolvimento das pessoas nas decisões.

Em relação às políticas sociais internas, os associados da cooperativa *têm direito a:*

- quinze dias de férias por ano, recebendo nesse período o equivalente à alimentação;
- três meses de apoio maternidade para as gestantes (correspondente à alimentação). Caso não consigam o auxílio maternidade do INSS, recebem também o valor monetário equivalente ao seu adiantamento de sobras médio no ano anterior;
- desconto dos produtos produzidos internamente e consumidos pelos sócios, efetuado semestralmente (com exceção do frango, cujo desconto é mensal), por ocasião das distribuições de sobras oriundas do acerto das lavouras ou da erva-mate. Janeiro e Julho são os meses em que normalmente são feitas essas distribuições de sobras;
- em caso de doença prolongada cada pessoa recebe a média de todos os sócios durante o tempo que for necessário. A CPA assume também os gastos com despesas médicas, mas no caso da pessoa receber auxílio-doença do INSS deve repassá-lo para o caixa geral da CPA;



- a partir da idade legal de aposentadoria, o associado passa a receber a subsistência (alimentação) e 15% da renda. Caso a pessoa repasse o valor recebido do INSS para o caixa da cooperativa, passa a receber 100% da subsistência e da renda pela cooperativa<sup>23</sup>;
- programa interno de educação de adultos que envolve a qualificação de uma associada como monitora de 22 pessoas (dentre as quais quatro analfabetos) que estão tendo aulas em etapas quinzenais dentro do próprio assentamento a fim de se escolarizar;
- moradias em geral, que são casas simples de madeira, muitas em estado precário e algumas já deterioradas. A discussão que se tem é de iniciar a construção de moradias (tamanho 7 X 8 m) utilizando-se a técnica do solo-cimento. Parte dos recursos viria da própria cooperativa. Em geral as famílias dispõem de geladeira (100%), máquinas de lavar roupa (+/- 100%), televisão (80%), antena parabólica (40%) e freezer (10%). Mais da metade das casas de moradia pertence ao coletivo. Em geral são casas simples de madeira, muitas já deterioradas e a maioria necessitando de ampliação.

Uma família com duas pessoas trabalhando chega a receber cerca de R\$ 70,00 à R\$ 80,00 mensais e recebe cerca de R\$ 200,00 por ocasião dos acertos semestrais. Segundo uma associada entrevistada, o valor recebido mensalmente por hora trabalhada atualmente situa-se em torno de 15 centavos<sup>24</sup>. A distribuição de renda para as famílias é feita mensalmente numa média de R\$ 3.000,00, tendo sido estabelecido um mínimo de R\$ 2.000,00 (resolução aprovada em assembléia geral a fim de garantir uma expectativa mínima de renda por família). Não foi estabelecido, como em outras CPAs, um produto específico para distribuição mensal de renda para as famílias (o que dificulta por exemplo, que se acabe com a produção individual de leite e a sua migração para o coletivo).

As famílias em geral têm gado leiteiro particular com o objetivo de complementar a renda auferida (num máximo de três animais por família). Isso porque a renda monetária gerada pela cooperativa é insuficiente para as despesas extras das famílias<sup>25</sup>. Como exemplo,

---

<sup>23</sup> Numa primeira vista pode parecer desvantajoso para o associado repassar o valor da aposentadoria para a CPA. Mas com a gradual melhoria nos valores monetários gerados pela CPA os valores distribuídos às famílias tendem a ser melhores do que a aposentadoria.

<sup>24</sup> Esse não é o valor real gerado ou mesmo o distribuído por hora trabalhada, tendo em vista que se refere à renda mensalmente distribuída (cuja fonte financeira e limite é o volume da venda de leite). Para se chegar ao valor realmente remunerado por hora trabalhada é preciso somar os valores distribuídos semestralmente, além de recursos distribuídos eventualmente (no caso de renda obtida em alguma das outras atividades).

<sup>25</sup> Em geral pode-se perceber nas entrevistas que a vontade das pessoas é de acabar com a criação de gado individual, pois isso representa um trabalho extra e desgastante (média de duas horas de trabalho extra por família/dia). Caso a CPA conseguisse aumentar em níveis equivalentes a renda monetária, haveria certamente uma migração dessa produção para o coletivo.

uma família informou que recebe cerca de R\$ 90,00 mensais da cooperativa e vende R\$ 60,00 mensais de leite individual.

As crianças iniciam trabalhando um máximo de 4 horas /dia desde os 12 anos de idade, executando trabalhos leves, com finalidade educativa. Os jovens acima de 16 anos passam a trabalhar e receber como adultos, apesar de não haver uma política clara para sua inserção na CPA.

### 3.2 PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Dos 46 respondentes ao questionário 21 eram do sexo masculino e 25 do sexo feminino, sendo que 65% dos mesmos situavam-se na faixa etária de 21 a 40 anos de idade. A confissão religiosa de 95% dos entrevistados é católica e a predominância étnica é de descendentes de caboclos<sup>26</sup> e também de italianos, com 28% do total para cada etnia.

O grau de escolaridade corresponde à tabela que segue:

Tabela 3.1 - grau de escolaridade dos entrevistados

categoria	frequência	percentual	percentual acumulado
Analfabeto	2	4.3	4.3
Primário incompleto	13	28.3	32.6
Primário completo	15	32.6	65.2
Ginásio incompleto	10	21.7	87.0
Ginásio completo	2	4.3	91.3
2º grau completo	3	6.5	97.8
Superior incompleto	1	2.2	100.0

<sup>26</sup> Caboclos: denominação dada aos mestiços de branco com índio (FERREIRA, 1995). Sociologicamente: tipo social resultante étnico, social, econômico e cultural do processo colonizatório no Brasil. A identidade cabocla constrói-se pela sua experiência histórica e plasma um modo de vida particular, que caracteriza sua relação com o meio social e o ambiente social e cultural (GEHLEN, s.d.). Denota o povo resultante do cruzamento genético e cultural de índios e brancos (principalmente portugueses). No caso dos assentamentos, muitas pessoas que se auto-denominaram caboclos aparentemente também têm cruzamento genético com negros.

O tempo modal de participação no coletivo situa-se na faixa de 5 a menos de 10 anos (43,5% dos respondentes), seguido por 10 anos e mais (26,1%). Apenas dois respondentes participam dos mesmos em período inferior a 1 ano. A função exercida pelas pessoas entrevistadas é: direção (21,7%); coordenadores de setor (10,9%); e trabalhadores de base (67,4%).

Apenas 21,7 % dos entrevistados já tiveram terra<sup>27</sup>, 39% trabalharam como empregados no meio rural antes do assentamento (72% como empregados temporários e 28% como empregados permanentes) e 30% no meio urbano (93% como empregados permanentes).

Essas pessoas trabalharam antes do assentamento basicamente em micro-empresas (65,4% em empresas com menos de 9 empregados) em tarefas de prestação de serviços (53,8%)<sup>28</sup> e na produção agrícola (30,8%).

As razões que levaram os respondentes a ter entrado e a permanecer no coletivo estão expressas nos quadros 3.1 e 3.2 (concordâncias totais e parciais):

Quadro 3.1 - Razões para ter entrado no coletivo (em %)

pensava que os rendimentos monetários no coletivo seriam bons	87,0
ouvira dizer que o coletivo tinha mais facilidade para obtenção de recursos	82.6
pensava que seria uma boa forma de investir os recursos	80.4
acreditava que o trabalho no coletivo fosse menos penoso/sofrido do que na forma de lote individual/familiar	71.7
acreditava que a pequena propriedade individual era inviável	67.4
procurava no coletivo segurança contra períodos de crise, doenças, etc.	67.4
queria vivenciar relações de produção socialistas	41.3
via no coletivo uma forma de viver como verdadeiros cristãos	34.8

Como se pode ler a partir desses dados, as razões para a entrada no coletivo foram mais de ordem econômica e menos de ordem político-ideológica. Em um grau intermediário aparecem aspectos relacionados à segurança propiciada pelo coletivo e à menor penosidade do que no trabalho individual.

<sup>27</sup> Aqui é preciso fazer uma ressalva. O enunciado da questão não deixava claro se relacionava somente com a propriedade formal da terra tendo em vista que perguntava se "...já administrou uma propriedade antes do assentamento". Com isso podem ter aparecido respostas de parceiros e arrendatários como se tivessem sido proprietários de terra. De toda maneira é interessante observar que esse dado comprova a afirmação de Germer (1994) de que a base social do MST é constituída pelo proletariado rural.

<sup>28</sup> Refere-se à percentagem válida, excluídos os casos que nunca trabalharam como empregados.

Quadro 3.2 - Razões para a permanência dos entrevistados no coletivo (em %)

os rendimentos obtidos no coletivo são melhores que no lote individual	87.0
ter um grupo com boa afinidade político-ideológica	84.8
gosta do trabalho que faz dentro do coletivo	84.8
acredita que o coletivo é um passo para a construção do socialismo no Brasil	76.1
o coletivo garante renda para períodos difíceis	71.7
tem medo de sair e perder o trabalho e capital aportados	63.0
pensa que a pequena propriedade é inviável	60.9
tem medo de sair e perder o direito à terra	56.5
pelo fato de ter vários membros de minha família neste coletivo	26.1

É interessante observar que ocorre uma mudança de pesos nas razões que levam os entrevistados a permanecer no coletivo. À medida que passa o tempo as motivações de ordem econômica, mesmo sendo predominantes, têm sua importância relativa estreitada frente aos aspectos de inter-relacionamento, satisfação com o trabalho e político-ideológico. A manutenção dos aspectos econômicos entre as razões principais, porém em um grau relativizado, se deve ao fato de que os coletivos estudados ainda têm dificuldades em propiciar renda monetária significativa aos associados. Não deve ser descartada a hipótese de que algumas pessoas que absolutizavam a questão monetária como central já tenham saído da CPA<sup>29</sup>.

Em geral, as pessoas, ao se referir ao item de maior aceitação como razão para permanência (os rendimentos obtidos no coletivo) ressaltaram que, considerando o conjunto dos benefícios trazidos pelo coletivo (não apenas os monetários), estes eram melhores do que no trabalho individual; ou seja, o fato de ter entrado no coletivo trouxe melhorias em relação ao que seria o trabalho individual-familiar.

Em relação à participação em cursos de formação promovidos pelo MST, chegou-se aos seguintes dados:

Tabela 3.2 - Participação dos entrevistados por tipo de curso promovido pelo MST (em %)

	Curta duração <sup>30</sup> (< 1 semana)	Média duração (1 a < 4 semanas)	Longa duração (1 a 12 meses)	Cursos especiais (+ 1 ano)
nenhum curso	17.4	65.2	65.2	91.3

<sup>29</sup> Isso pode em parte ser questionado. Em entrevista, um dirigente da COPAVI disse que nas conversas que manteve com pessoas desistentes, o principal motivo arrolado era o do relacionamento interno. Para algumas delas, porém, a falta de perspectiva concreta de melhoria das condições de vida das famílias (especialmente moradia e lazer/cultura), em muito condicionada pela questão econômica, foi preponderante, segundo este mesmo dirigente.

1-3 cursos	39.1	26.1	34.8	8.7
4-10 cursos	15.2	4.3	0.0	0.0
+ de 10 cursos	28.3	2.2	0.0	0.0
dado “ausente”	0.0	2.2	0.0	0.0

Os assuntos abordados nos cursos foram mesclados por temas técnicos e políticos (48,7%), seguidos pelos cursos com temática de natureza mais técnica (23,9%) e os de natureza mais política (19,6%). Em geral, os cursos de formação do MST procuram abordar tanto aspectos técnicos como também situar esses conteúdos dentro da realidade dos assentamentos e das perspectivas e desafios que se colocam diante da organização. Com isso, procura-se situar os objetivos políticos que se quer alcançar em cada etapa do processo organizativo e de enfrentamento da luta de classes no campo.

Em relação ao sexo dos respondentes, constatou-se que o fato de ser mulher dentro das cooperativas coletivas estudadas implica: (a) ter menores chances de participar de funções de direção; (b) ter menor participação em cursos do MST; (c) sujeitar-se a maiores níveis de despolitização (medido pelo desconhecimento do significado da palavra socialismo, por exemplo); e (d) ter menor auto-valorização em termos de percepção sobre sua capacidade em assumir novas funções sem necessidade de capacitação adicional<sup>31</sup>.

### 3.3 PERCEPÇÃO DOS ASSOCIADOS SOBRE O FUNCIONAMENTO DO COLETIVO

De forma geral constatou-se que as pessoas permanecem nos coletivos porque acreditam fortemente que ele tenda a dar certo enquanto experiência social e econômica. Essa conclusão tem uma certa obviedade: as pessoas que entram no coletivo não o fazem por diletantismo ou como “experiência passageira”. Querem e acreditam seriamente que vai dar certo, caso contrário tendem a abandoná-lo. Por outro lado, percebeu-se que parte significativa dos associados está descontente, representando um potencial de desistências do coletivo.

<sup>30</sup> Nos cursos de curta duração estão incluídos eventos como encontros e seminários, além de cursos propriamente ditos.

<sup>31</sup> Resultados significativos com base no teste T: (a)  $t = -3,69$  sig - 0,001; (b)  $t = 4,28$  sig - 0,000; (c)  $t = -3,36$  sig - 0,002; (d)  $t = -3,06$  sig - 0,004.

Perguntados sobre o futuro do seu coletivo, 80,4% avaliaram que o mesmo “tem boas perspectivas de desenvolvimento” enquanto apenas 13% acharam que ele “tanto pode dar certo como não”, dependendo das circunstâncias.

Procurou-se listar opiniões sobre diversos aspectos do funcionamento dos coletivos e que no conjunto parecem indicar os níveis de satisfação/insatisfação em relação a eles. Esses resultados foram organizados nos quadros seguintes a fim de separar aspectos positivos e negativos:

Quadro 3.3 - Opinião dos entrevistados sobre o funcionamento do coletivo (em %)

Algumas pessoas fazem corpo mole no serviço	95.7
Existe muito serviço mal feito/ou feito com desatenção	89.1
Sobra pouco dinheiro para distribuir aos sócios	69.6

O quadro demonstra haver um grande descontentamento em relação ao rendimento no trabalho dos associados. Tendo em vista os elevados percentuais verificados, o questionamento a ser feito é se estaria ao alcance de cada associado a responsabilidade e a possibilidade de superação dessa debilidade ou se ela se encontraria em elementos estruturais, como a forma com que se organizam e funcionam as cooperativas coletivas. Até um certo ponto, pode-se esperar uma responsabilidade individual (desmotivação, despreparo, etc.) em relação a essa situação. Porém, como ela se apresenta de modo generalizado, deve-se considerar que a forma como se organiza o processo produtivo,<sup>32</sup> ou algum outro motivo, conduzam a entraves que limitam o desenvolvimento potencial do trabalho coletivo (aspecto a ser analisado adiante).

Em relação aos aspectos econômicos, 69,6% dos entrevistados reconhecem que falta dinheiro para distribuir aos associados e 56,5% consideram que esse se constitui no principal problema do coletivo. Isso vem reforçar a percepção de que mesmo coletivos que já se encontram em grau mais avançado de organização produtiva têm tido dificuldades em assegurar melhorias significativas e estáveis de renda.

Quadro 3.4 - Opinião dos entrevistados sobre diversos aspectos do coletivo (em %)

Este coletivo é um bom lugar para trabalhar e viver	97.8
---	------

<sup>32</sup> Na verdade as causas potenciais podem ser várias: o estágio de desenvolvimento das forças produtivas (meios de produção - máquinas, equipamentos, instalações, qualidade genética dos animais e plantas, etc. - e as forças produtivas - o grau de experiência e destreza dos trabalhadores para desenvolver o processo produtivo); a forma de remuneração (que focaliza o número de horas trabalhadas e não a produtividade do trabalho); a falta de planejamento em seus diversos níveis e outras causas.

Não faz falta um pedaço de terra para trabalhar só com a família	89.1
Sente grande satisfação com o trabalho que faz	89.1
Os rendimentos obtidos no coletivo são melhores que no trabalho individual	87,0
O coletivo valoriza o estudo dos jovens	84.7
O coletivo garante renda para enfrentar períodos difíceis	71,7
Sentem-se tanto como donos quanto trabalhadores da cooperativa	73.9

Os dados do quadro 3.4 permitem perceber diversos aspectos nos quais reside grande parte da força dos coletivos. As pessoas consideram o coletivo como um bom lugar para viver, sentem-se bem em relação ao trabalho que desempenham e assumem uma postura de donos e trabalhadores da cooperativa, ou seja, se há problemas eles devem ser assumidos por todos os associados.

Apesar da crítica sobre a renda insuficiente auferida no coletivo, os associados percebem que a situação fora do assentamento está pior. Isso aparece na resposta sobre o rendimento do coletivo ser melhor do que o de quem trabalha individualmente e no fato do coletivo assegurar renda para o enfrentamento de períodos difíceis. Essa questão foi citada e exemplificada diversas vezes nas entrevistas.

Nesse ponto específico, aparecem dois tipos de situações. Uma na qual a pessoa percebe a realidade externa<sup>33</sup> ao coletivo como ruim/pior e, portanto, relativiza sua crítica à situação interna. Outra, na qual a pessoa considera que há dificuldades fora, mas pensa que se ela trabalhasse sozinha teria um rendimento e uma sorte melhores e, portanto, que estaria perdendo por estar no coletivo. Essa segunda vertente apareceu também em alguns casos em que a família do entrevistado, por ter determinadas características que a prejudicavam<sup>34</sup> em relação à média das demais famílias, lia a realidade interna como estruturalmente desfavorável, acentuando portanto sua visão de que a saída do coletivo talvez fosse melhor.

Um aspecto que convém ser ressaltado, foi a resposta dada à questão da necessidade ou não de um lote individual para ser trabalhado pelas famílias no interior do coletivo, como forma de auferir renda suplementar. O nível de discordância foi muito alto, representando que

<sup>33</sup> Realidade externa aqui vista no sentido da agricultura e da situação dos agricultores em geral. Muitas vezes as respostas dos entrevistados eram complementadas com histórias de irmãos, de parentes, ou conhecidos que moram em comunidades de pequenos agricultores e que invariavelmente vieram sofrendo processos de empobrecimento gradativo ao longo dos últimos anos.

<sup>34</sup> Por exemplo, ter pessoas doentes na família que não possam trabalhar e que não recebam auxílio do INSS, ou ter muitos filhos pequenos, ou família pequena em um grupo em que algumas famílias tenham vários filhos em idade de trabalho. Em todos esses casos a renda auferida sempre é limitada pela capacidade de fornecimento de trabalho pela família. Se o coletivo enfrenta maiores dificuldades financeiras fica difícil minimizar essas diferenças por políticas sociais internas.

as pessoas em geral acreditam que a melhoria da situação virá pela maior eficiência do trabalho coletivo como um todo e não por saídas individuais. Num certo sentido, isto reforça também a noção de que há um desenvolvimento da “ideologia operária” (conforme o conceito empregado por Santos de Moraes, 1986) no seio do coletivo, com a conseqüente redução do sentido de arraigamento à terra como meio de produção individual. Mesmo no caso da COOPERUNIÃO, onde as famílias complementam a renda coletiva com base na produção de leite com animais “particulares”, constatou-se um sentimento generalizado favorável à coletivização dos mesmos tão logo o coletivo assegure uma renda em nível semelhante.

Em relação à falta de um pedaço de terra para plantar só com a família, a média geral (quatro CPAs) foi de 4,59 enquanto que a da COOPCAL foi de 3,70<sup>35</sup>. Na COOPCAL, 30% dos entrevistados concordaram com essa necessidade. A interpretação em relação a esse aspecto parece residir na questão financeira da cooperativa e no retorno econômico e em produtos de subsistência para os associados. Na medida em que os retornos obtidos no trabalho coletivo são insuficientes para assegurar condições consideradas mínimas pelos participantes, o número de pessoas que entende necessário um pedaço de terra para que cada família produza alimentos e produtos para venda tende a subir. Porém é importante ressaltar que em vários indicadores a COOPCAL tem apresentado um alto nível de descontentamento interno. Nesse sentido, o resultado específico nessa questão, que colocaria em risco a sobrevivência a longo prazo do coletivo, parece mais refletir o descontentamento geral latente dentro da CPA.

As pessoas que consideram que seu coletivo tem um bom futuro pela frente tenderam a avaliar como desnecessário “um lote de terra para tocar com a família” (97% dos respondentes), enquanto que as pessoas que acham que dificilmente o coletivo dará certo ou que não têm claro qual será o futuro do coletivo tenderam a concordar ou a não ter clara a necessidade do lote familiar dentro do coletivo<sup>36</sup>.

Já em relação à pergunta sobre a intenção dos entrevistados em procurar outro coletivo caso tivessem que sair da cooperativa atual, 67,4% concordaram e 23,9% discordaram dessa opção de buscar novamente um coletivo para trabalhar e viver. Aqui verifica-se uma diferenciação nas respostas entre cooperativas. Na COOPCAL as respostas tenderam a uma maior discordância, significando maior descontentamento interno e portanto uma possível crise interna sendo gestada, podendo futuramente resultar em abandono de associados.

<sup>35</sup> KW - chi square = 10,0877; significância - 0,0178. A escala variou de 1 - concordo totalmente até 5 - discordo totalmente.

<sup>36</sup> KW - chi square = 18,7446 df = 3 sig - 0,0003



Em geral, a partir da consideração desse conjunto de indicadores, pode-se perceber um grau significativo de satisfação com o coletivo, visto este como um todo. Apesar de diversas críticas pontuais, os entrevistados manifestaram-se claramente na perspectiva de seguir inseridos nesse tipo de experiências organizativas.

Sobre a frase que melhor descreveria a postura dos sócios em relação ao trabalho, 52,2 % dos respondentes entendem que as pessoas fazem um trabalho apenas médio ao passo que 37,0 % pensam que as pessoas fazem o melhor trabalho que podem. Esse dado aliado à percepção de 89,1% dos respondentes de que existe muito trabalho mal feito ou feito com desatenção dentro do coletivo, permite quantificar o descontentamento em relação ao rendimento das pessoas no trabalho.

Quando perguntados sobre o número de sócios capazes de executar um bom trabalho no dia-a-dia da cooperativa nas diversas funções do coletivo, 71,8% dos entrevistados concordam que quase todos ou mais da metade dos associados teriam a capacidade de exercer um bom trabalho. Analisando essas respostas em conjunto com as do bloco anterior, interpreta-se que as pessoas acreditam que, apesar dos outros sócios terem potencial para fazer bons trabalhos, eles não estariam se empenhando adequadamente.

Já especificamente sobre como a pessoa se sente em relação ao trabalho que realiza, 84,7% dos entrevistados afirmam que não há falta de liberdade de escolha do trabalho e 71,8% dizem ser possível fazer os trabalhos de que mais gostam dentro do coletivo.

Sobre o tempo em que o entrevistado trabalha na função atual, 26,1% o fazem a menos de 1 ano, 30,4% entre 1 a 3 anos, 26,1% entre 3 a 5 anos e 17,4% há mais de 5 anos. Como se pode ver, existe um direcionamento pelos coletivos da melhoria do desempenho dos associados através da “estabilização/fixação” das pessoas aos postos de trabalho.

A forma como isso acontece varia de coletivo para coletivo. Alguns, como a COOPERUNIÃO, estabelecem um sistema de rodízio a cada três anos, sendo que nesse intervalo apenas excepcionalmente são efetuadas mudanças de função. Em outras cooperativas, a realocação é realizada conforme a necessidade e o interesse manifestados pelos sócios, mas sempre procurando levar em conta a disponibilidade de substitutos a fim de garantir os interesses gerais do coletivo.

Essa questão do tempo de trabalho na mesma função traz a tona um outro tipo de reflexão sobre os coletivos: (1) o risco de desestímulo em relação ao trabalho desempenhado,

devido à rotina gerada pelo tempo excessivo na mesma função; (2) o “descuido<sup>37</sup>” da organização na preparação de substitutos à altura de possibilitar o rodízio de funções entre os associados (sem com isso resultar em queda de produtividade do trabalho) e mesmo enfrentar as eventuais saídas de membros dos coletivos; (3) um risco iminente de que se crie para os postos chaves uma tecnocracia interna que domine a dinâmica do gerenciamento do coletivo e que dificulte a formação de substitutos para esses postos, resultando em desequilíbrio de poder por um lado e no risco de complicações gerenciais de outro, caso haja a saída de algum desses elementos.

Como resumo do quadro verificado nas cooperativas acerca da intenção em procurar ou não por outro coletivo no caso de ter de sair do coletivo atual, procurou-se estabelecer um ordenamento das motivações que interferem nessa decisão:

a) procuraria por outro coletivo com certeza:

a1) motivação ideológica socialista: a pessoa está convencida da concepção socialista de organização da sociedade e vê o coletivo como uma forma possível de tornar mais real essa concepção, seja em termos de vivência dos valores, seja como forma de luta para alcançá-la. Nesse caso, se tivesse que sair do coletivo atual, buscaria por outro coletivo<sup>38</sup>.

a2) motivação pragmática: a pessoa pode ou não ter claro o aspecto anterior, mas percebe na prática a superioridade do coletivo e portanto buscaria outro coletivo pelas vantagens percebidas:

- O trabalho é menos desgastante;
- o coletivo dá suporte à pessoa/família nas dificuldades (doença, etc.);
- no coletivo trabalha-se menos tempo na produção do que estando-se no lote individual;
- há um vislumbre de direitos sociais que são impensáveis para o individual: férias remuneradas, auxílio maternidade complementar ao INSS (ou mesmo no caso de o

---

<sup>37</sup> Na verdade a preocupação em assegurar rodízios periódicos de função não chega a se constituir numa questão para os coletivos estudados. O nível de preocupação está ainda em tentar assegurar um mínimo de produtividade nas várias frentes de trabalho, através da especialização da pessoa, vista esta como função do tempo há que a pessoa desempenha a atividade.

<sup>38</sup> Isso não implica supor que algumas pessoas que optaram por não seguir no coletivo não possam abraçar a ideologia socialista.

INSS não liberar), ciranda infantil (creche) e educação continuada para jovens e adultos;

- melhoria na qualidade e quantidade da alimentação;
- maior comodidade em, como por exemplo, receber os produtos já pré-processados ou prontos; maior facilidade no transporte, na energia elétrica, água encanada (e, em alguns casos, tratada);
- pela percepção da crise que afeta tanto ou mais gravemente as unidades individuais-familiares (quem percebe menos este fator<sup>39</sup> está mais descontente com o coletivo).

b) Com certeza não procurariam por outro coletivo:

b1) convictos (ideologia artesanal): a lógica de pensamento da pessoa não se adequou ao coletivo. Nos casos em que a pessoa manifesta consciência ideológica artesanal firmemente arraigada ela tende a: (1) sair do coletivo tão logo seja possível; ou (2) permanece no coletivo, ficando porém extremamente descontente com os aspectos que contrariem seus interesses individuais;

b2) a pessoa já passou por muitos sofrimentos para construir o coletivo atual e não quer passar novamente por essa experiência em outro coletivo. Só aceitaria se o nível do coletivo estivesse equivalente ou melhor que o atual;

b3) causas situacionais e/ou estruturais: pessoas que por razões de baixo nível de desenvolvimento do coletivo, combinadas com dificuldades particulares, vêem dificuldade para melhorar de vida dentro do coletivo. Há casos de famílias com pessoas adultas doentes e que não conseguiram auxílio do INSS; como o coletivo ainda não consegue deslanchar economicamente, não tem condições de apoiá-las. Nesse tipo de situação, as pessoas alimentam a esperança de que trabalhar individualmente e aplicar um esforço redobrado compensaria mais, frente às dificuldades e ineficiências atuais do coletivo.

---

<sup>39</sup> Em vários coletivos há um esforço ativo no sentido de propiciar oportunidades para as pessoas saírem temporariamente do coletivo a fim de perceber a realidade da pequena agricultura e das cidades e poderem assim comparar com as dificuldades e vantagens internas ao coletivo. A forma pode variar, mas passa geralmente pela participação nas lutas e atividades da organização, ou pela visita às comunidades de origem dos agricultores (que via de regra estão em situação muito piorada). Quando o coletivo não consegue estabelecer essa política, ocorrem maiores problemas: “As condições de vida são boas, mas quem está dentro não sente isso, acha que não está bom, não vê perspectivas na coisa. A gente não entende muito isso.” (dirigente COPAVI)

Em geral pode-se concluir que a maior parte das pessoas está apostando suas vidas para que o coletivo dê certo. Essa é a oportunidade de fazer funcionar, de provar que o coletivo funciona. Se não funcionar, elas não terão outra chance: “é porque daí não funciona mesmo!”.

O cruzamento entre a avaliação sobre o futuro do coletivo e a percepção de que algumas pessoas fazem corpo mole no serviço não apresentou diferença significativa. Ou seja, mesmo identificando esse como sendo um problema generalizado, ele não representa, na visão dos entrevistados, um obstáculo sério à viabilidade do coletivo como um todo.

Também o fato da atual situação financeira do coletivo (sobra pouco dinheiro para distribuir aos sócios), não parece influenciar a avaliação que as pessoas fazem sobre o futuro do coletivo.

Em relação à questão sobre se o entrevistado fosse sair do coletivo hoje, cruzou-se-a com várias outras questões a fim de identificar padrões de resposta. Os resultados foram os seguintes:

- A variável sexo influencia significativamente a resposta. 80% das mulheres certamente procurariam outro coletivo, enquanto que apenas 52,4% dos homens fariam o mesmo. 1/3 dos homens *certamente não procuraria* por outro coletivo. É interessante observar que essa posição das mulheres parece não se relacionar com aspectos ideológicos, tendo em vista as suas respostas em relação à opinião sobre socialismo e capitalismo. Uma explicação mais acertada talvez se ligasse à busca da segurança familiar que, em certo sentido é mais certa dentro do coletivo.
- A resposta não foi afetada pelo fato do coordenador ou membros da direção levarem em conta as opiniões/sugestões do sócio<sup>40</sup>. Também não foi afetada a resposta pelo tipo de trabalho atualmente desenvolvido pelo sócio (se parcelado ou não).
- há diferenças significativas quando os entrevistados tem visão diferente sobre o futuro do coletivo. 78,4% dos que vêem uma boa perspectiva, certamente procurariam outro coletivo, enquanto que 100% dos que não tem claro ou pensam que dificilmente o coletivo dará certo optam por não procurar outro coletivo<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> teste qui quadrado LR = 0,055 signif.

<sup>41</sup> KW -  $\chi^2 = 13,0325$  sig - 0,0046 df = 3

Um outro aspecto interessante é a relação entre pessoas que trabalharam na cidade (em empregos temporários e/ou permanentes) e as pessoas que consideram o coletivo como um bom lugar para trabalhar e viver. Quem trabalhou mais tempo na cidade, e especialmente em empregos permanentes, tende a considerar o coletivo como um bom lugar, ao passo que quem trabalhou menos tempo, ou em empregos temporários, tende a discordar mais do que concordar que o coletivo seja um bom lugar para trabalhar e viver<sup>42</sup>. Isso vem no sentido de confirmar a teoria do comportamento ideológico (MORAIS, 1986).

Não houve diferença significativa entre cooperativas nas questões que seguem:

- Na reação dos sócios em caso de ter de sair do coletivo (a maioria procuraria por outro coletivo)
- Na avaliação sobre a existência de trabalho mal feito ou feito com desatenção.
- Na constatação de que o principal problema do coletivo não é a falta de recursos para distribuir aos sócios<sup>43</sup>
- Na opinião sobre sobrar pouco recurso para distribuir aos sócios

### 3.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, inicialmente apresentou-se o histórico e dados sobre o desenvolvimento social das quatro cooperativas. Pôde-se observar que apesar das dificuldades, todas as CPAs passam por processos em que vão gradualmente melhorando seus indicadores sociais, seja pelo número de pessoas sustentadas em sua subsistência pelo coletivo, ou pelo número de pessoas estudando e o nível de escolaridade que conseguem cursar, seja pela qualidade das moradias, pelo padrão alimentar, etc. Estes dados são altamente significativos frente aos dados médios do meio rural (onde o analfabetismo atinge percentuais elevados e o nível de miséria é superior ao verificado no meio urbano). Uma questão posteriormente analisada neste trabalho (ver capítulo 7) refere-se à origem, às causas dessa superioridade do coletivo e se essa situação seria sustentável ao longo do tempo, tendo em

---

<sup>42</sup>  $r = -(0,5339)$   $p = 0,049$ .

<sup>43</sup> Em geral o que se percebeu nas entrevistas é que as pessoas reconhecem que o dinheiro é pouco, mas não concordam que isso seja o problema principal e também há o entendimento de que nas condições atuais está sendo feito o melhor possível e que seria irreal pensar em distribuir mais dinheiro sem antes alavancar as condições de produção e de comercialização.

vista as mudanças que vêm ocorrendo nas políticas públicas para a agricultura e a Reforma Agrária nos últimos anos.

A seguir, analisaram-se os motivos para o ingresso e permanência dos entrevistados nos coletivos. O que parece ficar claro é que a principal motivação que as pessoas alegaram foi de ordem econômica, especialmente a possibilidade de ganhos monetários e o potencial maior do coletivo para recebimento de recursos externos (geralmente subsidiados). Verificou-se que essa motivação muda de qualidade quando se pergunta sobre as razões atuais que levam à permanência na cooperativa. Aspectos que indicam motivação ideológica, relações interpessoais e satisfação com o trabalho são citados como principais, ao lado da avaliação comparativa de que os rendimentos obtidos no coletivo são superiores aos que as pessoas obteriam individualmente. Ou seja, mesmo descontentes com o nível de ganhos monetários obtidos no coletivo, as pessoas conseguem em geral visualizar e comparar sua situação com os que trabalham de forma individual-familiar e vêem vantagens na sua permanência na cooperativa.

A terceira parte deste capítulo torna claro alguns sérios problemas por que passam as CPAs. A baixa produtividade do trabalho é constatada através da percepção quase unânime de que existe “corpo mole” e serviços mal feitos pelos associados. Essa questão será retomada e aprofundada mais adiante nos capítulos 5 e 7.

Alguns resultados surpreendentemente positivos foram as opiniões sobre os diversos aspectos dos coletivos expostos na tabela 3.6, onde a quase totalidade dos entrevistados vê o coletivo como um bom lugar para trabalhar e viver e, apesar das dificuldades, não vê no lote individual de terra a solução para a superação das mesmas e sim aperfeiçoamentos necessários no processo organizativo do coletivo.

Houve no entanto diferenças de resposta entre cooperativas, sendo que a Coopcal se diferenciou pelo maior descontentamento de seus membros para com a situação global da CPA. De forma geral, no entanto, constatou-se grande uniformidade nas respostas das quatro CPAs na maioria das questões formuladas, o que parece indicar que, apesar das diferenças entre essas organizações, elas têm resultado em condicionamentos e visões bastante similares entre seus membros.

## CAPÍTULO 4

### A DEMOCRACIA INTERNA NAS COOPERATIVAS COLETIVAS

Neste capítulo desenvolve-se um aprofundamento acerca das características e dinâmica do processo democrático nas cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais.

As formas utilizadas como base de comparação foram: (a) heterogestão, (b) gestão participativa, (c) co-gestão, (d) autogestão ao nível das unidades produtivas e (e) autogestão social.

Inicialmente efetuou-se a descrição das várias formas de gestão procurando aprofundar especialmente a autogestão ao nível das unidades produtivas, tendo em vista este ter sido considerado, a partir da análise das formas e procedimentos de gestão adotados pelas cooperativas pesquisadas e em confronto com a teoria, como o modelo de gestão adotado nas cooperativas pesquisadas.

Em seguida procedeu-se à descrição dos mecanismos democráticos adotados pelas cooperativas e à análise dos resultados dos questionários referentes à questão da democracia interna. Por último, e a partir da interpretação dos diversos elementos obtidos na pesquisa, propõe-se uma tipologia preliminar sobre as distintas dinâmicas democráticas observadas e os riscos intrínsecos trazidos pelas mesmas. Alguns desses riscos poderiam até mesmo atentar contra a manutenção da proposta democrática de gestão nas CPAs.

#### 4.1 FORMAS DE GESTÃO

A gestão organizacional pode revestir-se de distintas formas, que condicionam o modo de realização das relações entre os trabalhadores e os detentores dos meios de produção, bem como o grau e as esferas em que se exerce a sua possibilidade de influência e decisão:

##### a) Heterogestão

A heterogestão caracteriza-se como forma de gestão em que se pratica a exclusão completa dos trabalhadores sobre: a) a propriedade legal do capital; b) as decisões sobre o que deve ser produzido e sobre a disposição desses produtos; c) o conteúdo e a intensidade do trabalho; d) o processo de remuneração; a definição e a aplicação de formas de recompensa e punição (FARIA, 1987).

#### b) Gestão participativa

Sistema de gestão caracterizado por englobar parcial ou integralmente os seguintes aspectos: a) controle parcial (geralmente localizado e consultivo) dos trabalhadores sobre o processo de trabalho, as decisões de produção e a aplicação de parte do código disciplinar; b) detenção de volume marginal de ações (parcela insignificante da propriedade legal); c) participação na indicação de chefias e dos agentes de controle do processo de produção (FARIA, 1987)

#### c) Co-gestão

É o sistema de gestão caracterizado por englobar parcialmente ou na totalidade os seguintes aspectos: a) participação dos trabalhadores, com direito a voto (minoritário), nas decisões referentes a sub-unidades do processo de produção; b) controle sobre parte da hierarquia supervisora; c) controle parcial sobre a concepção do processo produtivo; d) controle parcial sobre a elaboração e aplicação do código disciplinar e de recompensas; e) detenção de certo volume de ações que garantam participações nos lucros, como parte significativa da renda dos trabalhadores (FARIA, 1987).

A participação dos trabalhadores (gestão participativa e co-gestão) é uma demanda progressista, contudo ampla e vaga e em várias formas poderia ser aceita pela classe dominante sem realmente afetar o quadro social geral da sociedade capitalista, uma vez que se pode permitir a participação dos trabalhadores apenas em questões secundárias, ou estar em minoria no corpo decisor, ou ainda ser dado apenas caráter consultivo a essa decisão. Por último, ter acesso à tomada de decisões, porém sem acesso a informações-chaves, seria simplesmente endossar posições já tomadas e apresentadas sem alternativas reais (STOJANOVIC, 1975).



#### d) Autogestão social

Refere-se à prática da autogestão ao nível de toda a sociedade. As características da autogestão social para Markovic (1975: 430) são:

- I. Os delegados que constituiriam os órgãos de autogestão da sociedade global (a república, a federação) não são políticos profissionais;
- II. Eles devem ser eleitos em uma base rotativa;
- III. Não devem ser beneficiados com quaisquer privilégios materiais.

Segundo Stojanovic, a propriedade grupal e o autogoverno grupal demandam a propriedade estatal e o governo pelo Estado. A sociedade não poderia funcionar se a propriedade do Estado não estabelecesse estritos limites à propriedade grupal autogovernada. O perigo é que o autogoverno social poderia ser reduzido a autogoverno grupal baseado na percepção da propriedade social como propriedade do grupo. Para o autor,

"a alienação pode aparecer também no autogoverno, não somente por causa da atividade de grupos oligárquicos, mas também por causa do comportamento de todo grupo autogovernado em relação à sociedade. A alienação dos meios e produtos do trabalho da sociedade pode ser realizada também por grupos de indivíduos autogovernados. Na análise final, é tudo o mesmo para a sociedade, se ela perde o controle sobre os meios de produção para o Estado ou para alguns grupos autogestionários.[...] É de menor importância que, em vez de capitalistas, são grupos autogeridos, quando os últimos comportam-se como "capitalistas coletivos". Para a pessoa que é atirada no meio da rua por tal grupo agindo nos interesses de seu próprio rendimento, a diferença é apenas de terminologia". (STOJANOVIC, 1975: 472-475)

#### e) Autogestão ao nível das unidades produtivas

A autogestão nesse nível refere-se à participação autônoma e ao controle direto pelos trabalhadores sobre o processo de investimento e acumulação; a eleição e demissão de seus dirigentes e representantes; a definição das formas de punição e recompensa; a tomada de decisões a respeito do planejamento e execução da produção e sobre a distribuição de renda nas empresas (BOTTOMORE, 1993; FARIA, 1987).

A autogestão é o sistema de organização das atividades sociais (atividades produtivas, serviços, atividades administrativas) desenvolvidas mediante a cooperação de várias pessoas, onde as decisões relativas à gerência são diretamente tomadas por aqueles que participam,

com base na atribuição de poder decisório às coletividades definidas em cada uma das estruturas específicas de atividades (empresa, escola, bairro, etc.) (BOBBIO, 1997).

A partir da leitura de Bobbio (1994) acerca das formas de governo, desenvolveu-se o quadro que segue como uma categorização possível das formas de gestão de uma organização coletivista. A tipologia foi constituída a partir da combinação de elementos como a amplitude de pessoas que governam e a forma como se dá a gestão.

Quadro 4.1 - Tipologia das formas de governo em organizações associativas

Quanto Governam?	Como Governam?	
	Isoladamente	Coletivamente
<b>Um</b>	Heterogestão autoritária (autoritarismo)	Heterogestão consultiva (despotismo esclarecido)
<b>Alguns</b>	Heterogestão oligárquica (oligarquia)	Heterogestão participativa (oligarquia esclarecida, co-gestão, gestão participativa)
<b>Muitos/Todos</b>	Anarquia	Autogestão (democracia)

Fonte: elaboração: FARIA, J. H. e CHRISTOFFOLI, P. I. - anotações de aula

Diversos estudos sugerem que o tamanho inibiria a implementação dos ideais autogestionários<sup>44</sup>. Weber (apud SIMONS e INGRAM, 1997: 17) argumenta que "a democracia direta torna-se impraticável quando o tamanho do grupo cresce além de determinado nível". Estudos sobre Kibbutzim concluíram que a democracia direta decresce com o aumento do tamanho das unidades. (ROSNER e PALGI, 1980; ROSNER e TANNENBAUM, 1987, citados por Simons e Ingram, op. cit.). Já outros identificaram em estudo longitudinal sobre o ciclo de vida em organizações cooperativas que os ideais democráticos tendem a se degenerar com a idade, mas que eventualmente também se regeneram (BATSTONE, citado por Simons e Ingram, op. cit.)

<sup>44</sup> Conforme será discutido posteriormente, os dados obtidos aparentemente questionam essa tese, (ou ao menos a tendência de aplicação linear da mesma: uma organização menor tende em geral a ser mais democrática que outra de tamanho maior...) e acrescentam várias nuances à mesma. Talvez essa tese seja correta como tendência geral mas não dê conta de explicar a complexidade dessas relações nos coletivos, que seria grandemente influenciada por vários outros fatores.

Pesquisas realizadas nos EUA (LIPSET, TROW E COLEMAN - citados por ROSNER, 1975: 289-90) sugerem que para a democracia direta desenvolver-se em organizações voluntárias é necessário:

1. "Uma escala relativamente pequena, possibilitando a proximidade dos membros do centro da tomada de decisões e, assim, a consciência de eventos sem a necessidade de recorrer a meios formais de comunicação.
2. Consciência dos membros sobre a vida da organização, interesse ativo nos eventos da organização, boa vontade para tomar parte na execução de suas funções. Esta consciência é maior quanto mais funções da organização há, ou mais estas funções são essenciais aos seus membros.
3. A existência de condições para a criação de uma opinião pública não-formalizada, a qual será um mecanismo para regulação da organização. A opinião pública não-formal deve regular junto com, ou mesmo na ausência de, instituições legislativas ou de supervisão formalizadas.
4. A existência de uma reserva de quadros potenciais, isto é, um grande número de membros que podem tomar conta dos deveres e que têm tanto as qualidades pessoais quanto a experiência necessária para desempenhar esses deveres. Geralmente quanto menos especializadas as funções e menor a necessidade de conhecimento específico para desenvolvê-las, maior será a reserva de quadros.
5. Igualdade entre as condições de vida dos dirigentes e aquelas dos outros membros da sociedade. Não deveria haver privilégios que tornarão vantajoso manter posição de liderança por longos períodos. A suposição é, portanto, que uma correlação existirá entre a igualdade de todos os membros e a freqüente mudança de dirigentes."

#### **4.2 OS MECANISMOS DA DEMOCRACIA INTERNA NAS COOPERATIVAS PESQUISADAS**

Em geral pôde-se observar que a dinâmica democrática interna nas cooperativas situou-se dentro da esfera definida como *autogestão ao nível das unidades produtivas*. A configuração concreta dessa forma de gestão variou no entanto, de coletivo para coletivo, atingindo desde um extremo onde o vigor participativo da base organizada em núcleos é muito forte (COOPERUNIÃO) chegando a exceder-se algumas vezes em direção a um certo "basismo", até o outro extremo (representado pela COOPTAR), onde o coletivo opta por

minimizar a participação da base a um nível eventual, adotando-se inclusive em algumas situações o conceito de representação familiar ao invés da assembléia plena dos sócios.

Se isso ameaça comprometer ou não a unidade entre concepção e execução do trabalho e a participação ampla de todos os associados no processo decisório é um aspecto a ser melhor analisado e verificado na sequência de seu desenvolvimento. De toda maneira, para compreender o alcance e o porquê da forma como se manifestam esses fenômenos, é necessário observar a história singular de cada caso, para com isso encontrar os elementos explicativos.

Sem levar em consideração as diferenças de método e concepção de condução dos coletivos, é possível identificar aspectos comuns às diversas experiências que refletem a busca de mecanismos que assegurem o atingimento dos objetivos da democracia interna dessas organizações (mecanismos utilizados para informação aos associados e forma de efetuar a prestação de contas, entre outros).

Em duas das cooperativas estudadas (COOPERUNIÃO e COOPTAR) aplica-se um mecanismo democrático baseado em formulação da CONCRAB que é denominada de *democracia ascendente e descendente*<sup>45</sup>. Nas demais cooperativas adotam-se outras variantes do modelo autogestionário.

Nenhuma das cooperativas estudadas estabelece tempo limite para a permanência de uma mesma pessoa na direção ou coordenação de forma a evitar uma possível tendência à perpetuação de dirigentes ou a uma oligarquização interna. Como foi visto, já aparecem alguns indícios de um acomodamento no sentido de que algumas pessoas sejam recorrentemente conduzidas à direção ou a postos chaves dos coletivos.

#### **4.2.1 COOPTAR**

A dinâmica democrática na COOPTAR resulta de um processo característico de construção surgido da interação de experiências negativas com formas mais amplas de participação. No início eram 45 famílias membros do coletivo e desenvolveu-se uma

---

<sup>45</sup> A democracia ascendente refere-se à fase em que as discussões são efetivadas nos núcleos de base em vista de esclarecimento e aprofundamento das questões e propostas entre os associados. A partir dessas discussões na base as questões são levadas para as instâncias de coordenação onde são ordenadas e definidas ou remetidas para a assembléia geral. Depois de aprovadas, as resoluções entram na fase da democracia descendente, em que a regra é buscar assegurar o eficiente cumprimento das decisões. Nessa fase são restringidos os espaços de discussão, uma vez que se considera como um momento de execução, onde democracia implica o cumprimento das decisões já tomadas pelas instâncias coletivas.

experiência organizativa denominada Laboratório Organizacional de Campo. Uma das características dessa metodologia é que ela institui diversos mecanismos participativos a fim de assegurar a gestão democrática da experiência coletiva. Como, porém, o período do laboratório conviveu com o momento em que o coletivo enfrentava a crise ocasionada pelo não-acesso à totalidade da terra destinada ao grupo e a concomitante escassez de postos de trabalho para empregar a mão-de-obra, a aplicação do método nessas condições, aliada ao nível de expectativas e à estratégia econômico-produtiva definida então pelo grupo, resultou segundo as pessoas entrevistadas simplesmente em acúmulo de reuniões e planejamentos onde pouco ou nada conseguia ser executado.

Nesse período, as atividades realmente produtivas (no sentido de geração de retorno econômico) eram poucas, especialmente devido à falta de capital para investimento, da escassez de terra e do excesso de mão-de-obra aplicada às atividades com a conseqüente obtenção de baixa produtividade. Com isso, as reuniões eram praticamente diárias, demoravam horas e resolviam muito pouco dos problemas concretos do grupo.

Desse quadro resultou que, segundo um membro da Cooptar, “no início tinha muitas reuniões e assembléias. Com o tempo o pessoal se encheu! Cada pouco era uma reunião. Então o pessoal foi dando mais autonomia para a direção. A não ser para questões maiores”.

Pouco a pouco começa a conformar-se no seio do grupo uma aversão pelo “reunionismo”. Com a gradual saída de diversas famílias do coletivo, vai se constituindo um grupo bastante homogêneo em termos de visão sobre como deveria se dar a condução democrática interna. A partir das referências que o grupo vivenciou, configura-se gradualmente uma dinâmica democrática minimizada, (descrita adiante) como parte do esforço de síntese entre as necessidades objetivas de gestão econômica do coletivo com as expectativas e interesse em reduzir o número de reuniões do grupo como um todo. Num certo sentido, a democracia, vista como a participação de todos nos vários momentos de discussão em si, é substituída pela perspectiva de delegação de responsabilidades aos coordenadores de setor e pela limitação drástica nos espaços coletivos de discussão.

As instâncias atualmente existentes são: (a) assembléia geral (que pode ou não envolver todos os associados, visto que às vezes consulta-se um membro de cada família apenas para a tomada de certas decisões); (b) diretoria, que exerce as funções de representação legal da CPA; (c) a coordenação dos setores de trabalho; (d) setores de trabalho.

A gestão econômica da CPA é desenvolvida principalmente por uma gerência interna desempenhada por um dos associados. É realizado um planejamento anual em que são fixadas as grandes linhas e algumas metas de produção (conforme o tipo da atividade). No caso das decisões do dia-a-dia, elas podem ser tomadas por esse coordenador geral, que também faz consultas seja aos coordenadores de setor, seja a outras pessoas (ou mesmo aos representantes de famílias, se for o caso), para a tomada de decisões mais importantes e que impliquem volume maior de recursos ou decisões que envolvam investimentos.

Observou-se que na COOPTAR vários aspectos formais não são levados em conta, sendo que, a rigor, a cooperativa funciona sem seguir as normas estatutárias. O estatuto da cooperativa apresenta diversos artigos totalmente defasados em relação à discussão e práticas atuais do grupo. O fato de as pessoas não se importarem com essa situação e não se preocuparem, por exemplo, em atualizar os artigos já superados de seu Estatuto, mais do que um possível descuido/desleixo, deve ser lido como atribuição de importância secundária aos aspectos formais pelo grupo. O que vale são os acordos tomados e não necessariamente o que está escrito. Nesse sentido, o que se usa são mecanismos e valores ligados à cultura do grupo (à sua cultura organizacional), que não necessitam estar formalizados para exercer de fato um papel determinante na dinâmica interna e na condução das questões coletivas.

A existência de práticas instituídas em desacordo com as normas formais, sem que estas tenham sido atualizadas, é um fator que tende a trazer complicações em situações como a entrada de novos membros no coletivo, uma vez que os mesmos não teriam condições de inteirar-se de todo o conjunto de normas vigentes antes de poder decidir pela sua entrada ou não. Há um “risco” intrínseco no fato de esse conjunto de normas não estar escrito. A entrada de novos membros tenderia a questionar o processo de “institucionalização<sup>46</sup>” e posteriormente buscar reelaborar as normas, com as conseqüentes incertezas daí derivadas, fato que pode

---

<sup>46</sup> No sentido dado por Berger e Luckman (1983:77-90): “toda atividade humana está sujeita ao hábito. Qualquer ação freqüentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido com economia de esforço. [...] As ações tornadas habituais, está claro, conservam seu caráter plenamente significativo para o indivíduo como rotina em seu acervo geral de conhecimentos, admitidos como certos para ele e sempre à mão para os projetos futuros. [...] A institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. [...] As tipificações das ações habituais que constituem as instituições são sempre compartilhadas. São acessíveis a todos os membros do grupo social particular em questão e a própria instituição tipifica os atores individuais assim como as ações individuais. [...] As instituições implicam, além disso, a historicidade e o controle. As tipificações recíprocas das ações são construídas no curso de uma história compartilhada. As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. [...] As instituições, também, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras direções possíveis. [...] Dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento da atividade humana foi submetido ao controle social. Novos mecanismos de controle só são exigidos se os processos de institucionalização não forem completamente bem sucedidos.”

ajudar a explicar parte da reticência com que o grupo encara a abertura do coletivo para ampliação dos associados.

#### **4.2.2 COOPCAL**

A COOPCAL organiza-se nas seguintes instâncias: a) assembléia geral, b) diretoria legal; c) conselho deliberativo; d) núcleos de famílias, e) setores de trabalho (denominados departamentos). Além dessas, existe o conselho fiscal, o conselho de ética e uma equipe de controles.

A assembléia geral ordinária é realizada mensalmente, geralmente no dia 05. Um ponto obrigatório é a prestação de contas do mês anterior. Além disso, são feitos informes dos setores e avaliação geral.

O Conselho Deliberativo é formado pela diretoria legal (presidente, secretário e tesoureiro) e por um representante do conselho fiscal, do conselho de ética e pelos coordenadores de departamento. Essa instância tem a responsabilidade principal para coordenar o andamento da cooperativa no dia-a-dia.

Os associados participam num dos três núcleos de base para realizar estudos, discussões referentes a investimentos e ao planejamento, avaliação da prestação de contas, discussão sobre as lutas do MST e sobre problemas internos da CPA, etc. Os núcleos reúnem-se uma vez por mês.

Os membros de cada departamento e os coordenadores reúnem-se no máximo a cada 15 dias. Nessas reuniões são feitas avaliações, planejamento e encaminhamento das atividades, sendo elaborado o plano de trabalho quinzenal pelos coordenadores. Esse plano deve pautar-se no planejamento anual aprovado em assembléia geral de forma a detalhar as ações de curto prazo necessárias a sua implementação.

Cada departamento realiza o controle das atividades e horas trabalhadas de seus membros, além de discutir e se posicionar em relação aos encaminhamentos feitos pela coordenação, bem como apresentar propostas para o conjunto da cooperativa. A mão-de-obra ociosa de cada departamento é colocada à disposição da coordenação para realocação em outros departamentos durante o período do próximo plano de trabalho.

A prestação de contas é elaborada pela equipe de controles de forma bastante detalhada, apresentando diversas planilhas com dados sobre horas trabalhadas, fluxo de caixa,

dívidas, investimentos realizados, etc. Esses dados são remetidos para análise dos núcleos. Cada núcleo pode apresentar questionamentos, avaliações e propostas acerca das contas apresentadas bem como em relação ao estado geral da CPA.

Apesar de ter sido o mecanismo mais completo e o esforço mais sério no sentido de transparência e informação internas encontrado entre as cooperativas pesquisadas, constataram-se vários problemas em relação ao formato da prestação de contas. Há uma profusão de dados, sendo alguns confusos e mal-formulados, junto com informações chaves, o que pode conduzir a interpretações errôneas pelos sócios. Outro aspecto é que os números são enviados como dados brutos, sem que se agreguem informações e interpretações dos mesmos. Como o nível de escolaridade e de qualificação dos associados em termos de leitura e análise de dados econômico-financeiros é limitado, o volume elevado de dados fornecido acaba sendo prejudicial ao entendimento. A direção não envia nenhum informe ou balanço crítico específico com sua análise sobre os números apresentados ou sobre o rumo que a cooperativa deveria seguir. Vários entrevistados confirmaram que grande parte dos associados não consegue entender os números apresentados e, principalmente, não consegue identificar claramente onde estão os problemas centrais a ser enfrentados. As observações efetuadas permitem supor que sequer a direção consegue esse nível de entendimento.

Um aspecto constatado nas entrevistas foi o baixo nível de participação e de manifestação dos associados em relação às questões internas da CPA. Com base em informações fornecidas pelos entrevistados elencaram-se algumas das possíveis razões para essa situação: (a) medo de apresentar propostas e depois ter de arcar com o peso da responsabilidade que isso implica (se der errado...); (b) baixo nível de escolaridade, somado ao fato dessas pessoas historicamente terem tido pouca vivência com discussões públicas (medo de falar errado, etc.); (c) a cultura do meio rural é tradicionalmente voltada para o silêncio, para a submissão; (d) dificuldade em enxergar o coletivo como um todo, dificuldade de refletir e planejar.

Isso aparece no que um dos entrevistados afirmou: “a participação das pessoas deixa muito a desejar. Resume-se mais a levantar a mão nas votações (e muitas vezes aprovam coisas que são contra ou não tem claro) com um certo receio de levantar propostas alternativas, ou questionamentos, dúvidas, etc.”

### **4.2.3 COOPERUNIÃO**



Além da assembléia geral, que é sua instância máxima, a COOPERUNIÃO possui as seguintes instâncias:

- (a) conselho diretor - composto por três membros escolhidos a cada três anos por voto direto e secreto. Tem por função a gestão econômica da cooperativa;
- (b) conselho social e político: composto pelos coordenadores de núcleos de base (6) mais os coordenadores de comissões (3) e 1 membro do conselho diretor. Este conselho tem por função a discussão e condução de todos os assuntos relacionados com a democracia e funcionamento interno da CPA, com exceção dos aspectos econômicos;
- (c) comissões: educação (formada por representantes dos pais, dos alunos e de professores); saúde; esporte e lazer.
- (d) núcleos de base - em número de 6. São formados por grupos de 10 famílias reunidas por critério de proximidade da moradia. É a instância democrática de base por excelência da cooperativa e representa uma das pedras angulares que asseguram o funcionamento do coletivo.
- (e) setores e equipes de trabalho - são três setores (produção; pesquisa e comércio; controles e custos) e o comitê de finanças. O setor de produção é ainda subdividido em equipes de trabalho (7): frigorífico; construções; lavoura; estábulo; pequenos animais (aves/suínos/apicultura/peixe); subsistência; e erva-mate/reflorestamento. Cada equipe de trabalho possui coordenador e vice, escolhidos pelos seus membros, com mandato indicativo de três anos.

A grande maioria das decisões do coletivo passa pelas assembleias gerais. Várias pessoas entrevistadas avaliaram que a direção deveria ter maior liberdade para tomar decisões, especialmente na área comercial e de pequenos negócios. O formato atual resulta em algumas perdas de oportunidades. A assembleia também é o espaço mais utilizado para informes e esclarecimentos gerais e para a prestação de contas. Devido ao tamanho deste coletivo, tal forma é claramente insuficiente e inadequada, contribuindo para minimizar o nível de informações e transparência internas. De acordo com um sócio da CPA, “o problema é que falar um monte de números não é a melhor maneira, visto que o pessoal logo esquece e confunde os dados”.

A prestação de contas inicialmente era enviada bimestralmente via um informe para os núcleos e famílias, porém o formato não era adequado e as pessoas não o entendiam. Optou-se

por alterar a forma, mas até o momento da pesquisa não havia sido definido o novo jeito de informar os associados. Nesse tempo, não foram feitas atividades específicas de formação a fim de preparar as pessoas para que pudessem entender os dados.

Os coordenadores assim como os membros da direção da cooperativa têm mandato de três anos. Ao contrário dos membros da direção (em que não houve substituição durante o transcorrer do mandato), vários coordenadores são trocados por ocasião das avaliações anuais. Cada coordenador tem que ser ratificado pela equipe de trabalho. As equipes de trabalho reúnem-se no mínimo uma vez por mês (geralmente aos sábados). Nessas reuniões discutem-se os problemas e informam-se os planos de trabalho para o próximo período. Também avalia-se o andamento do trabalho da equipe.

A dinâmica democrática da COOPERUNIÃO está descrita mais adiante como um exemplo típico de um determinado estágio por que parecem passar os diversos grupos de trabalho coletivo nos assentamentos.

#### 4.2.4 COPAVI

A estrutura orgânica da COPAVI é formada por: assembléia geral, conselho deliberativo, direção legal e conselho fiscal. O conselho deliberativo é composto por onze membros<sup>47</sup> e a direção por três. A diretoria tem mandato de três anos, devendo ser renovado no mínimo 2/3 de seus membros.

A assembléia geral é realizada ordinariamente uma vez por mês, a fim de efetuar a análise e aprovação da prestação de contas do coletivo. Devido ao fato da CPA ter o refeitório coletivo, muitas das comunicações e algumas das decisões operacionais são tomadas após consulta aos associados aproveitando-se do horário de refeições. Sempre que necessário, toma-se um pouco mais de tempo para definir alguma questão mais urgente<sup>48</sup>.

Cada sócio participa em um núcleo de base e um setor de trabalho. O núcleo tem por função assegurar o espaço para debates e questionamentos gerais da gestão estratégica e os aspectos sociais e políticos do coletivo. Os setores basicamente se encarregam da execução e eventualmente de discussões sobre o andamento do processo de trabalho em si.

A direção legal é eleita pelo voto secreto de todos os associados para um período de três anos. A função da direção é a representação externa da cooperativa tanto em questões econômicas quanto políticas e jurídicas. Grande parte das decisões do dia-a-dia acabam sendo tomadas pela direção legal tendo em vista a dificuldade de reunião e a falta de operacionalidade do conselho.

O Conselho Deliberativo é formado por um membro da direção, um representante de cada núcleo de famílias e pelos coordenadores de setores. Ele é quem de fato deveria ter a responsabilidade maior pela gestão do dia-a-dia da cooperativa e em grande parte ser o centro formulador de muitas das propostas e análises submetidas e adotadas pelo coletivo. Porém, em função de envolver um número elevado de membros, ele acaba tornando-se pouco produtivo.

Por ocasião da reestruturação, visando adaptar a cooperativa à proposta da CONCRAB (democracia ascendente e descendente), criou-se uma instância encarregada de gerenciar a operacionalização das decisões e políticas tomadas em assembléia. Em virtude da saída de

---

<sup>47</sup> A composição do conselho foi estipulada no início da cooperativa e parece não ter passado por reformulação, uma vez que o número é irreal tanto em função da necessidade de agilidade como do número de sócios do coletivo (cada reunião torna-se uma mini-assembléia).

<sup>48</sup> Se por um lado esse mecanismo agiliza bastante, por outro tende a criar uma certa aversão ao “reunionismo”, também verificada em outros coletivos.

associados, a equipe teve de ser desfeita a fim de alocar as pessoas nos postos de trabalho vagos.

Abaixo dessas instâncias situam-se os núcleos de base e os setores de trabalho. São três núcleos organizados segundo a proximidade das moradias. Os núcleos constituem o espaço de manifestação democrática sobre as questões gerais da CPA. Discutem as prestações de contas mensais, as propostas de planejamento e de investimentos e avaliam o andamento geral da cooperativa, especialmente em relação às questões políticas e de relacionamento interno. Os núcleos reuniam-se originalmente uma vez ao mês. Agora decidiu-se por reuniões quinzenais para assegurar maior tempo para discussões e possibilidade de interferir mais efetivamente na condução da CPA.

Os setores discutem apenas questões relacionadas com a produção e a execução dos planos aprovados pela assembléia. A prestação de contas é efetuada mensalmente. Enviam-se os dados do fluxo de caixa, procurando separar os dados por atividades. Só que esse informe financeiro é insuficiente para os núcleos poderem fazer uma análise detalhada. Faltam os dados de produção, de horas trabalhadas, de cumprimento ou não das metas.

#### **4.3 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS E RESUMOS GERAIS**

Em geral, a participação dos associados nas atividades referentes à democracia interna nas cooperativas é bastante elevada. Dos entrevistados, 91,3% participam da maioria das reuniões e assembléias do coletivo, enquanto que apenas 8,7% participam ocasionalmente (entre elas pessoas com problemas de saúde, o que impede sua participação mais efetiva).

A frequência com que os sócios intervêm nas reuniões e assembléias é alta, existindo porém uma parcela significativa com participação marginal. 50% dos entrevistados afirmaram que intervêm sempre ou muito frequentemente, enquanto que 30% admitem que raramente contribuem nas assembléias.

Outros aspectos que confirmam a vitalidade da dinâmica democrática podem ser vistos nos indicadores constantes do Quadro 4.2:

Quadro 4.2 - Grau de concordância em relação a aspectos da democracia interna e do funcionamento do coletivo (em %)

Um sócio não pode alterar decisões tomadas pela assembleia	89.1
O número de reuniões realizadas no coletivo não é demasiado	87.0
Cada associado é responsável e sabe o que deve ser feito	82.6
A direção poucas vezes decide sem consultar os associados	69.6
Não existe falta de liberdade individual no coletivo	67.4

Alguns números no Quadro anterior chamam a atenção. Afora o fato de que há uma clara noção de que o indivíduo deva respeitar a decisão do coletivo (o que era esperado) e que cada associado é responsável e age como tal, a concordância com o fato de o número de reuniões não ser demasiado é quase que intrigante. De maneira geral as pessoas prefeririam menos reuniões no coletivo, porém consideram que o número atual é necessário a fim de assegurar um adequado funcionamento do mesmo (manifestação freqüente nas entrevistas).

Em relação à direção poucas vezes decidir sem antes consultar os associados, isso tanto pode ser visto como um aspecto positivo, no sentido de que não há um distanciamento das decisões em relação aos interesses dos associados, ou negativamente, tendo em vista que processos decisórios sujeitos a freqüentes consultas podem indicar falta de definição clara de funções e/ou cerceamento excessivo da autonomia decisória dos dirigentes.

Outro aspecto aparece no fato de as pessoas em geral concordarem com a existência de uma certa morosidade no processo de tomada de decisões<sup>49</sup>: 56,5% entendem que o coletivo perde muito tempo para tomar decisões, enquanto que para 34,8% o tempo despendido é o adequado a fim de garantir o amadurecimento e as discussões democráticas.

Houve divisão nas respostas em torno da percepção do cumprimento ou não das decisões e normas tomadas pelo coletivo. 54,3% entendem que as pessoas cumprem as decisões e normas, contra 43,5% que discordam. Nesse aspecto houve variação na resposta entre as cooperativas. A COOPCAL obteve média de respostas mais baixa<sup>50</sup> (2,500) do que a média geral das cooperativas (3,304). Isso significa que a percepção dos associados é a de que há maior descumprimento das normas e decisões nesse coletivo do que em relação aos outros coletivos

Em relação à falta de liberdade individual no coletivo, verificou-se que quem entende que há falta de liberdade tende a responder que não entraria novamente em outro coletivo caso tivesse de sair do atual. Ou seja, na medida em que o trabalhador se sente restringido/oprimido pelas

<sup>49</sup> Se bem que houve muitas ressalvas de que é necessário que se passe por um processo amplo de consultas e reflexões como uma condição necessária para o funcionamento e manutenção da unidade interna do coletivo. Ou seja, o ganho em velocidade e em redução de reuniões pode também trazer junto uma perda de qualidade na democracia interna.

<sup>50</sup> teste Kruskal-Wallis - chi square = 7,9062; significância = 0,048.

normas e relações de trabalho no coletivo, tende a não querer entrar em outro. As pessoas também relacionam o sentimento de liberdade individual com o fato de o coletivo ser ou não um bom lugar para se viver. Quem concorda que falta liberdade individual no coletivo tendeu também a responder que se sente descontente com o coletivo em que vive<sup>51</sup>.

Em relação ao sentimento de responsabilidade dos associados pelo sucesso do setor de trabalho e do conjunto da cooperativa, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 4.1:

Tabela 4.1 - Sentimento de responsabilidade dos associados (em %).

	Pelo sucesso do setor em que trabalha	Pelo sucesso da cooperativa como um todo
Em quase nada responsável	6,5	8,7
em pouco responsável	32,6	39,1
em muito responsável	60,9	52,2

Pelos dados, infere-se que há um significativo número de associados que não consegue perceber-se com capacidade e/ou responsabilidade para contribuir no processo de condução do coletivo como um todo ou, mais restritamente, de seu setor de trabalho. Há uma relação forte entre quem se sente muito responsável em uma e outra questão, mostrando, portanto, que cerca da metade dos membros desses coletivos não consegue se situar como partícipes ativos.

Outro fato constatado foi que quanto menor a participação em cursos de curta duração<sup>52</sup> menos a pessoa se sente responsável pelo sucesso do setor em que trabalha<sup>53</sup>. Aqueles que se sentem em muito responsáveis são os que participaram significativamente de mais cursos do que aqueles que se sentem em pouco ou quase nada responsáveis.

Parece não haver relação entre o tipo de trabalho desempenhado e o sentimento de responsabilidade em relação ao sucesso do todo da cooperativa, tendo em vista que não é significativa a interação entre sentir-se responsável pela cooperativa como um todo e as questões sobre se “falta liberdade no horário de trabalho” e se “a pessoa não pode fazer o trabalho de que mais gosta”.

Porém, o fato de sentir-se “em muito” responsável pelo sucesso da cooperativa como um todo afeta a disposição da pessoa em entrar novamente num coletivo caso tivesse de fazer

<sup>51</sup> Correlação linear negativa de intensidade fraca:  $r = -(0,3722)$   $p = 0,01$ .

<sup>52</sup> No conceito de eventos de curta duração, conforme a concepção de formação empregada pelo MST (que supõe que a formação não ocorre somente em cursos, mas também neles) foram consideradas participações em encontros estaduais do MST, seminários temáticos e outros.

<sup>53</sup> sig - 0,0412

tudo novamente<sup>54</sup>. 95,8% dos que se sentem em muito responsáveis concordam total ou parcialmente que entrariam novamente num coletivo, contra apenas 50% dos que se sentem “em quase nada” responsáveis e 27,8% dos que se sentem “em pouco” responsáveis. As pessoas que consideram o coletivo como um bom lugar para trabalhar e viver tenderiam a entrar novamente no coletivo se tivessem de fazer tudo de novo<sup>55</sup>.

Houve diferenças estatisticamente significativas entre cooperativas na questão da pessoa sentir-se responsável pelo sucesso da cooperativa. A média geral entre as respostas das quatro cooperativas foi de 2,435. As médias extremas foram a COOPCAL com 1,90 e a COOPTAR com 2,86<sup>56</sup>. Na COOPCAL a maior parte dos entrevistados sente-se pouco responsável pelo conjunto da cooperativa (90%), o que reforça a tese de um descontentamento geral dentro da cooperativa. Na COOPERUNIÃO esse número situa-se em 50%. Nesse caso talvez o resultado se explique em parte pelo tamanho e complexidade da cooperativa.

---

<sup>54</sup> teste KW -  $\chi^2 = 6,7446$  sig - 0,0343

<sup>55</sup>  $r = 0,4316$   $p = 0,003$ .

<sup>56</sup> Significativo com base no teste qui-quadrado -  $\chi^2 = 16,2318$ ; sig - 0,0125

#### **4.4 TIPOLOGIA PRELIMINAR SOBRE OS NÍVEIS DE DEMOCRACIA INTERNA NAS COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO COLETIVA**

Com base na análise dos mecanismos e da dinâmica adotada pelos quatro coletivos, sugere-se a seguir um tipologia resumida que procura delimitar duas situações extremas encontradas. Dois coletivos estão contemplados nos tipos abaixo descritos enquanto que os demais estariam em situação intermediária<sup>57</sup>. Essa tipologia é adotada com intenção claramente descritiva.

##### **4.4.1 Dinâmica democrática forte**

Essa tendência verifica-se praticamente em todos os coletivos em seu estágio inicial de vida organizacional e pode perdurar por muitos anos (mais de 10 no caso da COOPERUNIÃO). Em relação ao tamanho, manifesta-se tanto em coletivos pequenos como nos maiores (mais de 100, no exemplo estudado).

Originalmente, esse primeiro tipo poderia ser considerado como mais adequado a um estágio inicial do ciclo de vida organizacional dos coletivos, sendo posterior e gradualmente alterado ou substituído. Essas alterações podem ocorrer em base à necessidade de maior grau de agilidade no processo de tomada de decisões, condição imposta pela dinâmica de mercado (pressão pela efetividade econômica), ou seja, por uma suposta tendência à gradual redução dos níveis de participação dos associados, motivada seja por acomodação seja pela legítima delegação de poderes às instâncias do coletivo com vistas à obtenção de ganhos de efetividade econômica.

As características distintivas identificadas foram:

- Prioridade à organização de base e respeito à complexidade da dinâmica coletiva - os núcleos de base existem, são atuantes e ativamente incentivados pela direção da cooperativa. Muitas questões são remetidas para discussão nos núcleos, sendo que algumas vezes peca-se em direção ao basismo (questões que deveriam ser definidas pela direção ou instâncias superiores são remetidas aos núcleos);

---

<sup>57</sup> Na verdade a tipologia proposta é tentativa e claramente insuficiente para dar conta da diversidade de situações estudadas e muito menos de outras situações porventura existentes nos outros grupos de trabalho coletivo dos assentamentos. Aqui, a intenção inicial é procurar delimitar alguns elementos chaves que possam contribuir para uma futura categorização desse tipo de experiências.



- Insegurança do papel da direção: a atuação das direções pode ficar muito limitada pela prioridade dada à discussão de base. O coletivo enfrenta situações de risco de paralisia em momentos cruciais;
- Processo demorado de tomada de decisões. Questões chaves podem demorar vários meses ou até anos para ser decididas após o início das discussões<sup>58</sup>;
- Dinâmica freqüente de reuniões e assembleias: para funcionar, essa dinâmica democrática de base pressupõe reuniões freqüentes (no início semanais, posteriormente no máximo quinzenais). Para essas reuniões são remetidas as diversas questões a ser definidas nas assembleias;
- A circulação de informações pode pecar por excesso de detalhes, sem conseguir necessariamente dar conta de uma análise global correta sobre o estado da cooperativa. Muitas vezes, as pessoas não conseguem entender os informes por excesso de dados ou por eles se concentrarem em aspectos secundários. As informações chaves não são tratadas de forma ordenada e com o devido destaque;
- Caso o coletivo seja de tamanho grande (em termos de números de associados) os mecanismos informais de comunicação tornam-se insuficientes para assegurar níveis adequados de informação aos associados. Necessariamente, o coletivo deveria desenvolver mecanismos formais que assegurassem a coleta, análise e repasse das informações sobre a cooperativa. O controle “visual” sobre o andamento do coletivo, que pode ser útil e funcionar em organizações de pequena escala, é ineficiente numa escala maior, devido ao grande número de atividades e às dimensões geográficas. Não necessariamente isso ocorre com sucesso;
- Tendência de concentração da capacidade de elaboração teórica nas esferas envolvidas com a coleta de dados e gestão financeira da cooperativa. Apesar dos dados sobre a CPA terem uma circulação mais ampla que em outras cooperativas, não há uma distribuição uniforme da capacidade de organização e análise dos dados disponibilizados por todo o corpo de associados. Com isso, apesar de uma série (excessiva até) de dados ser disponibilizada, o manuseio e a ordenação de forma a possibilitar a teorização sobre o coletivo estão limitados a poucas pessoas, normalmente as que atuam em atividades que exijam abstração e tomadas freqüentes de decisão;

---

<sup>58</sup> Obviamente, aqui se está referindo a questões complexas como reestruturações e reorientações estratégicas e não a questões corriqueiras de negócios.

- Devido à concepção de democracia de base vigente no coletivo, o normal/esperado é a ampla participação dos associados nas discussões e nas definições de rumos do coletivo. Isso tudo não é sinônimo de eficiência e eficácia nas decisões, ou seja, na qualidade técnica e agilidade processual daquilo que se decide;
- Os núcleos têm atuação significativa tanto em discussões de matérias econômicas (planejamento, investimentos, etc.) como sociais e políticas sobre o funcionamento da cooperativa e/ou do MST/partido político;
- No ajuste da produtividade do trabalho, especialmente no caso dos grandes coletivos e devido aos fatores objetivos que limitam as possibilidades de resolução, os coordenadores de setor tendem a ficar muitas vezes e por muito mais tempo<sup>59</sup> pressionados pelos associados, entre adotar posturas apertadas ou frouxas em relação ao ritmo e conteúdo do trabalho.

#### **4.4.2 Dinâmica democrática minimizada**

Essa tendência verifica-se em coletivos pequenos e médios,<sup>60</sup> e com certa idade, que já passaram pelo estágio de democracia radicalizada. Ela se caracteriza por uma gradual diminuição do vigor da democracia basista e uma evolução em direção a uma lógica empresarial que privilegia os resultados econômicos e as formas indiretas-pontuais de participação democrática.

- Tendência à redução extrema de reuniões e assembléias (seja por aversão dos associados, seja pela emergência de uma racionalidade econômica mais objetiva que considera reunião “perda de tempo”; normalmente uma soma dos dois). Passa a ser normal que a cooperativa fique alguns meses sem reunir-se para discutir sua situação<sup>61</sup>;

<sup>59</sup> O sentido aqui é de que grandes coletivos tendem a demorar muito mais tempo para obter o ajuste entre mão-de-obra disponível versus postos de trabalho existentes, o que leva a retardar o ajustamento objetivo do ritmo e conteúdo do trabalho (esse aspecto será abordado de forma aprofundada mais à frente).

<sup>60</sup> Em relação ao tamanho, o texto sugere restrição aos casos médio e grande tendo em vista que a tipologia foi criada para descrição das quatro cooperativas estudadas e/ou no máximo uma possível utilização frente a outras cooperativas coletivas nos assentamentos. Em termos teóricos, esse “tipo” poderia tranquilamente ser encontrado em coletivos maiores, sendo esperado, no entanto, que uma organização de tamanho médio bem sucedida economicamente fosse evoluindo paulatinamente em termos de tamanho.

<sup>61</sup> Em alguns casos pode ocorrer uma migração da “assembléia como instância de representação do interesse dos sócios” para a assembléia como “representação do interesse das famílias” possibilitando a redução do número de participantes da mesma sem ferir interesses e sem desconsiderar a democracia.

- Ampla delegação de poderes à direção em detrimento da participação de base nas discussões e decisões - esse processo se dá gradualmente. Em função de se obter ganho de agilidade na tomada de decisões, um número cada vez maior de decisões é tomado pelos coordenadores ou pela direção. Essa lógica conduz a um crescente cerceamento do espaço participativo, podendo resultar em uma “democracia enxuta” ou em uma “oligarquia eficiente” (que funciona enquanto mantém sua aura de maior efetividade econômica);
- Ganho de agilidade na tomada de decisões na esfera econômica, especialmente se comparado aos coletivos envolvidos em dinâmicas mais participativas;
- Tendência em concentrar as informações em poucas pessoas - é uma tendência que difere da dinâmica anterior, tendo em vista que aqui o processo vai se dando gradualmente a partir de um distanciamento no acesso da grande maioria dos associados às informações e também na incapacidade dos mesmos em processar e articular o conjunto de informações em um quadro explicativo coerente, que dê conta de proporcionar um entendimento sobre os problemas/limites e possibilidades do coletivo;
- O tamanho pequeno possibilita a dominância de mecanismos informais nas relações entre associados e na forma de repasse de informações; também torna possível/aceitável a sensação de controle “visual”<sup>62</sup> pelos sócios sobre o andamento do coletivo;
- Os coordenadores de setores de trabalho assumem gradualmente um grau maior de autonomia perante os liderados, ligando-se mais claramente à estrutura de decisão da direção operacional e de concepção das estratégias do coletivo;
- O conteúdo, ritmo e intensidade de trabalho são necessariamente definidos mais pelas condições objetivas que pela subjetividade do trabalhador direto. O estágio do coletivo deve estar ajustado ou próximo ao ajuste entre demanda de trabalho (número de postos de trabalho) e força de trabalho disponível. Pode ou não existir assalariamento de mão-de-obra de forma permanente (não é a questão central nesse modelo);
- Restrição da atuação dos núcleos ou mesmo seu esvaziamento, caso a cooperativa seja muito pequena;
- A participação de forma ampla dos trabalhadores tende a ir sendo restringida às assembléias anuais e discussão/aprovação das metas do planejamento anual da cooperativa. Grande parte do espaço de decisão é definida no momento dos investimentos. A partir daí,

---

<sup>62</sup> Refere-se ao fato de que as pessoas não têm de fato acesso a informações objetivas sobre a situação econômica da cooperativa, mas devido ao tamanho pequeno conseguem ter a sensação (muitas vezes ilusória) de um controle visual, apoiando-se para isso em contatos e relações informais entre os membros do coletivo.

o esforço direciona-se em buscar eficiência nessas atividades, o que pressupõe um trabalho técnico-gerencial que recai em grande parte sobre a direção/coordenadores. Por isso essa dinâmica sustenta-se no mito da eficiência gerencial do grupo que comanda a cooperativa. Resultados negativos tendem a inviabilizar a manutenção da mesma e a precipitar alterações drásticas.

Essa dinâmica parece remeter para uma contradição latente nas cooperativas de produção coletiva e que surgiria a partir do momento em que o sistema técnico de produção (conforme WOODWARD, citada por Mintzberg, 1995), ao evoluir, induzisse paulatinamente a organização a adotar mecanismos gerenciais em primeira vista contraditórios à dinâmica democrática<sup>63</sup>. Em sendo assim, processos produtivos estáveis e voltados à produção em massa de mercadorias tendem a tracionar em direção a uma maior padronização e, com isso, reforçariam concomitantemente mecanismos burocráticos de coordenação e gestão, ao passo que sistemas técnicos destinados a produções flexíveis em ambientes competitivos dinâmicos, levariam a estruturas mais descentralizadas e portanto mais acordes ao modelo tipicamente concebido para as organizações de tipo coletivista-democrático. Aparentemente é esse processo que estaria se manifestando nos coletivos estudados.

Há no entanto outros aspectos contraditórios comuns e gerais à dinâmica interna das quatro cooperativas estudadas que parecem trazer elementos que indicam alguns limites atuais enfrentados pelos coletivos. Dentre eles constata-se que há um sério risco de ir se constituindo uma estratificação e diferenciação interna entre os associados. Estariam se conformando três categorias de sócios:

- a) um primeiro tipo (composto por coordenadores e especialmente a direção) que, a partir do seu trabalho no dia-a-dia, assume maiores responsabilidades e enfrenta mais desafios (especialmente no campo gerencial) resultando assim num maior estímulo e conseqüente desenvolvimento teórico e prático na experiência de gestão;

---

<sup>63</sup> A interpretação desse aspecto depende do ponto de vista do analista. Há autores que entendem os procedimentos burocráticos como incompatíveis com estruturas de gestão democráticas, numa mistura aparente entre a concepção política de burocracia e a aplicação de técnicas visando a padronização de processos produtivos diretamente na linha de produção. Já outros preferem diferenciar os dois elementos: há um aspecto técnico que diz respeito a como se organiza a produção (sistema técnico). Se a forma mais eficaz, de acordo com o interesse e as decisões do coletivo de trabalhadores (ou das instâncias democráticas da nação socialista, por exemplo) é a utilização do maquinismo em alto grau e/ou a padronização dos procedimentos, isso será feito, mas não na perspectiva de exploração do trabalhador com objetivo de acumulação capitalista, que é o que importa.

- b) o segundo tipo (conformado pela ampla maioria dos associados) que têm como atividade diária os mais diversos tipos de trabalho braçal que trazem poucos estímulos e desafios aos executantes, no sentido de provocar/exigir reflexão e elaboração teórica, resultando em dificuldades em elaborar análises e conceber alternativas para o coletivo. São pessoas que têm interesse e disposição em se envolver e crescer enquanto donos e trabalhadores dessas experiências, mas não encontram estímulos, espaços ou dinâmicas adequadas a sua condição. Limitações adicionais como dificuldades de acesso à escolarização e/ou a cursos de formação (internos e externos) contribuem para maiores dificuldades em sua ascensão e/ou participação mais ativa dentro da organização;
- c) um terceiro tipo (uma fração pequena dos atuais membros) são os que conscientemente assumem postura comodista ou oportunista para fugir de qualquer responsabilidade e desafio. Sua participação é acrítica, visando a sobrevivência em condições por ele julgadas como adequadas.

O que leva a isso é uma via de mão dupla: de um lado há acomodação das pessoas de base (“porque é muito mais fácil e sossegado só cumprir suas horas de trabalho e ir para casa descansar”), mas também porque elas não são provocadas e desafiadas a participar e/ou porque não são criados mecanismos que possibilitem e estimulem essa participação; ou seja, pelo fato de não haver intencionalidade através de programas/mecanismos que estimulem essa participação (por exemplo, programas de formação de quadros substitutos; políticas para multiespecialização das pessoas; normas colocando a obrigatoriedade de rodízio nas funções chaves num determinado período máximo ou através da constituição de gerências coletivas).

Esses elementos podem ser constatados na afirmação que segue:

“Já existe essa tendência de as pessoas não assumirem tarefas, de fazer as 8 horas e tá bom! Vem sobrecarregando algumas pessoas e vai criando esse desnível. Gradualmente traz o comodismo. Isso prejudica o coletivo porque a outra pessoa não se desenvolve e vai criando essa desigualdade.

Quem está na coordenação está discutindo mais os problemas, que é próprio da função. Faz reuniões à noite (às vezes até meia noite discutindo um problema). E aquele que causou o problema está dormindo! Então tem gente que sua função é trabalhar e pronto!” (dirigente COOPERUNIÃO)

Um dos elementos chaves da autogestão (conforme o conceito adotado no presente estudo) é que o coletivo participe do processo de concepção, de decisão e de gestão, além do trabalho de posterior execução. Isso não quer dizer que em todas as partes desse processo todos os membros necessariamente terão de ser envolvidos. Porém, o coletivo precisa assegurar que, no limite, todo e qualquer um de seus membros tenha a possibilidade e a qualificação necessárias para poder exercer as funções existentes em seu interior, desde que assim o deseje. Ou seja, a participação não necessariamente deve envolver a todos em todos os momentos, porém deve-se buscar criar as condições para que esse processo ocorra caso as pessoas assim o queiram e para que sejam estimuladas para esse fim.

Constatou-se que em todas as cooperativas pesquisadas está se gerando uma dependência de uma ou duas pessoas para muitas das funções chaves, especialmente as funções de gestão econômica, produzindo um desnível significativo para com o restante do grupo. Alguns fatores que parecem contribuir para isso seriam:

- (a) resistência e preconceito contra o trabalho “de escritório”, ou seja, ao trabalho burocrático administrativo<sup>64</sup>;
- (b) o despreparo (no sentido de não-qualificação técnica) das pessoas que desenvolvem o trabalho;
- (c) a política inadequada/inexistente de preparação de substitutos; e
- (d) a não percepção pelo coletivo dos riscos de sonegação de informações e de descontinuidade desse trabalho com a saída desses elementos chaves.

#### **4.5 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO**

Com base nos dados analisados fica claro que a dinâmica democrática das cooperativas estudadas insere-se no espectro das experiências autogestionárias ao nível das unidades produtivas, mas também é possível concluir que não existe um padrão único que caracterize o processo democrático interno dessas experiências.

---

<sup>64</sup> Em parte o grupo tem razões para isso e em parte não. Tem razão no sentido de que geralmente nos coletivos as equipes de gerenciamento produzem poucas informações e muitas vezes são incapazes de detectar os problemas chaves do coletivo. Há, por outro lado, um preconceito que surge da visão de que só o trabalho braçal é que dá resultado.

Pode-se inferir que a dinâmica pela qual vai sendo configurado o processo participativo é condicionada por vários fatores, alguns gerais, mais ligados à noção de democracia de base em um sentido amplo e que se encontra difundida no seio da população (e que se entende por uma espécie de democracia direta, em que todos participem da tomada de todas ou da maioria das decisões) e outros mais específicos e ligados à experiência concreta dos membros de cada coletivo em especial e que vão configurando/institucionalizando aos poucos padrões diferenciados para cada coletivo, na forma de condução das questões internas, assim como condicionado aos sistemas técnicos (tecnologias produtivas) dominantes na organização.

A principal contradição verificada resulta da percepção de que começa a se conformar nesses coletivos uma estratificação entre seus membros, originada das funções desempenhadas, do diferencial de acesso às informações e das oportunidades de inserção no processo decisório. Constatase que a ampla maioria dos associados não encontra mecanismos adequados que oportunizem uma participação maior e mais qualificada na processo democrático interno.

Essa situação pode levar à consolidação de um distanciamento quanto ao acesso às informações, à formação e aos espaços decisórios entre dirigentes e a base das CPAs. Com o tempo e por estarem mais expostas às informações e à necessidade de posicionamentos e tomada de decisões, tendem a surgir também capacidades diferenciadas de análise e proposição, constituindo-se assim duas ou três categorias de associados. Cria-se uma dependência extremada em poucas pessoas com capacidade e iniciativa para a gestão de organizações crescentemente complexas como vão se tornando esses coletivos.

## CAPÍTULO 5

### ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

No presente capítulo faz-se a descrição e análise de como se organiza o processo de trabalho nas cooperativas coletivas. Para tal buscou-se, a partir de elementos clássicos da concepção marxista, definir três categorias chaves: a divisão técnica do trabalho, o grau de controle sobre o processo de trabalho e a hierarquia no processo de trabalho.

Inicialmente, é analisada a divisão técnica do trabalho, procurando-se identificar o estágio de desenvolvimento do processo produtivo empregado pelas CPAs. A seguir, discute-se o grau de controle sobre o processo de trabalho com seu desdobramento em dois elementos: o planejamento do processo produtivo e o controle sobre a sua execução. Descrevem-se os mecanismos e a dinâmica empregados pelos coletivos para definir estratégias, planejar suas atividades e tomar decisões. A questão do controle é estudada com vistas a identificar as formas como o mesmo é exercido e o grau de participação dos trabalhadores nesse processo.

A terceira categoria discute a manifestação do fenômeno da hierarquia em duas vertentes: (a) a hierarquia como decorrente do próprio processo de trabalho e, portanto, como uma necessidade técnica derivada do processo produtivo; e (b) a hierarquia imposta como dominação, no sentido de sua utilização para fins de imposição dos interesses de grupos ou pessoas sobre a maioria. Desse ponto emerge uma série de ricas discussões acerca do papel real e ideal dos coordenadores, sobre a disciplina no trabalho e sobre a busca de dirigentes e a postura que os mesmos devam ter para sua atuação no coletivo.

Segundo Marx (1968) o que distingue o trabalho humano do animal é o fato daquele ser pré-concebido no cérebro antes de ser posto em execução. Essa capacidade do ser humano de planejar, de antecipar suas ações mentalmente, de imprimir sobre o material o projeto que tinha na consciência antes de sua realização é que possibilitou o desenvolvimento da sociedade que vislumbramos hoje. Ao agir assim sobre a natureza, o homem ao mesmo tempo *a modifica e se modifica*.

Para Braverman o que distingue a força de trabalho humana é “seu caráter inteligente e proposital, que lhe dá infinita adaptabilidade e que produz as condições sociais e culturais



para ampliar sua própria produtividade, de modo que seu produto excedente possa ser continuamente ampliado”.

Sob o capitalismo porém, o processo de trabalho enfrenta uma cisão que o torna alienante. Ao invés de contribuir para o desenvolvimento integral do ser humano, sob o comando e com o objetivo de valorização do capital, o trabalho é cindido em duas partes: (a) concepção e controle; e (b) a execução. É que:

“o trabalho humano possui como característica a possibilidade de dissolução da unidade entre a concepção ou planejamento do trabalho e a sua execução. Ou seja, a concepção pode continuar a governar a execução, mas a idéia concebida por uma pessoa pode ser executada por outra.[...]

No modo de produção capitalista o que este compra é a força de trabalho, a capacidade de trabalho que é infinita em termos de potencial, mas limitada em sua concretização pelo estado subjetivo dos trabalhadores, por sua história passada, por suas condições gerais sob as quais trabalham, assim como pelas condições próprias da empresa e condições técnicas de seu trabalho” (BRAVERMAN, 1987:53-58)

Um aspecto importante a ser analisado em experiências autogestionárias reside em buscar identificar se o processo de trabalho encontra-se cindido entre concepção/controle/execução, se o trabalho acaba exercendo um efeito alienante ou se contribui a resgatar a possibilidade de desenvolvimento de um ser humano integral, que se desenvolve a partir de, e desafiado pela experiência concreta. (Mandel, 1977)

Com vistas a discutir essa questão, a organização do processo do trabalho foi analisada na pesquisa a partir de três sub-categorias:

- a) a divisão técnica do trabalho;
- b) o grau de controle sobre o processo de trabalho; e
- c) a hierarquia.

## 5.1 DIVISÃO TÉCNICA DO TRABALHO

A divisão social do trabalho desenvolveu-se em paralelo com a própria evolução histórica da humanidade e pode ser considerada como condição inerente ao trabalho humano (FARIA, 1987). Nos primórdios da sociedade humana, existia a divisão natural do trabalho, baseada nas diferenças entre sexo e idade. As tarefas mais pesadas e perigosas como a caça, a pesca e a guerra eram desenvolvidas pelos homens adultos, enquanto que o trabalho mais leve cabia às mulheres, anciãos e crianças. À medida que as populações foram crescendo, as tribos foram se especializando na criação de animais, na pesca, na caça e na agricultura e iniciou-se lenta e gradualmente um processo de trocas entre elas. A esse processo se denomina *divisão social do trabalho*, que desde então tem se desenvolvido e ampliado em escala sempre crescente (MARX, 1988; BRAVERMAN, 1987; SANTOS DE MORAIS, 1986).

"Na medida em que os indivíduos não vivem isoladamente, e também na medida em que uma tarefa não pode ser realizada por um único indivíduo, estes cooperam entre si. Tal cooperação acaba implicando uma divisão do trabalho. Quanto mais complexa a sociedade, mais desenvolvidas as forças produtivas, mais se acentua tal divisão." (Faria, 1987: 28)

Com o advento do capitalismo, este se apropria dessa qualidade intrínseca do trabalho humano coletivo, que já havia se disseminado em forma embrionária nas corporações de ofícios e o reorganiza com o objetivo específico de aceleração da acumulação de capital. Para isso, desenvolve em grau extremado a divisão técnica do trabalho, recriando-a segundo seus interesses.

O processo de produção capitalista se caracteriza por agrupar um significativo número de trabalhadores sob uma mesma empresa, objetivando multiplicar a geração e acumulação de mais-valia/valor excedente e, com isso, a reprodução em escala ampliada do capital. Nos primórdios do capitalismo a diferença entre uma empresa capitalista e a oficina do mestre artesão era meramente quantitativa, ou seja um número maior de trabalhadores era empregado para produzir, com os mesmos métodos utilizados pelas corporações, um volume maior de mercadorias. O capital buscava aumentar a massa de trabalho excedente (mais-valia) gerado através do emprego de um número maior de trabalhadores, sem alterar inicialmente os métodos de produção (MARX, 1988). Nesse período o ganho do capitalista resultava de poder

utilizar melhor o capital empregado na aquisição e construção de oficinas, depósitos, equipamentos e ferramentas já que estes serviam a mais trabalhadores simultaneamente do que nas oficinas artesanais. A essa fase do desenvolvimento das forças produtivas Marx denomina de *Cooperação*.

O capitalismo promove a cooperação entre os trabalhadores, numa espécie de “trabalho coletivo” para o capital, cria uma “força de massas” ao juntar as diversas forças produtivas individuais por meio da cooperação resultando no que Marx denomina de trabalhador coletivo. A cooperação é a forma de trabalho "em que muitos trabalham planejadamente lado a lado e conjuntamente, no mesmo processo ou em processos de produção diferentes mas conexos" (MARX 1988:246).

"Como o capitalista, de início, é libertado do trabalho manual tão logo seu capital tenha atingido aquela grandeza mínima, com a qual a produção verdadeiramente capitalista apenas começa, assim ele transfere agora a função da supervisão direta e contínua do trabalhador individual ou de grupos de trabalhadores a uma espécie particular de assalariados. Do mesmo modo que um exército precisa de oficiais superiores militares, uma massa de trabalhadores que cooperam sob o comando do mesmo capital necessita de oficiais superiores industriais (dirigentes, gerentes) e suboficiais (capatazes, mestres, supervisores, contramestres) que durante o processo de trabalho comandam em nome do capital. O trabalho de superintendência cristaliza-se em sua função exclusiva" (MARX 1988:263-4).

O capital cria uma divisão técnica do trabalho visando principalmente o aumento do controle sobre o processo de trabalho que se constitui na base para o controle sobre os aumentos na produtividade do mesmo. A divisão técnica pressupõe o parcelamento do trabalho/processo de produção em tarefas cada vez mais simples, de forma a que o trabalhador necessário à execução dessas tarefas possa ser encontrado nos estratos mais desqualificados da classe trabalhadora e onde, portanto, os salários possam ser mais baixos<sup>65</sup>, resultando em

---

<sup>65</sup> É o fato de as tarefas ser mais simples que permite que elas requeiram pouca ou nenhuma qualificação. Por outro lado, o salário não está relacionado à simplicidade das tarefas, mas ao custo da reprodução da força de trabalho. O trabalho mais simples é o que tende a receber o salário básico, isto é, aquele cujo custo de reprodução é o mais baixo. Os custos de reprodução destes trabalhadores menos qualificados é muito menor do que os trabalhadores habilitados para operações de trabalho complexas, cujos salários se elevam a múltiplos do básico. Há visões diferenciadas no entanto sobre o que se inclui como reprodução da força de trabalho. Para Faria (2000), “é preciso fazer uma clara distinção entre o valor pago à força de trabalho tendo em vista o valor social correspondente à sua reprodução e o valor pago em razão da simplicidade de execução das tarefas. O valor da força de trabalho corresponde não apenas ao de sua reprodução, como ao de sua produção (qualificação formal ou informal). As tarefas mais complexas exigem da força de trabalho predicados cuja produção contém um custo social mais elevado do que aqueles que se exigem para a execução de tarefas mais simples. Se, ao

maiores lucros para o capital. "A divisão técnica do trabalho implica o parcelamento dos processos inerentes à fabricação de produtos em diversas operações, executados por diversos indivíduos" (FARIA, 1987: 30).

A divisão técnica do trabalho se constitui de dois tipos de processos: o parcelamento das operações e o parcelamento do trabalho.

- a) No parcelamento das operações, estas são divididas em função do volume de mercadorias a ser produzido, no intuito de facilitar a execução de diferentes operações. As operações são executadas seqüencialmente, cada uma em separado da outra.
- b) Já o parcelamento do trabalho é aplicado quando o processo de produção atinge escala maior, onde não apenas as operações são divididas, mas também o trabalho é parcelado. Cada operação é desenvolvida por um trabalhador diferente e, além disso, os próprios produtores são cindidos, no sentido de que ocorre a separação entre quem realiza o trabalho manual e quem realiza o trabalho intelectual, ou seja, ocorre a separação entre concepção e execução do trabalho. Num local são executados os processos físicos de produção, num outro estão concentrados o projeto, planejamento, cálculo e arquivo. (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 1987)

Ainda no estágio da *cooperação simples*, mesmo sem se utilizar de maquinarias complexas (que nesse estágio estão tendo seu desenvolvimento técnico-produtivo inicial) o capitalista deve dispor de um volume já considerável de capital para adiantar a construção das instalações e principalmente para o pagamento da matéria-prima e da força de trabalho contratada. Nessa etapa a “concentração de grandes quantidades de meios de produção em mãos de capitalistas individuais é, portanto, a condição material para a cooperação de trabalhadores assalariados, e a extensão da cooperação, ou a escala da produção, depende do grau dessa concentração” (MARX, 1988: 249).

A cooperação simples continuou sendo a forma predominante nos ramos de produção em que o capital operava em grande escala, sem que a divisão do trabalho ou a maquinaria desempenhassem papel significativo. (MARX, 1988)

---

mesmo tempo, a natureza das tarefas demanda um processo continuado de qualificação, já não é mais apenas o valor social da produção que conta na formação do valor da força de trabalho, mas igualmente o da sua reprodução. O valor da reprodução da força de trabalho contém, portanto, não somente a reprodução em si (alimentação, lazer, etc.) mas para si (qualificação). Isso não basta, contudo, para a definição do valor da força de trabalho. É necessário considerar aspectos específicos, contingentes e contextuais, tais como escassez de oferta tendo em vista a demanda, estágio de desenvolvimento das forças produtivas, alterações de plantas ou de projetos industriais, políticas públicas de emprego e desenvolvimento econômico, entre outros (FARIA, J. H. entrevista não-publicada. Curitiba. 2000).

A *manufatura* surge como forma característica da cooperação baseada na divisão do trabalho desde meados do século XVI até o final do século XVIII. Na manufatura, cada operação cristaliza-se em função exclusiva de um trabalhador e a sua totalidade é executada pela união desses trabalhadores parciais. A manufatura desenvolve-se a partir do momento em que um grande volume de mercadorias tem de ser produzido e o trabalho é por isso dividido:

“em vez de o mesmo artífice executar as diferentes operações dentro de uma seqüência temporal, elas são desprendidas umas das outras, isoladas, justapostas no espaço, cada uma delas confiada a um artífice diferente e todas executadas ao mesmo tempo pelos cooperadores. Essa divisão acidental se repete, mostra suas vantagens peculiares e ossifica-se pouco a pouco em divisão sistemática do trabalho. Do produto individual de um artífice autônomo, que faz muitas coisas, a mercadoria transforma-se no produto social de uma união de artífices, cada um dos quais realiza ininterruptamente uma mesma tarefa parcial.

[...]a análise do processo de produção em suas fases particulares coincide inteiramente com a decomposição de uma atividade artesanal em suas diversas operações parciais. Composta ou simples, a execução continua artesanal e portanto dependente da força, habilidade, rapidez e segurança do trabalhador individual no manejo de seu instrumento. O ofício permanece a base. Essa estreita base técnica exclui uma análise verdadeiramente científica do processo de produção, pois cada processo parcial percorrido pelo produto tem que poder ser realizado como trabalho parcial artesanal. (MARX, 1988:254-6).

A manufatura atingiu duas formas fundamentais que desempenharam papéis inteiramente diferentes na transformação posterior da manufatura em grande indústria, movida por maquinaria: a manufatura heterogênea e a manufatura orgânica. O “caráter duplo da manufatura origina-se da natureza do próprio produto. Este ou se constitui por composição meramente mecânica de produtos parciais autônomos ou deve sua figura acabada a uma seqüência de processos e manipulações conexas” (MARX 1988: 258).

Na manufatura heterogênea configura-se uma relação externa do produto acabado com seus elementos constitutivos de diferentes espécies tornando, portanto, acidental a combinação de trabalhadores parciais na mesma oficina. Os trabalhos parciais podem mesmo ser executados como ofícios independentes entre si. Já na manufatura orgânica produzem-se artigos que “percorrem fases interligadas de desenvolvimento, uma seqüência de processos gradativos. [...] Na medida em que tal manufatura combina ofícios originalmente dispersos, ela reduz a separação espacial entre as fases particulares de produção do artigo. O tempo de

sua passagem de um estágio a outro é reduzido, do mesmo modo que o trabalho que media essa passagem. Em comparação com o artesanato, ganha-se assim força produtiva, na verdade originando-se esse ganho do caráter cooperativo geral da manufatura.”

“Sendo o produto parcial de cada trabalhador parcial apenas um degrau particular no desenvolvimento do mesmo artigo, cada trabalhador ou grupo de trabalhadores fornece ao outro sua matéria-prima. O resultado do trabalho de um constitui o ponto de partida para o trabalho do outro. Um trabalhador ocupa, portanto, diretamente o outro. O tempo de trabalho necessário para alcançar o efeito útil ambicionado em cada processo parcial é fixado de acordo com a experiência e o mecanismo global da manufatura baseia-se no pressuposto de que em dado tempo de trabalho um resultado dado é obtido. Somente sob esse pressuposto os diferentes processos de trabalho, que se complementam mutuamente, podem prosseguir espacialmente lado a lado, simultaneamente e sem interrupção. É claro que essa dependência direta dos trabalhos e portanto dos trabalhadores entre si obriga cada indivíduo a empregar só o tempo necessário a sua função, produzindo-se assim uma continuidade, uniformidade e regularidade, ordenamento e nomeadamente também intensidade de trabalho totalmente diferentes das vigentes no ofício independente ou mesmo na cooperação simples. Que se aplique a uma mercadoria apenas o tempo de trabalho socialmente necessário à sua produção, aparece na produção mercantil em geral como compulsão externa da concorrência, porque expresso superficialmente, cada produtor individual tem de vender a mercadoria pelo seu preço de mercado. O fornecimento de dado quantum de produtos num tempo de trabalho determinado torna-se na manufatura lei técnica do próprio processo de produção.

Operações diferentes necessitam, entretanto, de períodos desiguais de tempo e fornecem, por isso, em períodos iguais, quantidades desiguais de produtos parciais. Se, portanto, o mesmo trabalhador deve executar dia após dia sempre a mesma operação, então é necessário empregar em diferentes operações números proporcionalmente diferentes de trabalhadores [...]. Reaparece aí o princípio da cooperação em sua forma mais simples, a ocupação simultânea de muitos que executam trabalho da mesma espécie, agora porém como expressão de uma relação orgânica. A divisão manufatureira do trabalho simplifica e diversifica portanto não só os órgãos qualitativamente diferenciados do trabalhador coletivo social, mas também cria uma proporção matemática fixa para o volume quantitativo desses órgãos, isto é, para o número relativo de trabalhadores ou para a grandeza relativa dos grupos de trabalhadores em cada função particular. [...]

Uma vez fixada pela experiência a proporção mais adequada dos diferentes grupos de trabalhadores parciais para determinada escala de produção, somente pode-se ampliar essa

escala de produção empregando-se um múltiplo de cada grupo particular de trabalhadores.”  
(Marx, 1988: 260-1)

O período manufatureiro utiliza-se esporadicamente de máquinas, sobretudo para processos iniciais simples, que têm de ser executados massivamente e com grande emprego de força. Porém a base de seu funcionamento é o emprego da força de trabalho coletiva, como combinação de muitos trabalhadores parciais.

O salto seguinte em termos de etapa característica do processo produtivo sob o capitalismo é a do *maquinismo*. As máquinas gradualmente vão sendo projetadas e aperfeiçoadas na direção do que se conhece por máquinas-ferramenta que é um mecanismo que, ao ser-lhe transmitido o movimento correspondente, executa com suas ferramentas as mesmas operações que o trabalhador executava antes com ferramentas semelhantes. Com essa evolução supera-se o limite orgânico a que a produção se submetia por imposição natural. O ser humano enfrenta um limite pela condição dada de seu próprio organismo em termos de número de ferramentas que pode manusear concomitantemente, assim como o grau de precisão e constância esbarram em diferenças individuais entre os vários trabalhadores parciais.

Inicialmente, os produtos saídos das primeiras máquinas desenvolvidas ainda perdiam em qualidade para os mais experientes e qualificados artesãos, porém gradualmente vão ganhando - com a invenção da máquina a vapor e a aplicação da técnica e da ciência - maior precisão, confiabilidade, força e mobilidade (SINGER, 1998). O salto produtivo que se segue é fantástico, revolucionando as condições de vida e trabalho de toda a humanidade daí por diante.

“Na manufatura, trabalhadores precisam, individualmente ou em grupos, executar cada processo parcial específico com sua ferramenta manual. Embora o trabalhador seja adequado ao processo, também o processo é adaptado antes ao trabalhador. Esse princípio subjetivo da divisão é suprimido na produção mecanizada. O processo global é aqui considerado objetivamente, em si e por si, analisado em suas fases constituintes e o problema de levar a cabo cada processo parcial e de combinar os diversos processos parciais é resolvido por meio da aplicação da técnica da Mecânica, da Química, etc. [...]

A máquina de trabalho combinada, agora um sistema articulado de máquinas de trabalho individuais de diferentes espécies e de grupos das mesmas, é tanto mais perfeita quanto mais contínuo for seu processo global, isto é, com quanto menos interrupções a matéria-prima passa de sua primeira à sua última fase, quanto mais portanto, em vez da mão humana, o próprio mecanismo a leva de uma para outra fase da produção. Se na manufatura o isolamento dos processos particulares é um princípio dado pela própria divisão do trabalho, na fábrica desenvolvida domina, pelo contrário, a continuidade dos processos particulares. [...]

Como maquinaria, o meio de trabalho adquire um modo de existência material que pressupõe a substituição da força humana por forças naturais e da rotina empírica pela aplicação consciente das ciências da natureza. Na manufatura, a articulação do processo social de trabalho é puramente subjetiva, combinação de trabalhadores parciais; no sistema de máquinas, a grande indústria tem um organismo de produção inteiramente objetivo, que o operário já encontra pronto, como condição da produção material. Na cooperação simples e mesmo na especificada pela divisão do trabalho, a supressão do trabalhador individual pelo socializado aparece ainda como sendo mais ou menos casual. A maquinaria, com algumas exceções [...], só funciona com base no trabalho imediatamente socializado ou coletivo. O caráter cooperativo do processo de trabalho torna-se agora, portanto, uma necessidade técnica ditada pela natureza do próprio meio de trabalho.” (MARX, 1988b, pp. 11 e 15)

Em relação às cooperativas pesquisadas, em nenhuma delas o processo de trabalho atingiu o estágio do Maquinismo, que seria a subordinação do trabalho ao ritmo ditado pela utilização da maquinaria<sup>66</sup>. Em grande parte, o trabalho desenvolvido nos coletivos pode ser caracterizado como de transição entre a cooperação simples e o estágio de manufatura, em que os trabalhadores associados trabalham simultaneamente e colaboram uns com os outros de forma a que cada um vá se especializando em uma parcela do processo produtivo.

Há, entretanto, algumas atividades em que a utilização de maquinaria está presente porém de forma localizada e secundária em relação ao percentual total da força de trabalho

---

<sup>66</sup> “Há dois efeitos da introdução das máquinas. Um efeito é técnico, pois permite elevar a produtividade do trabalho, isto é, a quantidade produzida por unidade de tempo; o outro efeito é por assim dizer social, que é o de submeter mais estritamente o trabalhador ao ritmo imposto pelo empregador. Quando a máquina pertence ao trabalhador, como no caso dos coletivos, o seu ritmo pode ser ajustado segundo as necessidades flutuantes da produção, o que não implica explorá-lo. No capitalismo há máquinas que não permitem estritamente controlar o trabalhador, caso em que se incluem diversas máquinas agrícolas, como o trator, a colhedeira e outras. Neste caso outros controles devem ser introduzidos. No coletivo, neste caso, este fato é menos relevante, pois os trabalhadores trabalham para si mesmos. Mesmo assim uma produção maquinizada torna possível regular o ritmo da produção de modo mais preciso no interesse dos próprios trabalhadores-proprietários, porque permite adequar melhor a produção obtida à planejada.” (GERMER, C. entrevista não publicada. Curitiba, 2000)



envolvida pelo coletivo. Esse é o caso, por exemplo, da utilização de tratores e outras máquinas agrícolas nas lavouras, ou das máquinas para a fabricação de rações.

Em casos como o do abatedouro automático de aves que está sendo construído pela COOPERUNIÃO, efetivamente a operação de abate dos animais passará de um estágio de manufatura para o de maquinismo. Tendo em vista que deverão ser empregadas cerca de 28 pessoas nessa atividade - o equivalente a 20% da força de trabalho existente no coletivo - segundo informações prestadas pelos dirigentes da CPA, é de se esperar uma série de consequências tanto em termos econômicos como em relação ao processo global de trabalho no coletivo. O efeito mais importante obtido à medida que for sendo aumentada a utilização da capacidade instalada do abatedouro será o gradual aumento na produtividade do trabalho via o enxugamento do excesso de força de trabalho alocada nas diferentes atividades.

No entanto, tendo em vista que atualmente o trabalho desenvolvido nessas cooperativas se constitui significativamente de atividades agropecuárias, é prudente buscar entender como se dão os processos de produção em termos do grau de aplicação da cooperação no trabalho. As respostas sobre a cooperação no trabalho desenvolvido pelos associados estão apresentadas no Quadro 5.1:

Quadro 5.1 - grau de cooperação no trabalho desempenhado pelos entrevistados (em %)

a maior parte do tempo trabalha em conjunto com outros trabalhadores	41.3
começa e termina sozinho o processo produtivo	21.7
a maior parte do tempo trabalha sozinho (cooperação eventual)	19.6
sempre executa uma parcela de um processo integrado com outros trabalhadores (cooperação permanente)	17.4

Como se pode observar, a maior parte dos entrevistados executa o seu trabalho em conjunto com outros associados (ao menos em alguma parcela do tempo total de trabalho), o que pode caracterizar uma etapa (se bem que ainda inicial) de um processo mais amplo de implantação da divisão técnica do trabalho característica da manufatura. Porém um significativo percentual (41%) informou que sempre, ou na maior parte do tempo, executam seu trabalho de forma isolada (à parte dos outros trabalhadores).

O que essas observações parecem demonstrar é que a migração da cooperação simples para a manufatura e maquinismo segue os passos de investimentos em capital produtivo (capital constante) que resultam também em aumento de produção e maior inserção no

mercado. À medida que o coletivo realiza inversões em processos produtivos mais complexos cuja concepção tecnológica pressupõe a cooperação em uma escala mais avançada, um percentual crescente dos associados vai sendo envolvido em atividades parcelares e subordinadas ao ritmo dos meios de produção, contrariamente ao estágio dominante nos primeiros anos de coletivo, em que as atividades tecnologicamente simples que não pressupõe a cooperação parcelar no trabalho predominam.

Esse processo pôde ser observado na COOPTAR com a implantação do frigorífico de abate de suínos e bovinos e na COOPERUNIÃO com a fábrica de jeans (experiência que durou alguns anos e depois foi abandonada) e mais recentemente com o abate de aves. Nas outras duas cooperativas esse processo se encontra em estágio mais incipiente, devido à escala e à tecnologia dos investimentos de capital realizados não terem exigido demandas de cooperação mais intensa no processo de trabalho.

Vão nesse sentido também os dados sobre o grau de qualificação exigido pelo processo de trabalho. 67,4% dos entrevistados disseram ser capazes de exercer a metade ou mais dos trabalhos existentes no coletivo sem a necessidade de passar por treinamento adicional. Aqui existem alguns aspectos a ser analisados. O número elevado de funções que as pessoas podem fazer sem ter recebido capacitação anteriormente e sem receber nova capacitação no presente demonstra que:

- (a) a produtividade do trabalho é extremamente baixa e não representa ainda uma “questão” para o coletivo, permitindo assim que desempenhos limitados sejam aceitos como “normais”; e/ou
- (b) os postos de trabalho existentes de fato não exigem habilidades e conhecimentos especiais para sua ocupação. Ou seja, o nível atual de desenvolvimento das forças produtivas é bastante incipiente<sup>67</sup>.

Some-se a isso o fato de que apenas 47,8% dos informantes receberam algum tipo de capacitação técnica, (sendo que para 30% destes a formação recebida não se relacionava com a função que desempenhavam no coletivo) e têm-se a confirmação de algumas dessas possibilidades, especialmente a questão (a) acima. Ou seja, apenas um em cada três associados recebeu formação/treinamento relacionado com a atividade que desempenha atualmente dentro do coletivo. A implicação tende a aparecer em aspectos como a motivação

---

<sup>67</sup> o que por outro lado tende a favorecer a homogeneidade do grupo e leva a um certo achatamento organizacional, a maior igualitarismo, etc. (LINDENFELD e ROTHSCHILD-WHITT, 1982)

e a produtividade alcançadas no trabalho e também no descontentamento com relação à formação recebida (80% de reprovação pelos entrevistados).

## 5.2 GRAU DE CONTROLE SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO

O controle sobre o processo de trabalho relaciona-se com o grau de autonomização em que se dá a relação do trabalhador com o conteúdo, o ritmo e a intensidade do processo de trabalho que desenvolve. Neste capítulo discute-se essencialmente se, dentro das cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais, a concepção e a execução do trabalho encontra-se unificada ou separada e se a forma como o trabalho é organizado tem contribuído para a superação parcial da alienação a que são submetidos os trabalhadores no capitalismo.

A partir da Organização Científica do Trabalho, Taylor (1957) sintetiza que o objetivo capitalista nas fábricas deve ser que os administradores reúnam o conhecimento tradicional possuído pelos trabalhadores e classifiquem, tabulem e reduzam-no a regras, leis e fórmulas que possam ser empregadas de acordo com o ritmo e interesses ditados pelas empresas. Coriat (1976) vai chamar esse movimento de expropriação do “saber operário”, que se fundamenta na separação entre concepção e execução. Taylor expressa que todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento. Caso a execução do trabalho continuasse sendo feita orientada pela concepção e ritmo ditado pelos próprios trabalhadores, não teria sido possível ao capital impor seu ritmo e, portanto, sua eficiência metodológica. (BRAVERMAN 1987: 104)

A separação concepção/execução se completa com o princípio, defendido por Taylor, do planejamento antecipado das tarefas pela gerência, devendo o trabalhador receber orientações pormenorizadas, por escrito, contendo ordens não apenas sobre o que fazer mas como e em qual tempo realizar a tarefa. Nesse sentido o elemento central seria:

"o pré-planejamento, o pré-cálculo de todos os elementos do processo de trabalho, que já não existe como processo na imaginação do trabalhador, mas tão somente como um processo na mente de uma equipe especial de gerência.

[...] A consequência inexorável da separação de concepção e execução é que o processo de trabalho é agora dividido em lugares distintos e distintos grupos de trabalhadores. Num local

são executados os processos físicos da produção; num outro estão concentrados o projeto, planejamento, cálculo e arquivo." (BRAVERMAN, 1987: 108 e 112)

A implantação do Taylorismo (como antes no início das fábricas mecanizadas e mais tarde também na implantação do Fordismo) desencadeou uma profunda oposição por parte dos trabalhadores nos anos iniciais de sua implantação. Nesse primeiro momento, o capitalismo concentrava-se em destituir o conhecimento acumulado pelos trabalhadores nos ofícios. O ofício cedeu gradualmente seu lugar a operações pormenorizadas e repetidas, até que ao fim desse processo os salários padronizaram-se em níveis baixos e uniformes (BRAVERMAN, 1987; SINGER, 1999).

Essa primeira forma de divisão do trabalho (característica da etapa da manufatura) desmonta o conhecimento retido por gerações de artesãos nos ofícios, restituindo-o aos trabalhadores de forma parcelada, já não mais como trabalhador individual e sim na forma de trabalhador coletivo (o conhecimento agora só tem sentido se é visto enquanto conjunto de trabalhadores atuando de forma coletiva e coordenada e não mais na função individual apenas). Cada tarefa é então estudada e decomposta em unidades mais simples que são distribuídas entre os trabalhadores de forma que a gerência possa ter total controle sobre as operações individuais. Com isso, completa-se um ciclo em que o capitalista compra a força de trabalho, empreende um processo de desmontagem do saber operário, para em seguida reconstruí-lo já como trabalhador coletivo sob seu total controle (MARX, 1968; BRAVERMAN, 1987; CORIAT, 1976; FARIA, 1987).

A segunda forma da divisão do trabalho ocorre com a implantação do que MARX denominou de maquinismo, processo produtivo em que o instrumento de trabalho é "retirado" das mãos do trabalhador e transferido para um mecanismo acionado por energia captada da natureza para esse fim e transmitida à ferramenta. "Além de sua função técnica de aumentar a produtividade do trabalho - que seria característica da maquinaria em qualquer sistema social - a maquinaria tem também no sistema capitalista a função de destituir a massa de trabalhadores de seu controle sobre o próprio trabalho" (BRAVERMAN, 1987: 167).

Com a ampliação e consolidação da dominação capitalista de base técnica e metodológica (por fim cristalizada na OCT e aplicada a todos os ramos industriais) e com o conseqüente esvaziamento do saber operário, ocorre paralelamente a consolidação dos

processos autoritários de gestão como característica por excelência da gestão capitalista (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 1985).

Somente o desenrolar das lutas dos trabalhadores contra a exploração capitalista em geral e à expropriação promovida pela aplicação do Taylorismo em particular recoloca a questão do controle dos trabalhadores sobre a gestão das empresas. A partir dessas lutas e das experiências dos países socialistas<sup>68</sup>, conformou-se um campo extremamente diverso de formas concretas de participação com distintos graus de controle dos trabalhadores sobre a gestão.

Para Singer, essa conquista de espaços de participação dos trabalhadores na gestão das empresas capitalistas e a constituição de organizações autogeridas representa uma evolução do movimento socialista no sentido de buscar a superação do capitalismo (contrariamente à tentativa de destruição das máquinas que era a tática de luta nos primórdios da revolução industrial). Portanto, essa participação representa conquistas, fruto de lutas e de um aprendizado na construção do socialismo. Seriam como que “implantes coletivistas nos interstícios da formação social capitalista” junto com as cooperativas de consumo e de produção, os sindicatos e a legislação trabalhista.

Tabb e Goldfarb (1975) sugeriram a seguinte tipologia básica sobre essas formas de participação:

1. participação dos trabalhadores nos lucros das empresas;
2. participação consultiva dos trabalhadores ou seus representantes;
3. participação dos seus representantes em decisões gerenciais; e
4. envolvimento dos trabalhadores na tomada de todas as decisões dentro de uma área definida de autoridade.

Já Bernstein (1982) sugere três dimensões sobre as quais pode haver diversas gradações da participação e controle pelos trabalhadores sobre as decisões organizacionais:

- (1) o grau de controle que os trabalhadores têm sobre qualquer decisão particular; (2) as

---

<sup>68</sup> Torna-se necessário estabelecer uma ressalva. Os períodos iniciais do processo revolucionário na União Soviética e em vários outros países socialistas demonstraram-se extremamente profícuos no desenvolvimento de formas diferenciadas de gestão socialista ao nível das unidades produtivas. Em geral, porém, com o ascenso da ditadura Stalinista e a crescente burocratização, a participação democrática foi suprimida ou amplamente restringida nessas unidades. Com todas as ressalvas entretanto, considero que esse conjunto de experiências inscreve-se dentro do que se poderia denominar de experiências socialistas desenvolvidas pela classe trabalhadora em vista da superação do capitalismo.

questões sobre as quais esse controle pode ser exercido; e (3) o nível organizacional no qual este controle é exercido.

A dimensão grau de controle pode ser vista no quadro 5.2

Quadro 5.2 - Graus de controle (quantidade de influência que os trabalhadores têm sobre qualquer decisão).

	FORMAS E PROCESSOS ATUAIS		DENOMINAÇÕES GERAIS
<b>limiar da co-gestão</b>	7. O conselho ou assembléia dos trabalhadores é hierarquicamente superior aos gerentes		Autogestão ou controle pleno pelos trabalhadores
	6. Poder conjunto ou parceria (trabalhadores e gerentes co-decidem em conselhos diretivos conjuntos)		Co-determinação ou Co-gestão
	5. Os trabalhadores aguardam as decisões tomadas pela gerência e então vetam ou aprovam-nas.	Barganha coletiva	Co-determinação ou Co-gestão
<b>limiar da participação democrática</b>	4. O gerente principal delega algumas decisões gerais para os trabalhadores, normalmente reservando-se o poder de veto, que no entanto raramente é usado.	(forma de transição entre os dois tipos)	Co-determinação ou Co-gestão
	3. Os trabalhadores apresentam críticas e sugestões e as discutem com os gerentes. Posteriormente estes ainda detêm o poder para decidir, mas geralmente adotam as propostas dos trabalhadores		“Cooperação” ou Co-influência.
	2. O mesmo que acima, porém geralmente a gerência rejeita as propostas dos trabalhadores		Consulta
<b>Limiar da participação “normal”</b>	1. A gerência antecipa anúncios de mudanças e os trabalhadores tem a chance de expor sua visão e talvez provocar reconsiderações. 0. A participação só ocorre mediante as “caixas de sugestões” impessoais. A gerência aceita ou rejeita sem ter de dar explicações.		Consulta

Fonte: adaptado de Bernstein (1982: 58)

Como pode ser visto acima, o grau de autonomia dos trabalhadores cresce à medida que se sobe na escala (de 0 a 7). Espera-se, portanto, que uma organização autogestionária possibilite ao coletivo de associados um grau de controle no nível 7.

A segunda dimensão refere-se à amplitude de questões sobre as quais o controle pode ser exercido:

Quadro 5.3 - Amplitude de questões sobre as quais os trabalhadores exercem poder de decisão e controle

FAIXA DE QUESTÕES SOB CONTROLE DOS TRABALHADORES	
Nível dos objetivos organizacionais	15. Busca de capital; relações econômicas com outras empresas; bancos e governo. 14. Divisão dos resultados - destinação das sobras líquidas para reservas, investimento, distribuição aos trabalhadores e assim por diante. 13. Investimentos em novas instalações/ ampliação do negócio.
nível intermediário - meios organizacionais	12. Investimentos em novos maquinários. 11. Promoção de executivos. 10. Definição de produtos, mercados, preços. 9. Pesquisa e desenvolvimento. 8. Estabelecimento dos salários/ganhos; bônus de final de ano, etc.
nível do local de trabalho	7. Segurança no trabalho. 6. Benefícios secundários; (planos de saúde, moradia, bem estar coletivo...) 5. Promoções. 4. Contratação e treinamento de pessoal. 3. Alocação em postos de trabalho específicos; disciplina; estabelecimento de padrões e ritmo do trabalho - como o trabalho é feito. 2. Regras e práticas de saúde no trabalho. 1. Condições físicas de trabalho.

fonte: adaptado de Bernstein (1982)

Em relação à terceira dimensão, qual seja, o nível organizacional no qual o controle é exercido pelos trabalhadores (que pode ser em nível de base, intermediário e no topo), o autor sugere que um plano efetivo de democratização deve levar em conta a necessidade de influência dos trabalhadores nos diversos níveis organizacionais.

Para se empregar a tipologia sugerida por Bernstein é preciso cruzar as três dimensões a fim de verificar, em cada situação concreta, qual o grau de participação dos trabalhadores no processo de gestão. Isso foi efetuado para as cooperativas estudadas e será discutido mais à frente.

Mintzberg (1995) ao discutir sobre a configuração de estruturas organizacionais, discorreu sobre o desenho de posições individuais (os postos de trabalho e suas tarefas). Segundo ele, as tarefas podem ser especializadas em duas dimensões:

“A primeira é a extensão ou amplitude - quantas tarefas diferentes estão contidas em cada trabalho e quão ampla ou estreita é cada uma dessas tarefas. Em um extremo o trabalhador é “pau para toda obra”, sempre pulando de uma tarefa ampla para outra. No outro ele resume



seus esforços na mesma tarefa altamente especializada, repetindo a execução dia por dia, ou ainda, minuto a minuto.

A segunda dimensão da especialização refere-se à “profundidade” do controle sobre o trabalho. Em um extremo, o trabalhador meramente executa a tarefa sem pensar como e por quê. No outro ele controla todos os aspectos do trabalho, somando-os a sua execução. A primeira dimensão pode ser chamada de especialização horizontal do trabalho (na qual ele se relaciona com atividades paralelas) e seu contrário, de enriquecimento horizontal do trabalho, enquanto a segunda de especialização vertical do trabalho e seu contrário, de enriquecimento vertical do trabalho” (MINTZBERG, 1995: 33-4)

Em relação ao trabalho dos associados, pretendeu-se verificar até que ponto as tarefas desempenhadas eram especializadas (ou enriquecidas), tanto nas dimensões horizontal quanto vertical e, a partir disso, procurar entender as implicações e desdobramentos que isso traz na perspectiva de construção de cooperativas de produção coletiva.

Para tanto, buscou-se compor uma análise sobre o grau de controle exercido pelos trabalhadores enquanto ente coletivo sobre o processo de trabalho global e particular nos coletivos. A categoria utilizada para esse fim específico foi o *planejamento do trabalho*. Como já discutido anteriormente, a fase de *concepção* (que engloba o planejamento) é a característica distintiva por excelência do trabalho humano e se constitui na parte inicial do processo de trabalho. Procurou-se, portanto, identificar se o processo de planejamento num primeiro momento e o controle sobre a sua execução, dentro dos coletivos, mantém-se compatível com a doutrina socialista autogestionária.

### **5.2.1 Planejamento do processo produtivo**

O controle e a participação dos trabalhadores no planejamento do trabalho constitui-se num aspecto central no sentido de assegurar um grau máximo de autonomia em organizações coletivistas. O planejamento engloba definições sobre o conteúdo e intensidade de trabalho e no estabelecimento do que fazer, das metas e objetivos a ser alcançados em determinado período pela organização.

Historicamente, nas empresas capitalistas, as técnicas de produção e organização do trabalho sempre tiveram um duplo objetivo: "tornar o trabalho o mais produtivo possível para o capitalista e, com essa finalidade, impor ao operário o rendimento máximo através da combinação dos meios de produção e das exigências objetivas de sua execução" (GORZ, 1980).

O que se busca é uma disciplina rígida na execução do trabalho, segundo padrões definidos na cúpula e conseguida graças ao acionamento de todos os níveis da hierarquia. A definição completa sobre o trabalho, o processo decisório e todos os padrões de desempenho são planejados nos níveis hierárquicos superiores. "O trabalhador, a partir da OCT, não cria seu trabalho, mas adapta-se a um trabalho determinado, concebido aprioristicamente em outra esfera da divisão parcelar. O saber operário é menosprezado, diante do saber da cúpula" (FULMANN, apud FARIA, 1987: 75)

A partir dos anos 1980-90 o discurso empresarial trata de incorporar o trabalhador de forma mais ativa em sua auto-exploração, sendo a tônica em relação ao conteúdo do trabalho a busca do "enriquecimento e alargamento das tarefas", a constituição de equipes semi-autônomas de produção, na tentativa de tornar o trabalho menos repetitivo e monótono, devolvendo ao trabalhador alguma atividade mental que dele foi subtraído no esquema taylorista-fordista (FARIA, 1987). A dinâmica global de competição, as contínuas e profundas mudanças ocasionadas pela evolução tecnológica e principalmente a busca de ganhos superiores de produtividade e lucratividade (portanto maior extração de mais-valia) vão exigir do capital alterações nas formas de gestão e levam, na prática, a visualizar o esgotamento do modelo taylorista, pela falta de perspectivas para o aumento da produtividade necessária à competitividade do capital. Teóricos capitalistas como Argyris reconhecem o problema da alienação e discutem a necessidade de superação do Taylorismo desde um ponto de vista capitalista.

Porém, mesmo as mudanças propostas e implementadas mantêm a separação entre concepção e execução do trabalho, sendo que apenas o planejamento de uma fração minúscula do processo de trabalho é disponibilizado aos trabalhadores a fim de exercer a gestão "autônoma" do mesmo. Tanto isso é verdadeiro que os trabalhadores oficialmente não têm poder nenhum para questionar/redefinir as metas de produção ou mesmo a disposição geral das células de produção, podendo apenas fazer sugestões que serão ou não adotadas, conforme a conveniência do capitalista, ou seja, conforme tragam ganhos na produtividade do trabalho ou não.

Já nas experiências desenvolvidas historicamente pelas mais diversas cooperativas coletivas de produção, o planejamento sempre é realizado pelo conjunto de trabalhadores através das suas instâncias democráticas. Em experiências como as de Mondragón, na Espanha, as cooperativas de produção coletiva possuem associados especializados em planejamento do processo de trabalho (ARANZADI, 1975). É uma espécie de tecnocracia interna (tecnoeestrutura, conforme a definição de Mintzberg, 1995), responsável pela proposição de índices técnicos e estabelecimento de normas e procedimentos de trabalho para todas as seções do coletivo. Essas normas propostas são aprovadas pelas instâncias superiores eleitas pelos associados, ou conforme o caso, são colocadas para apreciação e aprovação em assembleias gerais das cooperativas.

A presente pesquisa buscou analisar o processo de planejamento do trabalho e identificar o grau e formas de participação dos trabalhadores na definição do conteúdo e intensidade do trabalho. O planejamento do processo produtivo foi visto de modo amplo, envolvendo desde a concepção e desempenho das tarefas a ser executadas nos postos de trabalho até as decisões estratégicas sobre os rumos econômicos sociais e políticos do coletivo, bem como sobre a distribuição dos resultados do trabalho comum.

### **5.2.1.1 Resultados da pesquisa de campo**

De forma geral, uma ampla maioria dos associados é envolvida no processo de planejamento nas CPAs. 56,5% dos entrevistados afirmaram que participaram ativamente em todas as etapas de elaboração do planejamento, enquanto que 15,2% em algumas partes do processo e outros 15,2% participaram apenas da aprovação. Somente 13% não participaram em nenhum momento do processo, sendo alguns por terem entrado no coletivo em período posterior à elaboração do planejamento atual e outros por problemas de saúde.

Em relação ao conteúdo do trabalho, 82,6% dos respondentes disseram que o grupo de trabalho ou o coordenador determinam o jeito como deve ser realizado o trabalho<sup>69</sup>, ao passo que em 10,9% das situações é o próprio associado quem determina.

---

<sup>69</sup> Essa questão pode ter sido mal formulada. Poderia ter sido posta uma opção em separado para a determinação do trabalho pelo coordenador, tendo em vista deixar mais clara a relação autonomia/hierarquia nos postos de trabalho.

No frigorífico da COOPTAR, o ritmo e o conteúdo do trabalho são determinados pelo mecanismo combinado de produção, caracterizando um estágio de manufatura. Há uma relação matemática determinando o número de pessoas e o tipo de função que devem ser desempenhadas concomitantemente. O ritmo de trabalho tem de ser concatenado, neste caso, entre as diversas funções, agindo de forma semelhante a uma engrenagem. Também é exercido um controle maior (externo ao trabalhador que o executa) sobre a qualidade final do produto, seja devido às exigências de mercado que conduzem à padronização dos processos, seja através de inspeção veterinária sobre o processo de produção que determina normas sanitárias obrigatórias.

Em geral o controle sobre o desempenho no trabalho é realizado pela própria equipe em um processo mais ou menos dinâmico que envolve os coordenadores de setor. Há casos em que as máquinas determinam o ritmo e grande parte do conteúdo do trabalho (por exemplo a fábrica de rações na COOPERUNIÃO), porém o mais comum é que o controle seja exercido mais pelo grupo de trabalho e pelo coordenador.

Fica claro que a relação do indivíduo com seu trabalho sofre uma mediação por parte da organização. Essa mediação pode se dar seja pela figura do coordenador, seja do grupo de trabalho a que a pessoa esteja ligada. Isso é extremamente significativo em se tratando de pessoas que tiveram em grande parte de suas vidas experiências produtivas ligadas a formas de produção artesanais.

Outro aspecto a ser considerado é que, mesmo em se tratando de uma relação de aparente determinação do conteúdo do trabalho por terceiros<sup>70</sup>, tende a existir um espaço de autonomia nessa relação indivíduo-trabalho particular, o qual proporciona oportunidades de elaboração e reelaboração de saberes técnicos que precisam agora ser socialmente legitimados (perante o coletivo).

Quanto à possibilidade de promover alterações no ritmo e no jeito de fazer o trabalho, 26,7% dos respondentes não necessitam realizar consultas, enquanto 58,7% precisam consultar seu grupo de trabalho ou o coordenador para fazer essas modificações. É interessante ressaltar a quase inexistência de normas escritas sobre a forma de se realizar o trabalho (2,2% das respostas), indicando baixo grau de formalização de procedimentos operacionais produtivos.

---

<sup>70</sup> Ainda que voluntariamente integrados em uma organização associativa e portanto conscientemente subordinados a determinações coletivas, é lícito supor que esse seja um processo de transição difícil e doloroso para indivíduos que historicamente trabalham sozinhos ou no máximo ao nível familiar, sem necessidade de elaboradas mediações e disputas, porém pelo qual o associado tem de passar se quiser que o coletivo sobreviva.

O tamanho demonstrou influenciar o grau de facilidade ou dificuldade de controle. Quanto maior o tamanho do coletivo, maiores as dificuldades de controle sobre o todo e sobre o trabalho de cada parte (setor) e de cada sócio. Em coletivos menores, um certo controle “visual” era possível de ser exercido, ao passo que nos coletivos maiores, especialmente na COOPERUNIÃO, eles já não funcionavam, precisando ser substituídos por outros mecanismos mais objetivos (ainda não encontrados pela cooperativa).

Em relação à definição do conteúdo do trabalho, ou seja, ao como fazer as coisas (amplitude e profundidade, conforme Mintzberg), o que se encontrou é que geralmente se discute com a equipe de trabalho o que e como fazer o trabalho.

Para algumas atividades, há orientação mais intensa pela equipe de assistência técnica agrônômica, especialmente em atividades novas e pouco conhecidas pelos agricultores. Em todas as cooperativas, porém, ocorreram situações de divergência entre associados e técnicos sobre os procedimentos a ser adotados. Muitas vezes constatou-se também o desacordo entre diversos técnicos sobre os procedimentos a seguir, eventualmente aliado ao despreparo dos mesmos resultando em orientações confusas ou inefetivas. Somadas a isso, manifestações de auto-suficiência e resistência cultural da parte dos associados em relação ao modo de conduzir o trabalho complicaram ainda mais a situação.

Nos casos de divergência sobre procedimentos operacionais no trabalho, entre associados e assessoria técnica da cooperativa, 63% dos entrevistados entenderam que deveria ser cumprida a orientação emitida pela assistência técnica. O resultado dessa questão deve ser visto num contexto em que as pessoas concordam que o conteúdo do trabalho possa/deva ser definido por terceiros que não o corpo de associados. Há um outro tipo de implicação, que se fez sentir nos comentários paralelos às respostas, que é a questão da legitimação do saber técnico em detrimento do saber herdado da experiência e da tradição de diversas gerações de agricultores.

Sobre essa questão, é importante anotar que o processo produtivo em uma organização coletiva envolve uma mediação não apenas técnica mas também, e fundamentalmente, social e cultural. Pode-se supor que o saber técnico tradicional dos agricultores passou por uma mediação sociocultural ainda nas comunidades de origem anteriores ao assentamento. Todo conhecimento passa necessariamente por uma legitimação social além da legitimação técnica em si. Ocorre que normalmente essa legitimação se dá no seio da família do agricultor e em relação estreita com a mediação sociocultural na comunidade dentro da qual a família se insere e/ou em que mantém suas relações econômicas e sociais principais. É uma mediação

que carrega todo um saber acumulado por gerações. Com a ida para o assentamento (muito freqüentemente o mesmo é realizado em regiões ecológicas diferenciadas da comunidade original) vivencia-se um processo de questionamento dessa base técnico-cultural, que coloca a necessidade de reelaborar os conhecimentos e re-legitimá-los social e culturalmente: (a) pelos agricultores originários de outras regiões/estados/etnias/sistemas produtivos e com conhecimentos também “legítimos” porém diferenciados; (b) pelas novas condições de solo, e/ou clima, e/ou exigências de mercado; (c) pelo conflito entre as diversas práticas culturalmente legitimadas, porém incompatíveis com o saber científico trazido pelos técnicos; e (d) pelo fato de, no coletivo, vigir a cobrança mais objetiva de resultados das práticas produtivas, sem que necessariamente se aceitem argumentos antes válidos em condições de uma dada cultura local.

Um exemplo freqüente dessa situação é a combinação dentro de um mesmo coletivo de várias etnias (como é o caso desses quatro coletivos), regiões diversas de origem dentro do estado (o que implica mudanças no tipo de solo e clima a que as pessoas já estavam ambientadas<sup>71</sup>) e cultura produtiva anterior do grupo (alguns agricultores praticavam uma agricultura tradicional de subsistência, outros eram produtores simples de mercadorias em regiões de capitalismo dinâmico, alguns vivenciaram trabalho assalariado urbano, etc.).

Para a maioria das tarefas, o trabalhador direto tem significativa autonomia para determinar o conteúdo e em certa medida o ritmo do trabalho. Muitas vezes o coordenador orienta o que deve ser feito, porém geralmente não há um controle rígido sobre o como fazer, especialmente naquelas atividades típicas da agricultura ou pecuária tradicionalmente desenvolvidas pelos agricultores. Quando o trabalho é feito em regime de mutirão ou em grupos menores, a tendência é de surgir um ritmo médio de trabalho superior ao normal, numa espécie de sinergia ou emulação.

Já no caso de situações em que ocorram trabalhos mal executados, o procedimento majoritariamente constatado é que se discuta e avalie dentro da própria equipe de trabalho, sendo que em diversos casos é o coordenador quem toma a iniciativa de avaliar os problemas. Se por motivo de negligência de um sócio resultar prejuízo econômico para o coletivo, a

---

<sup>71</sup> Há vários casos exemplificando esse ponto: Em Santa Catarina, agricultores do extremo oeste ambientados com invernos menos rigorosos foram assentados na região mais fria do estado. As geadas nesta região freqüentemente incidem no mês de fevereiro, contra abril ou maio na região de origem. Apesar das advertências dos técnicos de que não era possível aplicar as mesmas práticas anteriores, somente 4 ou 5 anos de perdas sucessivas convenceram muitos desses agricultores. A resistência comprovou-se não ser puramente técnica, mas sim fundamentalmente cultural. Processo semelhante ocorreu no RS onde agricultores foram deslocados da região do Alto Uruguai para a fronteira sul do estado (Bagé - Hulha Negra).

direção da cooperativa discute com o(s) responsável(eis) para analisar os motivos e este(s) pode(m) ressarcir os prejuízos.

A seguir são descritos os mecanismos e procedimentos adotados nas CPAs para o planejamento do trabalho.

#### a) COOPTAR

O mecanismo principal de planejamento utilizado pela cooperativa é o planejamento anual de safra<sup>72</sup>, que é discutido por todos os sócios (especialmente a definição de o que e quanto vai ser plantado na lavoura, horta e silagem) assim como as decisões de investimento. Já as definições operacionais têm sua dinâmica decisória delegada à direção. Diversas atividades precisam apenas ser ajustadas às flutuações da demanda de mercado (frigorífico) ou à busca de maximização da produção (gado leiteiro), não implicando portanto a necessidade de constantes escolhas estratégicas.

A elaboração da proposta de planejamento é feita pela direção em conjunto com pessoas-chaves dos setores (normalmente os coordenadores). A proposta é enviada aos setores e depois à assembléia geral. A análise da proposta pelos sócios é facilitada pelo tamanho da cooperativa e pelo número restrito de atividades produtivas desenvolvidas, fatores que facilitam a visualização do conjunto pelos associados.

Historicamente o que ocorreu na COOPTAR é uma migração entre uma dinâmica inicial em que o planejamento do coletivo era detalhado até um nível operacional e então discutido pelo conjunto, para um processo de planejamento em que o conjunto dos sócios discute e decide apenas as questões estratégicas, com a posterior delegação de responsabilidade e autonomia para as instâncias diretivas exercer o desdobramento dessas decisões e a condução operacional do coletivo. Segundo a classificação de Mintzberg (1995), teria havido uma migração ao nível do conjunto da cooperativa, de uma dinâmica inicialmente centrada na padronização (embrionária) de processos, para outra em que a padronização de saídas é dominante (apesar de que ao nível de atividades específicas como o frigorífico, por exemplo, a padronização de processos na verdade foi incrementada).

---

<sup>72</sup> Apesar da denominação de plano anual de safra, o mesmo engloba todas as atividades das cooperativas, inclusive eventuais atividades industriais. A denominação se deve ao fato de a data base levar em conta não o ano civil mas sim o período de safra das lavouras (geralmente o plano inicia em Junho e finaliza em Maio do ano seguinte).

## b) COOPERUNIÃO

O processo de planejamento da COOPERUNIÃO é mais complexo. Envolve a formulação de um planejamento de longo prazo (em torno de 7 - 10 anos) e de planos anuais de safra. Os planos de longo prazo visam orientar o desenvolvimento estratégico da cooperativa nas áreas econômica e social, enquanto que o plano de safra detalha e desdobra as metas de longo prazo em ações passíveis de ser realizadas no período.

Anualmente, cada equipe de trabalho avalia o andamento do período anterior e elabora uma pré-proposta de atividades. A direção analisa, ajusta, remete para análise dos núcleos e depois para a assembléia geral. Sugestões apresentadas no decorrer das consultas são avaliadas e incorporadas, ou submetidas a discussões específicas, conforme a necessidade.

Em alguns anos anteriores não foi realizada uma análise técnica do plano (o que a rigor ainda hoje não acontece de forma exaustiva e metódica). Os associados simplesmente analisavam e votavam durante a assembléia. Hoje, procura-se ir fazendo essa análise técnica no decorrer das atividades operacionais, de forma a ter mais claro quais medidas são recomendadas e necessárias.

Em outros anos, o plano foi formulado por uma equipe de 3-4 pessoas e então submetido diretamente à assembléia, onde era discutido e aprovado. Como havia pouco tempo para análise e discussão, muitas das medidas aprovadas no plano não foram posteriormente implementadas. Com a adoção da dinâmica em que o plano é elaborado a partir das equipes e da direção e passa por discussões preparatórias nos núcleos antes de ir para a assembléia, aumentou-se sua efetividade e implementa-se agora um percentual elevado do que é programado (cerca de 80% das metas são executadas, segundo alguns entrevistados).

O plano não inclui metas detalhadas de desempenho para todos os setores e atividades. Tampouco o *como fazer* para alcançar as metas é definido pelo conjunto dos associados, ficando para cada equipe de trabalho definir, com ou sem o apoio dos técnicos. A cada mês os coordenadores se reúnem e detalham os planos aprovados em termos de atividades a ser desenvolvidas pelas equipes de trabalho.

Nas decisões de investimentos, procura-se levantar dados técnicos para subsidiar as discussões. Essa tarefa é desempenhada pela direção em conjunto com o corpo técnico que assessora a CPA. Esses dados vão para os núcleos e depois para a assembléia, onde é tomada a decisão.



### c) COPAVI

A COPAVI adota o plano anual de safra como mecanismo básico de planejamento. Quando da implantação do coletivo foi formulado uma espécie de plano estratégico, que foi sendo implementado no decorrer dos anos e é responsável pelo perfil atual da cooperativa. Por alguns anos o coletivo conseguiu implementar um detalhado planejamento que funcionou adequadamente. Porém, a partir da crise ocasionada pela saída de associados se desestruturou o processo que vinha sendo construído, que também previa uma equipe de gerência geral que se responsabilizaria pelo acompanhamento e proposição de ajustes na execução do plano. Com o risco de desmantelamento enfrentado pelo coletivo, essas pessoas tiveram de ser realocadas a fim de assegurar a continuidade da produção, porém sem qualquer esperança de assegurar o cumprimento dos planos anteriormente elaborados. Por ocasião da pesquisa, constatou-se que a cooperativa não tinha orçamentação das atividades e tampouco metas de desempenho para as diversas atividades.

A formatação ideal para o processo de planejamento, segundo um dirigente entrevistado seria: (1) os coordenadores elaboram propostas com base na realidade dos setores; (2) a equipe de secretaria junta as propostas dos setores e propõe ajustes; (3) o conselho analisa a proposta e faz emendas; (4) a proposta vai para os núcleos e depois para a assembléia geral onde submete-se a aprovação. Isso chegou a funcionar durante algum tempo, mas depois teve de ser interrompido em função da crise<sup>73</sup>.

No caso de novos investimentos, enviam-se as propostas para os núcleos estudarem e proporem, mas geralmente isso se faz sem o subsídio de dados e estudos técnico-econômicos e mercadológicos. “Discute-se em cima de algo vago e duvidoso, sem muitos dados” (dirigente COPAVI)

### d) COOPCAL

---

<sup>73</sup> Com a emergência de se manter as coisas em funcionamento, fica a nítida impressão de que as pessoas acabaram “baixando a cabeça para trabalhar” e seguem aparentemente sem perceber a falta de um plano, a falta de reflexão sobre os rumos da cooperativa. “E la nave va”

A COOPCAL a rigor não possui um planejamento detalhado. Procura-se indicar metas gerais para as atividades principais a ser buscadas durante o ano. Em geral, em momentos pontuais, senta-se para se tomar novas definições gerais que depois são detalhadas ao longo do ano, o que caracteriza a padronização de saídas, segundo Mintzberg (1995). O histórico da cooperativa registra muitos descumprimentos nos planos, ocasionados, segundo os depoimentos dos entrevistados, quase sempre por fatores externos (secas, chuvas de pedra, atraso na obtenção de recursos, etc.)

Já foram realizados vários momentos de análise e reflexão sobre o andamento da cooperativa. Esses momentos, que podem ser reuniões e cursos internos de formação, contribuem para a elaboração, ainda que parcial, de elementos que irão compor as estratégias econômicas e sociais da cooperativa.

Os coordenadores dos setores reúnem-se quinzenalmente para analisar o andamento do trabalho e detalhar/reajustar o plano de trabalho para o próximo período. Cada coordenador é responsável pelo repasse do que e como deverá ser feito para a sua equipe de trabalho.

Alguns elementos gerais referentes às cooperativas estudadas precisam ser discutidos. O primeiro diz respeito a se a análise sobre o processo de planejamento é democrática ou não, no sentido de possibilitar uma participação plena dos associados.

Uma leitura dos dados e informações obtidas junto às quatro CPAs leva a concluir que o processo de planejamento empregado tem possibilitado a participação dos associados de forma ampla. Há momentos pontuais em que o coletivo restringe a participação para em seguida retomar a dinâmica mais basista.

Porém, é necessário analisar de modo correto deixando-se claro o foco a ser adotado. Do ponto de vista do coletivo de trabalhadores em si, fica claro que o mesmo pode propor medidas e influenciar decisões em todas as esferas da produção e do funcionamento da organização, porém em uma perspectiva individual (de cada associado) isso não seria correto esperar-se, uma vez que para funcionar adequadamente o coletivo deve dar primazia para os interesses comuns e promover a participação geral, mesmo que circunstancialmente, em detrimento de interesses particulares de indivíduos específicos.

Nessa concepção de democracia coletiva, o grupo de trabalho (setor) pode autodeterminar-se parcialmente, desde que mantida a relação de coordenação/subordinação com o coletivo maior do qual faz parte. Com isso também reforça-se a tese de que os trabalhadores, nas cooperativas pesquisadas, possuem alto grau de autonomia sobre o planejamento e concepção do seu trabalho.

### 5.2.2 Controle sobre a execução do planejamento

Para Faria, o controle é a forma principal de instrumentalização da gestão capitalista, seja quando se refere ao seu aspecto técnico, que é o de identificar os desvios entre o planejado e o realizado, seja ao servir aos propósitos de dominação capitalista de intensificar a jornada de trabalho, melhorar a qualidade mercadológica dos produtos, reduzir custos, etc.

"Como forma principal de instrumentalização da gestão capitalista do processo de trabalho, o controle traduz-se na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo, enfim, no adestramento do corpo. [...]A gerência não perde, em nenhuma circunstância, o controle sobre o "esquema participativo" dos grupos semi-autônomos. ". (FARIA, 1987: 50)

Perrow, citado por Carvalho (1999), sugere a existência de três tipos de controles: (a) os *controles diretos ou reativos* - que se referem às ordens, à vigilância direta (supervisão) e à regulação que se estabelece sobre a atividade. São formas de controle de custo elevado e que seriam indicadas para situações de crise; (b) os *controles burocráticos* - se comporiam da especialização, da padronização e da hierarquia de forma combinada. Neles, o subordinado dispõe de menos espaço para tomada de decisões que maximizem os interesses pessoais frente aos interesses da organização; (c) e os *controles completamente proativos* - que se exercem através do domínio sobre as premissas cognitivas subjacentes às ações. Constituem uma forma de controle mais difícil de exercer, porém com a qual se obteria mais eficácia ao se restringir voluntariamente uma gama de estímulos e alternativas disponíveis para o indivíduo. São valores e normas interiorizadas pelos membros das organizações e que passam a reger suas condutas e interesses, e que ganham espaço no âmbito organizacional.

Espera-se que no caso das organizações coletivistas o controle assumira basicamente a função técnica de verificação do grau em que o planejado está sendo efetivamente alcançado. Nesse sentido, a pesquisa buscou constatar o grau em que esse controle é exercido e em que

medida ele serve a interesses referenciados aos aspectos técnicos e/ou, alternativamente, em que nível ele se referencia em mecanismos de poder e dominação.

Quadro 5.4 - Opinião sobre a padronização e controle do processo de trabalho (em %)

O coletivo deve controlar de perto as tarefas desempenhadas pelos associados	93,5
Devem existir normas e regras que determinem de qual jeito deva ser executado o trabalho	89,1
A implantação de normas de trabalho não tira a liberdade do trabalhador executar o serviço	80,4

Em geral os respondentes concordaram com a necessidade de que o coletivo controle as tarefas dos associados e que uma forma possível desse controle<sup>74</sup> poderiam ser normas e regras que estabeleçam o jeito como deve ser executado o trabalho. Essas respostas demonstram haver uma compreensão de que, para o bom funcionamento da cooperativa coletiva, é necessário o estabelecimento de mecanismos de controle sobre o resultado do trabalho. É importante essa constatação de um grau elevado de aceitação das normas e regras como mecanismo para estipular a conduta e procedimentos esperados dos membros do coletivo, visto que o mesmo se insere no que Perrow caracteriza como controles burocráticos.

Os dados também mostram que o controle sobre o resultado do trabalho vem sendo atualmente realizado principalmente pelo próprio grupo de trabalho (54,3%), vindo a seguir o controle efetuado pelos coordenadores (39,1%). Isso parece indicar a adoção de duas formas distintas e complementares de controle: um que tem como base e fundamentação o caráter técnico, e que é realizado pelos coordenadores; e outro que se embasa no controle normativo - proativo conforme Perrow - exercido pelo próprio grupo social (num amplo senso), via os setores de trabalho.

Na comparação entre as quatro cooperativas, verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas quanto ao tipo de controle utilizado sobre o processo de trabalho<sup>75</sup>. A COOPTAR utiliza-se mais fortemente do controle pelos pares, ou seja, pelos companheiros da equipe de trabalho. Já na COOPCAL essa atribuição recai mais sobre os coordenadores. Na COPAVI e mais acentuadamente na COOPERUNIÃO há um equilíbrio entre o controle pelos coordenadores e pelo grupo de trabalho, porém claramente pendendo para esse último.

<sup>74</sup> Correlação positiva de intensidade moderada [r = 0,4078 p = 0,005]

<sup>75</sup> [t test; sig - 0,018]

De todo modo é preciso deixar claro que o controle pelos coordenadores não deva ser entendido como sendo similar ao controle direto ou reativo de Perrow, já que se enquadraria melhor num tipo misto entre o que Mintzberg (1995) denomina de *ajustamento mútuo*, com o tipo de coordenação por *supervisão direta*. Essa questão ficará mais clara ao se analisar a hierarquia nos coletivos.

### 5.3 HIERARQUIA

Neste item pretende-se investigar como se manifesta a hierarquia dentro das cooperativas coletivas, buscando identificar se sua motivação é a dominação ou se, como afirmam as teorias sobre a autogestão, cumprem uma função técnica de coordenação e supervisão do processo de trabalho, a fim de assegurar um melhor rendimento e atingimento dos objetivos coletivos.

A hierarquia diz respeito à diferenciação vertical verificada nas organizações e refere-se à distribuição de autoridade ao longo de seus diversos níveis (HALL, 1984). Conforme Faria (1987: 45), a estrutura hierárquica "estabelece um sistema de mando e subordinação que opera em cadeia e nela estão embutidos o processo decisório e os canais de comunicação. Quanto mais a racionalidade impera na organização, tanto mais rígido esse sistema".

A hierarquia foi analisada com base em dois aspectos alternativos, porém não necessariamente excludentes: (1) como sendo uma necessidade decorrente do próprio processo de trabalho e (2) como uma imposição sobre os trabalhadores (como instrumento de dominação de um grupo sobre o conjunto dos trabalhadores de forma geral).

#### 5.3.1 Hierarquia decorrente do próprio processo de trabalho

A questão da gerência em sua forma rudimentar, e, portanto, da hierarquia, surgiu tão logo os produtores foram reunidos nas primeiras oficinas capitalistas. É preciso diferenciar porém o caráter capitalista do caráter técnico com que ela surge em seus primórdios e que mantém ainda hoje em situações que não demandem o controle e a exploração no sentido capitalista. A reunião de artesãos atuando independentemente já exigia coordenação, tendo em vista a necessidade de organizar os processos e as operações no interior da oficina, de centralizar o suprimento de materiais, de escalonar as prioridades e de

manter os registros de pagamentos, créditos, produtos acabados e realizar os cálculos de lucros ou de perdas (BRAVERMAN, 1987:61).

Para Mintzberg (1995: 10), "toda atividade humana organizada [...] dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a ser executadas, e a coordenação dessas tarefas para obter resultados". A estrutura da organização seria "a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas".

Com isso, pode-se considerar que há uma necessidade objetiva de mecanismos de coordenação das atividades desenvolvidas conjuntamente no processo de trabalho. Isso independe de quais sejam as condições e as relações sociais vigentes e dominantes no conjunto da sociedade. É dentro desse quadro que se considera a hierarquia em seu aspecto de necessidade, ditada pelo processo produtivo em si. Pressupõe-se, portanto, que a reunião de operários ou agricultores em cooperativas coletivas, necessariamente implique a existência de mecanismos de coordenação de atividades e, portanto, de hierarquia.

Ainda segundo Mintzberg (1995: 13-15), existem seis mecanismos básicos de coordenação que podem ser utilizados pelas organizações: (a) o ajustamento mútuo: que "obtem a coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal"; (b) a supervisão direta: que "consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações" e se utiliza de figuras como os coordenadores, supervisores, gerentes, etc.; (c) a padronização de processos: que obtém a coordenação através da especificação ou programação detalhada de como deve ser executado o trabalho; (d) a padronização de saídas: que coordena através da especificação, do estabelecimento dos resultados a ser alcançados com o trabalho (fixação de metas e objetivos, definição de dimensões ou desempenho que um produto deve ter, etc.); (e) padronização de habilidades: coordena através do estabelecimento do tipo de habilidades e conhecimentos requeridos para o trabalhador que irá realizar determinada função. Nesse caso é previsto também o tipo de treinamento a que a pessoa deve se submeter antes de assumir o posto de trabalho; e (f) a padronização normativa: que coordena através do compartilhamento pelos trabalhadores de um conjunto de valores e normas que os orientam na execução do trabalho, sem ser necessário, portanto, em tese, nenhum controle "externo" ao indivíduo.

Experiências associativas utilizam-se de elementos normativos e organizativos relacionados à hierarquia, porém associados a mecanismos democratizantes tais como o da

rotatividade obrigatória entre seus membros nas funções de coordenação e a promoção das habilidades necessárias para o exercício dessas funções (MANDEL, 1977).

A rotatividade dos dirigentes e, mais do que isso, a possibilidade e o estímulo para que todos os associados possam exercer funções de coordenação e direção é um tema importante a ser observado em organizações de tipo coletivista. Ela tem a ver não só com a possibilidade legal de rodízio e envolvimento das pessoas como, principalmente, com constituir-se em uma condição para o crescimento destas. Um risco para a democracia interna nesse tipo de situação seria a conformação de uma oligarquia interna, que se perpetuasse nas funções dirigentes, gerando, de um lado, a dependência e, de outro, a possibilidade de manipulação e dominação.

Vieira (1989), em sua descrição sobre uma associação de produção coletiva situada num assentamento no sul do Brasil, constata a inexistência de uma estrutura hierarquizada dentro dele. Os mecanismos de coordenação utilizados por esse grupo parecem ser os que Mintzberg (1995) denomina como de ajustamento mútuo e de padronização normativa.

O conjunto de elementos teóricos acima aventados procura compor o quadro que identifica se determinado aspecto hierárquico de fato cumpre com sua função técnica e portanto necessária ao processo produtivo e organizativo em uma cooperativa coletiva. Falta agora tornar claro como se dá a manifestação da hierarquia enquanto processo de dominação, de exploração econômica e política entre classes sociais no interior das empresas capitalistas, ou como jogo de poder e dominação grupal no interior de organizações coletivistas.

### **5.3.2 Hierarquia imposta como dominação sobre o processo de trabalho**

Com o desenvolvimento ampliado da cooperação ainda no início do capitalismo, logo as funções de concepção e coordenação do processo de trabalho rompem com seu caráter puramente técnico (e de privilégio limitado aos mestres de ofício) e assumem a forma de gerência capitalista. O objetivo primordial é o controle sobre o trabalho<sup>76</sup> e não a melhoria do processo produtivo em si (GORZ, 1980; FARIA, 1987). No início, o capitalista individual assume diretamente as funções de concepção e coordenação, pelo fato de deter a propriedade sobre o capital. Tão logo o desenvolvimento da exploração assuma um ponto em que a produção de excedentes permita sua liberação dessa tarefa, surge uma nova categoria de

<sup>76</sup> A gerência “científica” (OCT) tem por objetivo expropriar o controle operário sobre o processo de trabalho (conteúdo, ritmo e intensidade do trabalho) a fim de, sob o comando da gerência, maximizar a produção e a extração da mais-valia (sobretalho).

funcionários contratados aos quais essa função vai sendo repassada. É assim que se constitui a função de supervisão e gerência e é esse processo que mais tarde desemboca na conformação da “ciência” da administração, como corpo integrado de conhecimentos gerenciais úteis para o capital.

“Todo trabalho diretamente social ou coletivo executado em maior escala requer em maior ou menor medida uma direção, que estabelece a harmonia entre as atividades individuais e executa as funções gerais que decorrem do movimento do corpo produtivo total, em contraste com o movimento de seus órgãos autônomos. Um violinista isolado dirige a si mesmo, uma orquestra exige um maestro. Essa função de dirigir, superintender e mediar torna-se função do capital, tão logo o trabalho a ele subordinado torna-se cooperativo. Como função específica do capital, a função de dirigir assume características específicas. Em primeiro lugar, o motivo que impulsiona e o objetivo que determina o processo de produção capitalista é a maior auto-valorização possível do capital, isto é, a maior produção possível de mais-valia, portanto, a maior exploração possível da força de trabalho pelo capitalista.” (MARX, 1988: 250)

Gradualmente o capitalista vai procurando, por meio de medidas disciplinadoras e despóticas, tomar controle absoluto sobre o tempo de trabalho comprado aos trabalhadores. É por isso que a função hierárquica tem como papel específico na gestão capitalista do processo de trabalho não a busca de eficiência, mas "subtrair ao controle operário as condições e as modalidades do funcionamento das máquinas, tornando a função de controle uma função separada. Somente desse modo os meios de produção podem apresentar-se como potência estranha, tornada autônoma, exigindo submissão dos trabalhadores" (GORZ, 1980).

Faria (1987) acrescenta que a hierarquia impõe a coexistência entre a submissão, necessária para a manutenção da ordem estabelecida pelo código penal da empresa e a criatividade, necessária para o exercício de um trabalho que não implique total alienação (trabalho escravo).

Nas organizações de trabalho coletivo, pelo fato de não existir a figura do capitalista, o risco estaria em que um indivíduo (despotismo esclarecido) ou um grupo (oligarquia esclarecida) controlassem os mecanismos de poder e se utilizassem da hierarquia como forma de dominação e imposição de seus interesses. Lindefeld e Rothschild-Whitt (1982) sugerem no entanto em contraposição a essa tendência, que ideologias igualitárias são geralmente



inconsistentes com relações de autoridade dentro de uma organização e, portanto, requereriam um grau relativamente alto de homogeneidade para dominar uma organização. Para eles, o exercício do poder em uma organização está em certo grau ligado à própria ideologia em questão e os meios considerados válidos para o exercício do poder são influenciados pela ideologia que guia as ações. Também a configuração organizacional adotada para o funcionamento e alcance dos objetivos é influenciada por ela.

No caso específico da presente pesquisa, pretendeu-se verificar a manifestação da hierarquia como forma de dominação através da verificação da perpetuação dos dirigentes em seus cargos. Optou-se pela verificação desse aspecto através da constatação da existência de:

- Rotatividade *versus* permanência dos dirigentes - tendência à oligarquia X democracia interna
- Revogabilidade dos mandatos.- analisar o tempo de permanência dos dirigentes como indicador e se há possibilidade legal e/ou prática social de revogabilidade dos mandatos.
- Existência de mecanismos organizacionais que procuram evitar a perpetuação de dirigentes.

Outros elementos a ser analisados dizem respeito ao papel dos coordenadores e membros das instâncias de direção desses coletivos, uma vez que corporificam a hierarquia perante os associados de base. Nesse ponto procura-se abordar a percepção sobre qual o papel atualmente desempenhado pelos mesmos e qual a expectativa dos membros do coletivo em relação ao que deveria ser o coordenador “ideal”. O espaço existente dentro das cooperativas para a ascensão de modelos mais autoritários de coordenação foi checado através do cruzamento de várias questões, procurando formar um quadro analítico introdutório, que fizesse jus à complexidade e à importância dessas relações. Também discute-se a questão da disciplina no trabalho e a relação com a postura mais rígida ou flexível dos coordenadores em conexão com o fato disso se tornar um caldo de cultura de relações autoritárias dentro dessas organizações. Finalmente analisa-se que espaço os “chefes fortes” ou os líderes “salvadores da pátria” ainda ocupam dentro de organizações coletivistas e na mente de seus membros. Com esses diversos cruzamentos espera-se poder construir um quadro explicativo para essas questões que se entrelaçam e tornam tão complexa a gestão democrática do trabalho coletivo.

### 5.3.2.1 Coordenadores - papel real e ideal

Nos coletivos estudados, a função de coordenação e/ou direção já foi exercida por um percentual significativo de associados: Na COOPTAR em torno de 60%; na COOPERUNIÃO 40% (homens 80%; mulheres 15%); na COOPCAL - 50%; e na COPAVI - 80% (fonte: entrevistas semi-estruturadas).

Quanto ao inter-relacionamento coordenador-coordenado, 69,6% dos entrevistados responderam que os coordenadores freqüentemente ou sempre levam em consideração suas propostas, enquanto que 61% acham o mesmo em relação à direção. Já para 1/3 dos associados, apenas eventualmente suas sugestões são consideradas, (o que constitui-se num percentual nada desprezível). Porém, conforme a dinâmica de funcionamento dos coletivos, as pessoas têm a liberdade de apresentar suas propostas via reuniões de núcleos de base onde, uma vez discutidas e aprovadas, obrigatoriamente as instâncias têm de levar em consideração aquilo que os associados têm para propor. Ou seja, os núcleos, onde existem, representam um espaço de contrabalanço ao poder da direção e coordenadores.

Sobre a forma de atuação dos coordenadores, 65,2% consideram que os mesmos agem como deveria agir um coordenador, ao passo que para 32,6% os coordenadores não conseguem agir adequadamente, não atuando nem como chefes e nem como coordenadores, ou às vezes como um e às vezes como outro.

“Tem setores onde não tem nem coordenador e nem chefe, deixando a desejar. Coordenador tem que ter autoridade maior e isso depende da pessoa. Mas se quiser bancar o autoritário, no coletivo não funciona! Funciona se você é dono de uma empresa e é autoritário com os funcionários, porque o cara sabe que você pode mandar ele embora. Mas não funciona no coletivo do jeito que está organizado.” (dirigente da COOPTAR)

Em geral os coordenadores estão despreparados para o exercício da função, já que não passam por momentos de formação técnica, administrativa e de relacionamento interpessoal. A experiência prática é a “escola” que vai conformando seu modo de atuar. Faltam também definições claras sobre qual deve ser o papel dos coordenadores. O que acontece depende muito de cada pessoa, do jeito que vai funcionar. O estilo de coordenação se ajusta basicamente ao estilo da pessoa.

Em relação a como os regimentos internos dos coletivos se referem à função de coordenação, pode-se exemplificar com o regimento de uma das CPAs, em que constam as funções dos coordenadores:

- “representar o departamento nas reuniões do conselho
- relatar nas reuniões do departamento o que foi discutido no conselho, bem como fazer um breve relato do andamento dos demais departamentos da cooperativa
- reunir o departamento para avaliação e encaminhamentos para planejar o trabalho a cada quinzena
- controlar a presença dos membros do seu departamento nas reuniões
- distribuir as atividades entre os membros do departamento, seguindo o planejamento elaborado;
- coordenar as atividades do departamento” (COOPCAL, 1999: 2)

Como se pode notar, não fica claramente estabelecido o perfil que deve assumir um coordenador, ficando, com isso, a critério de cada indivíduo, e em sua relação com o grupo de trabalho, construir seu modelo de coordenação.

Nos coletivos estudados, os coordenadores são eleitos pelos membros das equipes de trabalho. Em algumas cooperativas, a direção apresenta sugestão de nomes, que podem ser ratificados ou não. Também a revogabilidade dos mandatos de coordenação é a regra nesses coletivos. A qualquer momento as equipes de trabalho podem apresentar à direção e à assembléia propostas de alteração, porém esses casos não ocorrem freqüentemente. É prática normal que, ao final do ano, seja feita uma avaliação aprofundada da situação da cooperativa, onde são avaliados os coordenadores, propondo-se ou não sua manutenção. Na COPAVI, os coordenadores são ratificados mensalmente. No caso da COOPERUNIÃO, adota-se o triênio como base para troca de funções, porém ainda assim é possível ocorrer alterações durante o período de mandato. É menos freqüente a alteração dos membros da direção, seja ela a legal, seja a direção de fato. Nos outros coletivos não existe prazo fixo para os mandatos dos coordenadores e a direção colegiada, variando estes conforme a avaliação do trabalho desempenhado pelos coordenadores. Porém é quase que uma regra que ao final de cada ano seja feita avaliação também da direção a fim de verificar a necessidade de substituições.

Em outras experiências associativas como em cooperativas coletivas de produção industrial nos EUA ou cooperativas de trabalho como a UNIMED no Brasil, contratam-se gerentes e supervisores externos para a gestão operacional da cooperativa<sup>77</sup>. A lógica, em parte, é a busca de profissionais com alto grau de qualificação e, em parte, possibilitar um cumprimento mais rigoroso das normas de produção, o que é dificultado se o coordenador/supervisor é sócio e quer evitar atritos com os demais associados (GREENBERG, 1986). Essa situação em que a coordenação é contratada externamente não foi verificada nos casos estudados. Uma única situação similar foi verificada na COOPTAR onde um dos sub-coordenadores é assalariado. Mesmo internamente à cooperativa porém, ainda há muitas resistências ao fato do “dono ser mandado pelo peão”<sup>78</sup>.

Porém essa experiência proporcionou uma mostra das vantagens possíveis de ser obtidas com esse tipo de situação, já que a pessoa contratada conhecia o método industrial de organização do processo produtivo de frigoríficos, o que possibilitou um salto de produtividade do trabalho no coletivo.

Até que ponto esse fato isolado pode apontar para uma similaridade com a experiência americana? Até o momento ele não tem sido levado em conta nas demais situações, em parte devido ao estágio atual em que se encontra a base produtiva dos coletivos; porém, futuramente, com a implantação de unidades produtivas tecnologicamente avançadas, isso talvez possa ser considerado.

Diversas pessoas entrevistadas manifestaram expectativas sobre o papel a ser desempenhado pelos coordenadores. Em um certo sentido compuseram o que poderia ser pensado como elementos básicos conformadores do perfil de um *coordenador ideal* na visão desses membros. Os elementos mais recorrentemente citados foram:

(a) O coordenador precisa orientar tecnicamente os seus coordenados e para isso deve ter domínio/conhecimento profundo sobre o processo de trabalho no qual está inserido. Esse

---

<sup>77</sup> Nesses casos, os rumos estratégicos são determinados pelas instâncias democráticas das cooperativas, como a assembléia geral. Há variações quanto à forma de controle que se exerce sobre os gerentes. Em geral a direção eleita é quem supervisiona o trabalho deles. Em outros casos, os associados podem a qualquer momento acompanhar e pedir explicações sobre as medidas tomadas. Em todas as situações pode-se propor a demissão de algum supervisor ou gerente, seja porque os associados considerem que a gestão esteja sendo ineficiente ou que comprometa a lógica cooperativista da experiência (GREENBERG, 1986).

<sup>78</sup> A rigor nessa situação há uma co-gestão (coordenação conjunta) entre um sócio-coordenador e o contratado, sendo que em caso de divergência prevaleceria a orientação do sócio-coordenador. O problema trazido por esse tipo de situação situa-se na esfera do conhecimento, ou seja, quem domina o conhecimento tende, em condições iguais, a ter mais influência e dirigir o processo.

- conhecimento deve ser em nível no mínimo igual ou preferencialmente superior ao grupo com o qual trabalha (ou seja, sob hipótese nenhuma um coordenador deveria ser nomeado para uma função para que não tenha adequados conhecimentos técnicos, sob pena de perder a credibilidade frente ao grupo);
- (b) O coordenador precisa ter legitimidade. Essa legitimidade se dá em parte pelo processo de escolha, que é feita pelo voto direto da equipe de trabalho. Porém ela se constrói principalmente no dia-a-dia, no jeito como é conduzida a coordenação, nas relações interpessoais, no respeito aos códigos e valores sociais que emergem e se consolidam no coletivo<sup>79</sup>. Por isso há coordenadores que são respeitados em suas orientações e outros não, assim como há alguns que adotam um padrão mais rígido enquanto que outros deixam “correr mais solto”;
  - (c) O coordenador precisa dar o exemplo; personificar o trabalhador ideal, chegar primeiro e sair por último, demonstrar na sua prática o ritmo adequado de trabalho;
  - (d) O coordenador precisa cobrar/ puxar o ritmo do grupo, especialmente das pessoas que não se empenham. Aqui algumas pessoas citaram especialmente os jovens.
  - (e) O coordenador precisa de tempo para adquirir experiência no processo de coordenação em si tendo em vista também que não existe treinamento formal para a função de coordenação. A experiência adquirida no processo de trabalho/coordenação - que se dá apenas com o passar do tempo - é fundamental para o exercício dessa função.
  - (f) O coordenador ideal deve dominar noções gerenciais de alocação de pessoas de acordo com a demanda de força de trabalho e ter noções de tempo necessário para execução de tarefas, dos valores dos bens, dos custos de produção, etc.

### 5.3.2.2 Disciplina no trabalho

Em todos os coletivos pesquisados, constatou-se que os coordenadores vivenciam uma contradição básica: adotar posturas mais exigentes, em um extremo, ou deixar “correr solto”

<sup>79</sup> Sobre essa questão desconheço existirem estudos acerca das normas e valores desenvolvidos em grupos sociais de origem rural submetidos a processos produtivos e organizativos de tipo coletivo por vários anos. Aqui, além do aspecto específico representado pela experiência coletiva, é preciso lembrar a experiência vivida durante o período de acampamento e posterior assentamento, ou seja, uma situação de desconstrução das relações tradicionais nas comunidades de origem e as posteriores reconstruções de significados e de identidade sociocultural. Zimmermann (1989) abordou parcialmente esse aspecto ao desenvolver estudo sobre um assentamento no RS em que uma experiência coletiva frustrada degenera-se em diversas formas organizativas individuais e semi-coletivas.

em outro. São normalmente criticados por qualquer uma das posições que adotem. Quando deixam cada sócio ir no seu ritmo, são criticados por não fazerem cobranças de ritmo e qualidade de trabalho. Se apertam na cobrança são criticados também. Até que ponto vai o pulso firme e começa o autoritarismo? Em que momento se deixa de lado a disciplina de trabalho e as pessoas começam a fazer corpo mole?

Cooperativas que contratam gerentes e supervisores assalariados buscam, em parte, que estes efetuem cobranças de desempenho dentro dos padrões estabelecidos pelo coletivo, assegurando o nível de rigor necessário, nem sempre fácil de ser alcançado através da cobrança mútua de desempenho entre associados.

Nenhum dos coletivos estudados estabeleceu claramente em seu regimento interno os padrões desejados de comportamento dos coordenadores, seja no campo de desempenho esperado, seja nas normas de condução do processo de trabalho. Como esse aspecto cruza com os elementos da cultura “camponesa” que conforma tal segmento social que constitui o coletivo? É o que se pretende discutir a seguir.

Um chefe forte e disciplinador faz uma equipe de trabalho render mais? A média geral obtida nas respostas foi de 2,41. Em relação à variação entre cooperativas, a média da COOPERUNIÃO foi de 1,75 enquanto que a da COOPCAL de 3,10<sup>80</sup>. Aparentemente a questão da disciplina e ritmo de trabalho tem mais peso na COOPERUNIÃO. A leitura possível de se fazer é que devido ao tamanho e ao fato de haver uma folga significativa no ritmo e intensidade do trabalho desenvolvido em vários setores de trabalho da cooperativa, as pessoas sintam a necessidade de alguém que no dia-a-dia “aperte” o ritmo e assegure a obtenção de uma maior produtividade do trabalho. Essa questão também se relaciona com a percepção de que algumas pessoas se esforçariam pouco e que desenvolveriam trabalho mal feito ou realizado com desatenção (índice alto em todas as CPAs).

Aqui aparece outro problema relacionado com o papel do coordenador em fazer o “aperto” no ritmo do trabalho. Como os coordenadores são eleitos pelas equipes de trabalho, um coordenador que tente por si só apertar o ritmo de trabalho, sem conseguir um entendimento prévio com o grupo ou no coletivo como um todo sobre a necessidade dessa medida, pode tornar-se impopular e portanto *inelegível*.

---

<sup>80</sup> O questionário contemplava em uma escala de tipo Likert as seguintes opções de resposta: variava de (1) Concordo totalmente, (2) concordo parcialmente (3) nem concordo nem discordo, (4) discordo parcialmente, até (5) Discordo totalmente (ver anexos). Diferenças estatisticamente significativas ao Teste KW - chi square = 9,7693 sig - 0,0206

Quando o coordenador “erra a mão” e resvala para o autoritarismo fica patente uma espécie de linha tênue sobre a qual os coordenadores têm de caminhar. Essa questão, que será melhor aprofundada na sequência, a partir das afirmações de alguns associados sobre o assunto:

- “O coordenador tem que ser sério, não rígido, mas nas horas certas dizer o que está errado. Ser rigoroso para que a pessoa renda no trabalho e que o que ela receber seja merecido.”
- “Disciplinador é uma coisa e chefe é outra, né? Porque eu acho que o coordenador tem autonomia de dizer, de chamar a atenção, de dizer assim: olha, vamos trabalhar melhor, vamos ter rendimento; não é só isso tua capacidade; do que um chefe que manda tudo, né?”
- “o disciplinador procura conversar mais com as pessoas; vê a forma do trabalho render mais. O coordenador tem que ser rigoroso senão o serviço não anda, especialmente com a juventude. Às vezes o coordenador deixa correr porque fica chato chamar a atenção a toda hora.”
- “o disciplinador corrige mais as pessoas; com isso elas “pegam” (se esforçam) mais e o serviço rende. [- E se fosse comparar um grupo de iguais e disciplinado X grupo dominado por chefe disciplinador, qual renderia mais?] - aí renderiam igual!”
- “Um chefe forte rende mais porque se a pessoa não render vai para a rua!” [no caso de uma relação de assalariamento] (sócios de várias cooperativas)

Como pôde-se ver acima, a questão da disciplina no trabalho coletivo é vista pelos associados de forma imbricada com a função dos coordenadores. E a postura dos coordenadores em relação ao trabalho coloca em dúvida se o que se busca é o estilo “chefe forte” ou de fato há espaço para um “coordenador rigoroso”. É o que se discute adiante.

### 5.3.2.3 Chefe forte *versus* autoritarismo

Em relação à opinião dos entrevistados sobre se “um grupo de pessoas tratadas como iguais rende melhor do que um grupo dominado por um chefe forte”, as respostas foram 78,3% de concordâncias e apenas 10,5% de discordância. Porém, em uma aparente contradição, nas respostas à afirmação “um chefe forte e disciplinador faz uma equipe de trabalho render mais” obteve-se 67,4% de concordâncias e apenas 26% de discordância. Teria

sido dado um acento nas respostas a esse questionamento de que a palavra chave não seria “chefe forte” mas sim o termo “disciplinador”?

“Quando tem alguém disciplinador, também as coisas podem andar melhor, pelo simples fato de saber que tem de fazer direito e que tem alguém para cobrar isso. Porque no grupo se todo mundo se esforçar as coisas vão bem, agora se tiver um mandante as coisas não vão deslanchar.” (sócio COOPERUNIÃO)

Como essa é uma questão chave e bastante melindrosa no interior dos coletivos estudados, busca-se a seguir uma melhor delimitação de como as pessoas percebem a questão e como pensam lidar com ela.

Em todas as CPAs analisadas ficou cristalino que as pessoas acreditam fortemente que o coletivo necessita de um aperto geral em termos de disciplina e de ajustamento no ritmo e intensidade de trabalho. Isso pôde ser percebido no cruzamento entre diversas questões e nas entrevistas realizadas. É um conjunto de questões que variaram sempre em um mesmo sentido: desde a necessidade de chefes fortes e disciplinadores, até a existência de corpo mole no serviço ou de pessoas que fazem apenas um trabalho médio no coletivo. Convém esclarecer cada uma delas, tentando compreender se de fato querem indicar a mesma coisa e qual a interpretação mais adequada face à realidade dos diversos coletivos.

A fim de aprofundar a análise sobre as respostas à questão do chefe forte e disciplinador fez-se o cruzamento com a afirmação “a implantação de normas de trabalho é negativa porque tira a liberdade do trabalhador executar o serviço”. Tanto os que aceitam como os que rejeitam a necessidade de um “chefe forte e disciplinador” discordam que a implantação de normas de trabalho seja negativa. Esses dados, somados às entrevistas aparentemente reforçariam a percepção de que quem concordou com a necessidade de um chefe forte e disciplinador teria interpretado positivamente o caráter “disciplinador” e não necessariamente o fato de ser chefe forte (e, portanto, acento hierárquico de dominação interna).

Levando em conta a resposta à questão sobre a existência de trabalho mal feito/feito com desatenção dentro do coletivo, em que houve alto grau de concordância, poderiam ser interpretados esses dados como se as pessoas vissem que o “aperto” para melhorar o



empenho dos associados e portanto, a qualidade e a produtividade do trabalho no coletivo, passasse pela maior firmeza e capacidade dos coordenadores disciplinarem o trabalho.

Há porém um outro dado que aparentemente conduz em sentido contrário ao acima interpretado e mesmo às declarações explícitas dos respondentes em entrevistas gravadas. De acordo com as teorias sobre a autogestão, esperava-se encontrar uma postura de confiança nas instâncias coletivas antes que em líderes carismáticos ou supostos “salvadores da pátria”. Para questionar esse aspecto perguntou-se aos entrevistados se estes concordavam ou não que em seu coletivo fizesse falta uma “liderança forte”. As respostas foram bastante divididas: 54% discordaram de que se busque fora do coletivo uma liderança forte. Porém para 45,7% dos entrevistados faz falta hoje uma liderança forte que aponte os rumos para o desenvolvimento do coletivo. Como interpretar esses resultados? Aparentemente para a maior parte dos entrevistados a não necessidade de um líder que indique os caminhos para o coletivo resulta de uma confiança na capacidade das pessoas e das instâncias, da dinâmica democrática interna aos coletivos.

Porém, para os que consideram necessária a figura da liderança forte, seria possível interpretá-la como uma descrença na capacidade interna ao coletivo para fazer frente aos problemas atualmente enfrentados. Esse não é um fenômeno novo na experiência dos grupos coletivos nos assentamentos<sup>81</sup>. Há vários anos já se percebe (quase que como num padrão) que, em um determinado estágio do desenvolvimento dos coletivos, ocorre uma mudança de qualidade em termos de exigências de capacidade organizativa e de gestão, onde a tendência dos associados é buscar soluções em pessoas que estão fora deles, como se estas (geralmente lideranças internas liberadas para fazer o trabalho organizativo do MST) fossem portadoras das soluções milagrosas. Esse é um aspecto que demonstra em certo sentido um não-amadurecimento da capacidade e da confiança na resolução dos problemas pelas próprias pessoas de forma organizada. O aspecto positivo é que, em todos os casos em que o coletivo supera essa fase de enclausuramento, há um movimento contrário, de liberação mais facilitada das lideranças, uma vez que os mecanismos internos demonstraram sua capacidade de enfrentamento e superação das crises.

Apesar dos números bastante divididos, observa-se que uma significativa parcela dos respondentes considera suficientes os mecanismos de gestão democráticos instituídos pelos coletivos. Permanece porém a questão sobre quais razões poderiam ter levado tantas pessoas a descreer nos mecanismos democráticos do coletivo.

---

<sup>81</sup> E se se vai mais a fundo, há algumas semelhanças com processos vividos por países inteiros.

Para ter melhor percepção desse aspecto, cruzou-se a questão da falta de uma liderança forte com o fato do coordenador levar ou não em conta as opiniões e sugestões dos associados. Observou-se uma relação interessante e indicativa de que pessoas que se sentem alijadas dos processos democráticos tenderiam a acreditar mais em chefes fortes que encarnem a figura do “salvador da pátria” ou do líder paternalista, enquanto que os que se sentem prestigiados e que tem suas demandas ouvidas têm uma crença maior nos mecanismos da democracia coletiva para resolver os problemas. Dos que responderam que apenas ocasionalmente os coordenadores levam em conta suas opiniões e sugestões, 71,3% concordam que falta uma liderança forte no coletivo, ao passo que dos que “sempre” ou “freqüentemente” são ouvidos pelos coordenadores cerca de 65% discordam totalmente que faça falta esse tipo de liderança.

Por outro lado não houve diferença estatisticamente significativa entre as respostas à falta de uma liderança forte no coletivo e: (a) a avaliação dos associados sobre o número de pessoas capazes de ser bons coordenadores; (b) se as pessoas cumprem ou não as decisões e normas do coletivo; (c) sobre se o planejamento desestimula a criatividade; e (d) se a pessoa entraria novamente no coletivo caso tivesse que fazer tudo de novo.

A interpretação desse conjunto de cruzamentos sugere que a demanda por uma liderança forte não estaria ligada à falta de quadros qualificados internamente (ao menos nos aspectos técnicos), nem ao descumprimento das decisões do coletivo, ou ao fato do planejamento cercear liberdades, mas sim a fatores intersubjetivos (o fato de sentir-se ouvido ou não e a forma do relacionamento coordenador-coordenado) e ao disciplinamento do ritmo e qualidade do trabalho realizado pelos sócios. Também pode ser relacionado a outros fatores de insatisfação com o coletivo, conforme vistos no capítulo 3.

Em relação à diferença de respostas entre cooperativas, verificou-se que a COOPTAR (média 4,29) destoa no nível de discordância<sup>82</sup> já que 71% de seus membros respondentes discordaram totalmente da necessidade de uma liderança forte. A COPAVI, no outro extremo (média 2,67), apresenta 55,5% de concordância (total mais parcial). A interpretação das respostas concordantes com essa afirmativa remete para uma certa insegurança dos sócios em relação à capacidade dos membros do coletivo superarem por si sós os problemas existentes. Ou seja, há uma descrença em relação à capacidade própria e das instâncias para resolverem os problemas complexos que afrontam o coletivo.

---

<sup>82</sup> Teste KW - chi square = 8,5496 df - 3 sig - 0,036

Outro aspecto que chama a atenção é que 81% dos entrevistados que concordaram que no coletivo faz falta uma liderança forte com visão sobre o que deveria ser feito, também concordaram que um chefe forte e disciplinador faça uma equipe de trabalho render mais. Ou seja, aparentemente existe um grupo razoável de pessoas que têm uma visão mais conservadora, que destoa dos pressupostos e princípios fundantes das experiências autogestionárias, demonstrada através de um conjunto de respostas que denotam crença maior em indivíduos mais capazes do que a média do que nas instituições democráticas internas; na necessidade da disciplina como elemento externo a ser imposto às pessoas (e não necessariamente como parte de um processo de convencimento, de controle normativo, etc.).

Também constatou-se que existe correlação linear positiva de intensidade fraca<sup>83</sup> entre a percepção da falta de uma liderança forte no coletivo e a de que um chefe forte e disciplinador faça uma equipe de trabalho render mais. Isso vem reforçar a percepção acima, uma vez que há uma certa lógica entre as noções concordantes de que faça falta um chefe forte e que o chefe forte e disciplinador faça uma equipe de trabalho render mais. A questão a ser discutida talvez seja o fato desse conjunto de percepções dos associados contrariar frontalmente as teorias implícitas no movimento socialista ou da gestão cooperativista democrática.

Por outro lado, 83% dos que discordaram que um chefe forte e disciplinador faça uma equipe de trabalho render mais também discordam de que falte uma liderança forte no coletivo<sup>84</sup>. Ou seja, existe aparentemente uma divisão interna sobre como analisar e como superar limites-chaves em relação ao funcionamento interno do coletivo. Esse cruzamento também parece colocar em questão a afirmação de que as pessoas acentuam a figura do disciplinador quando perguntadas sobre o “chefe forte e disciplinador”, ou se de fato na sua concepção não seja possível obter-se disciplina laboral somente pela via democrática.

Como conclusão preliminar, afora as demais interpretações e discussões teóricas passíveis de ser suscitadas<sup>85</sup>, é possível concluir que para a ampla maioria dos associados, é necessário que haja um aperto na disciplina e no ritmo de trabalho. E que, apesar da falta de clareza em relação à opção pelo chefe forte e disciplinador - que não pode ser desconsiderada - os dados indicam uma tendência em acreditar na necessidade de pulso mais firme na condução do trabalho coletivo pelos coordenadores.

<sup>83</sup>  $r = 0,3170$ ,  $p = 0,032$

<sup>84</sup> correlação positiva fraca:  $r = 0,3170$  e  $p = 0,032$ .

<sup>85</sup> Existe, por exemplo, uma explicação teórica que a Psicanálise pode oferecer. É claro que tal discussão é complexa demais para ser realizada neste item, assim como para as pretensões deste trabalho.

### 5.3.2.4 Rotatividade de funções: possibilidade

A tabela 5.1 mostra a opinião dos entrevistados sobre quantos associados estariam em condições de exercer um bom trabalho: (a) no dia-a-dia de suas funções; (b) como coordenador de setor de trabalho; (c) como dirigente da cooperativa; e (d) no gerenciamento técnico-econômico do coletivo:

Tabela 5.1 - Opinião sobre o número de associados capazes de fazer um bom trabalho (em %):

categorias	no dia-a-dia	como coordenador	como dirigente da CPA	gerência econômica
quase todos os sócios	37.0	8.7	4.3	4.3
mais que a metade	34.8	17.4	15.2	13.0
aproximadamente a metade	13.0	23.9	17.4	6.5
menos que metade	13.0	30.4	30.4	30.4
poucos/quase nenhum	2.2	19.6	32.6	45.7

Observe-se que, à medida que aumenta a complexidade e a responsabilidade da função, um número menor de associados é considerado adequadamente preparado para o exercício das mesmas. Isso é um indicador que pode comprometer a democracia interna do coletivo e conduzir, a longo prazo, à conformação de uma espécie de *aristocracia* interna, ou seja, um grupo reduzido de sócios com melhor preparo e condições de gerir o coletivo. É importante salientar que as funções em que há um menor número de pessoas qualificadas são as que detêm grande parcela do esforço de concepção e planejamento, com implicações que serão aprofundadas mais adiante.

Quais fatores influenciam as chances de ascensão nas instâncias do coletivo? A partir da análise dos dados de campo verificou-se que a função que a pessoa exerce dentro do coletivo (direção, coordenador ou trabalhador de base) não é afetada pela escolaridade, apesar de que os membros de direção tenham uma média maior em termos de tempo de estudo<sup>86</sup>. Também não se observou diferença significativa entre respostas das pessoas que ocupam diferentes funções e o tempo há que a pessoa faz parte do coletivo. Há porém uma diferença

<sup>86</sup> Diferença estatisticamente não significativa

em relação à participação em cursos e eventos do MST. A participação em cursos de longa duração (de 1 mês a menos de 1 ano) parece influenciar nas chances de uma pessoa ascender no coletivo. 80% dos membros de direção participaram de cursos de longa duração, contra apenas 19,4% dos trabalhadores de base e 12,5% dos coordenadores de setor<sup>87</sup>.

O que não é possível inferir diretamente dos dados do questionário é se as pessoas que participam das instâncias têm maior nível de formação pelo fato da posição propiciar mais chances de participar desses eventos (e portanto a participação nos cursos seria uma consequência de se estar na direção) ou se, ao contrário, o fato de ter participado de um maior número de cursos as qualifica a ser dirigentes e portanto o fato de estarem na direção é consequência de terem participado dos cursos e estarem melhor preparadas. Já nas entrevistas semi-estruturadas, pelo menos dois respondentes avaliaram que sua participação anterior em cursos de longa duração (curso TDC<sup>88</sup>, em especial) contribuiu muito para que eles hoje consigam se situar melhor dentro da complexidade do coletivo e, portanto, ter maior clareza sobre o como agir enquanto dirigentes. Esse dado pode reforçar a tese de que a formação precedeu o fato de ser membro da direção, embora sejam perfeitamente factíveis outros casos em que o processo se deu de maneira inversa ou mesmo concomitante.

#### 5.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo abordou um dos elementos centrais para as cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais. A organização do processo de trabalho nesses coletivos mostrou-se bastante complexa e com diversos elementos ainda não bem equacionados.

Uma primeira conclusão a que se chega é que a divisão técnica do trabalho situa-se, na maior parte das atividades coletivas, num estágio de *cooperação simples* (praticamente todo o trabalho agrícola). Algumas das atividades já se encontram no estágio da manufatura (abate de aves - Cooperunião e Copavi; e abate de suínos - Cooptar). O estágio de maquinismo é bastante incipiente<sup>89</sup>, envolvendo pequeno número de trabalhadores e sendo aplicado

---

<sup>87</sup> Significativo pelo teste Kruskal-Wallis [kw - chi square = 8,2097 sig - 0,0165]

<sup>88</sup> Curso Técnico em Desenvolvimento Cooperativista, com duração de 60 dias em regime integral, promovido pela CONCRAB há alguns anos. Objetivava capacitar os agricultores inseridos em experiências associativas na gestão de organizações econômicas complexas. Baseia-se na metodologia da OFOC - Oficinas Organizacionais de Capacitação, desenvolvida pela CONCRAB a partir da experiência dos Laboratórios Organizacionais de Curso propostos por Clodomir Santos de Morais.

<sup>89</sup> Com a implantação do abatedouro automatizado para aves na Cooperunião essa CPA deverá ter cerca de 1/5 a 1/4 de sua força de trabalho envolvida no estágio de maquinismo.

principalmente na mecanização de parte dos trabalhos de lavoura (preparo do solo, plantio e em alguns casos colheita) e na fabricação de rações.

Em relação ao processo de planejamento, constatou-se a ampla participação dos associados nas diversas fases, o que seria esperado em organizações autogestionárias. O grau de controle que os mesmos exercem sobre as decisões é completo (grau 7 na escala de 7 pontos proposta por Bernstein), bem como a amplitude de questões sobre as quais os trabalhadores exercem poder de decisão e controle chega ao grau máximo (15) segundo a escala proposta pelo mesmo autor. Com isso, é possível concluir que há um elevado grau de controle dos trabalhadores sobre o processo de trabalho nas quatro cooperativas estudadas.

É em relação à hierarquia, porém, que aparecem as questões mais complexas e polêmicas. Em geral, constatou-se existir mecanismos democráticos para a eleição e destituição de coordenadores de setor. Com exceção da COOPERUNIÃO, não existem prazos fixos estabelecidos (mandatos) para a coordenação, podendo em todos os casos haver a destituição dos mesmos a qualquer momento, conforme decisão da assembléia geral de sócios.

Já em relação às direções legais (as pessoas que formal e juridicamente respondem pela cooperativa), geralmente cumprem-se os formalismos legais previstos na lei do cooperativismo, fixando-se em torno de três anos o tempo de mandato. Um dado importante é o elevado número de associados que já assumiram funções de coordenação de setor e de direção, demonstrando que tem funcionado algum rodízio entre os membros. Apesar disso, constatou-se o despreparo técnico dos mesmos na condução dessa função estratégica para o coletivo.

Ficou claro, porém, que nas funções chaves que envolvem a gestão econômica das CPAs verifica-se uma dependência em relação a um grupo reduzido de associados que, aos poucos, vão acumulando experiência e melhor preparo técnico, com o risco de tornarem-se gradualmente “insubstituíveis”.

Uma questão que emergiu forte foi a discussão sobre a disciplina no trabalho e o papel do coordenador e da direção nesse aspecto. Há uma concordância geral quanto ao ritmo lento e ao corpo mole no trabalho coletivo e quanto ao fato de que parte do esforço para superá-lo estaria na figura de um coordenador mais rigoroso e disciplinador. Também se configurou a percepção de que para um percentual significativo de associados há a necessidade da figura de um líder carismático que dê conta dos problemas e oriente o desenvolvimento do coletivo de forma a superar as dificuldades atuais. Essas pessoas majoritariamente concordam com a necessidade de um chefe forte e disciplinador, o que pode denotar que se está gestando uma

visão mais restrita da democracia interna do coletivo<sup>90</sup>. Em relação a este aspecto é possível buscar interpretações alternativas, que apontam que, no estágio atual de desenvolvimento do ser humano, seria utópico supor a plena capacidade das pessoas de se autogerirem prescindindo assim da figura do líder carismático.

Como elemento indicativo, constatou-se que a participação em atividades de formação política tende a favorecer as possibilidades de ascensão interna ao coletivo. Isso se depreende do fato de 50% dos membros de direção, 40% dos coordenadores e 19,4% dos trabalhadores de base terem participado de 10 ou mais cursos de curta duração promovidos pelo MST. Apenas 18% dos membros das cooperativas não participaram de nenhuma atividade de formação de curta duração pelo MST. Se os dados denotam o esforço significativo no sentido de assegurar formação política e ideológica aos membros dos coletivos, por outro lado não torna claras as relações causais entre a formação e ascensão hierárquica.

---

<sup>90</sup> Na verdade, bem pode estar ocorrendo o contrário. Essa tendência pode ter sido mais forte no passado e encontrar-se atualmente em descenso. Indicadores para isso existem, sendo o principal deles o abrandamento da pressão para a volta de dirigentes internos liberados para a atuação no MST. Essa questão somente poderia ser esclarecida com uma pesquisa similar a se realizar em outro momento, procurando captar esses elementos ou, através de entrevistas em profundidade, procurando reconstituir a evolução da percepção dos associados ao longo do tempo.

## **CAPÍTULO 6**

### **RELAÇÕES DE PROPRIEDADE E APROPRIAÇÃO DO TRABALHO EXCEDENTE**

Neste capítulo são abordados dois aspectos fundamentais para o entendimento da dinâmica das cooperativas coletivas: a forma jurídica de propriedade dos meios de produção e a forma de apropriação do trabalho excedente.

Inicialmente, discute-se a importância assumida pela forma como se exerce a propriedade sobre os meios de produção em sua relação com a apropriação dos excedentes gerados pelo trabalho e a conseqüente determinação do modo de produção vigente. A propriedade privada constitui-se num elemento central para a caracterização das relações capitalistas (ao lado do livre intercâmbio de mercadorias e da força de trabalho) e, portanto, é de fundamental relevância que a propriedade sobre os meios de produção seja exercida de forma coletiva na construção de experiências de caráter e orientação socialista.

Posteriormente, analisa-se como se manifesta essa questão nos coletivos estudados e quais as contradições apontadas, especialmente no que se refere à propriedade da terra ser formalmente privada (em nome dos sócios parceiros), o que resulta em riscos de desestabilização territorial e institucional do coletivo e na cobrança de renda da terra sobre o organismo coletivo de produção.

Em relação à apropriação do trabalho excedente, conceituam-se inicialmente três formas de trabalho: assalariado; trabalho coletivo não propriamente assalariado; trabalho coletivo capitalista. É com base nesses conceitos que se pretende analisar a realidade encontrada nas quatro cooperativas. A grande questão é identificar em que medida a presença de relações de assalariamento conduz os coletivos a se tornar organizações capitalistas que, por pressuposto, sobrevivem da exploração do trabalho assalariado e não mais do esforço de seus próprios membros. Como resultado da pesquisa, surgem várias nuances que sugerem uma complexidade de análises e situações subjacentes à contratação de trabalho assalariado pelos coletivos.

Por último, discute-se a forma como se dá a remuneração do trabalho e a relação desse aspecto com a produtividade do trabalho. Dessa discussão deriva uma série de importantes



conclusões sobre a dinâmica de construção e funcionamento das cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais.

A questão da qualificação técnica dos associados e a rotatividade de funções são novamente analisadas agora sob o ângulo de tentar entender a lógica subjacente à forma como se constrói a política sobre esses aspectos nos coletivos.

## **6.1 PROPRIEDADE E POSSE DOS MEIOS DE PRODUÇÃO**

A questão central que se deve investigar aqui é se a forma jurídica de propriedade dos meios de produção adotada pelas cooperativas coletivas pesquisadas representa uma contradição potencial com o projeto de sociedade socialista e com a construção de relações mais igualitárias dentro dessas organizações.

A propriedade dos meios de produção é um dos elementos centrais para a caracterização dos modos de produção. O capitalismo, como se sabe, é um modo de produção baseado na propriedade privada dos meios de produção e no intercâmbio mercantil, no qual a própria força de trabalho também é mercadoria. A empresa capitalista é o lugar onde o proprietário dos meios de produção e a força de trabalho destituída de propriedade realizam o seu intercâmbio específico, do qual surge a mais-valia. A mais-valia surge, portanto, do trabalho excedente do não-proprietário, extraído pelo proprietário graças a seu monopólio sobre os meios que permitem a produção da subsistência dos trabalhadores (MARX, 1968).

Segundo MARX (1988), o capitalismo em seu desenvolvimento na agricultura cria as formas de propriedade que lhe correspondem, subordinando-as ao capital. É desse modo que as várias formas de propriedade não tipicamente capitalistas metamorfoseiam-se na forma econômica correspondente a esse modo de produção, por mais diversas que sejam as suas formas jurídicas. Para Lenin (1982: 209), "as particularidades da propriedade fundiária, quaisquer que sejam elas, jamais constituem um obstáculo insuperável para o capitalismo, que assume formas diferentes conforme as diferentes condições agrícolas, jurídicas e sociais".

A análise da experiência russa das Mir (comunidades onde a terra era distribuída de forma eqüitativa, parte em forma comunitária e parte de forma individual) e da agricultura nos Estados Unidos, levou Lenin (1982: 209; 1980: 7) a concluir que o fato de a propriedade ser coletiva ou mesmo assumir as mais variadas configurações legais não impediu que as relações

capitalistas se desenvolvessem, inclusive utilizando-se de ilegalidades, criando situações de fato em que o campesinato pobre se viu arruinado e impelido ao arrendamento das suas terras, ao assalariamento e, finalmente, ao abandono das mesmas. "O capital faz pesar seu jugo sobre todas formas de propriedade fundiária, empregando uma variedade de meios e métodos".

Sendo que as cooperativas coletivas no Brasil inserem-se numa relação subordinada ao modo capitalista de produção, a forma jurídica da propriedade permanece sendo central seja no sentido de assegurar um mínimo de estabilidade institucional para o coletivo, seja pela relação que a propriedade desempenha enquanto base que estabelece a possibilidade de desenvolvimento de relações capitalistas via exploração do trabalho assalariado.

Estabelecido esse ponto, é preciso definir claramente que tipo de entidade são as cooperativas coletivas de produção dos trabalhadores rurais (CPAs), uma vez que o estabelecimento do processo de trabalho se dá em seu interior e mediado por suas regras internas de funcionamento. Outro aspecto fundamental em nossa análise é ter claro a diferenciação destas para com as entidades capitalistas (eventualmente coletivas) que exploram o trabalho assalariado.

As entidades coletivas de capitalistas são associações de proprietários privados de meios de produção, isto é,

"empregadores que se associam mas não perdem a característica de compradores de força de trabalho alheia, da qual extraem mais-valia. Tais são as cooperativas agrícolas de beneficiamento, industrialização e comercialização; também as sociedades anônimas (S.A.), nas quais se associam capitais, formando um bloco, que se confronta com a força de trabalho como se fosse um único capital, uma entidade coletiva de capitalistas". Germer (1999: 3)

As CPAs se diferenciam deles na medida em que pretendem eliminar a diferença baseada na propriedade, pois, na unidade de produção não se defrontam proprietários com não-proprietários de meios de produção. Os trabalhadores que trabalham em conjunto não são proprietários privados de partes do total dos meios de produção, nem são não-proprietários em confronto com os proprietários; são co-proprietários do conjunto: a propriedade é do coletivo,

não dos indivíduos. A oposição baseada na propriedade dos meios de produção estaria eliminada<sup>91</sup> (GERMER, 1999).

Em um processo de transição socialista, o fato de as CPAs se constituírem pela agregação das terras individuais,

"das quais cada um dos membros continua proprietário privado, é uma contradição, opõe-se ao caráter coletivo (de todo o povo) da sociedade socialista e só pode ser admitida como herança inevitável do capitalismo, mas que deve ser superada gradualmente. No sistema soviético havia clareza disto e se ressaltava também que mesmo a cooperativa sendo baseada na propriedade coletiva dos seus membros, isto ainda é insuficiente, pois o socialismo implica a propriedade coletiva de todo o povo sobre todos os meios de produção. Portanto previam-se os seguintes passos para a coletivização total: 1) cooperativas com a terra sendo combinada em uma só unidade coletiva, mas a propriedade dos lotes sendo preservada escrituralmente para os indivíduos<sup>92</sup>; 2) propriedade coletiva também da terra, entre os membros da cooperativa; 3) conversão de todos os meios de produção e terra das cooperativas em propriedade de todo o povo." (GERMER, 1999: 3)

No caso dos assentamentos, apesar da absoluta maioria das cooperativas coletivas possuírem a propriedade da terra sob a forma privada (propriedade privada do parceleiro, que se associa ao coletivo), em grande parte das situações a propriedade individual da terra não tem impedido que a cooperativa exerça a posse real da mesma de forma coletiva, o que tem assegurado uma estabilidade relativa e a vigência “de fato” de relações de co-propriedade, sem submissão a situações de exploração do trabalho.

A experiência histórica das cooperativas e grupos de trabalho coletivo ligados ao MST mostra que a desistência de parte dos seus membros levou várias CPAs a situações de gradual inviabilização (devido ao fracionamento ocasionado na área coletiva), levando o MST a partir de 1995 adotar a recomendação de que os coletivos devessem ser implementados preferencialmente em áreas totalmente coletivas e que, portanto, os associados que se

---

<sup>91</sup> Essa observação é válida quando se visualiza o interior dos coletivos, mas não necessariamente na relação deste com outros trabalhadores, como no caso de assalariamento, o que será discutido mais adiante.

<sup>92</sup> No sistema soviético havia um aspecto adicional importante: as cooperativas eram formadas com os agricultores mais pobres, geralmente desprovidos de meios de produção importantes ou rudimentares. O Estado procurava, logo que possível, dotá-los de equipamentos mais avançados - máquinas e instalações de uso coletivo - que se integravam às cooperativas como propriedade coletiva. Portanto, parece que no caso mais geral, apenas a terra permanecia como propriedade individual, sendo os meios de produção coletivos.

retirassem do mesmo deveriam ser realocados para outros assentamentos, não permanecendo no local (e não fracionando portanto a área do coletivo) (CONCRAB, 1995).

Essa série de elementos teóricos e históricos nos leva a concluir que a propriedade da terra segue sendo um aspecto chave na determinação de contradições no coletivo, basicamente por dois aspectos:

- (a) a estabilidade institucional do coletivo: na medida em que a existência de propriedade individual sobre os lotes de terra conduz ao risco de fracionamento gradual do coletivo, inclusive pondo em risco investimentos produtivos permanentes nesses lotes (tais como aplicação de calcário e corretivos, destocas e conservação de solos, obras de irrigação e drenagem, implantação de culturas permanentes como frutíferas e reflorestamento e a construção de infraestruturas produtivas coletivas);
- (b) a confrontação proprietários *versus* não-proprietários dos meios de produção: o fato de existência da propriedade privada internamente ao coletivo possibilita, no limite, a cobrança da renda da terra (via arrendamento por exemplo) pelos sócios-proprietários em detrimento do trabalho de todos, o que caracteriza a apropriação privada de mais-valia gerada pelo trabalho coletivo e, portanto, a exploração de um indivíduo pelo outro.

Observam-se na pesquisa situações diferenciadas tanto em relação à propriedade da terra como em relação à existência de situações em que há pagamento de renda da terra aos associados proprietários, na forma de arrendamento anual.

A relação de propriedade da terra efetiva-se através da titulação da terra em nome dos parceiros<sup>93</sup> individuais em três dos quatro casos (exceção para a COPAVI onde a titulação se dá em nome da cooperativa).

A posse dos meios de produção é exercida coletivamente em todas as cooperativas pesquisadas. Mesmo nos casos em que os bens são adquiridos através de financiamentos individualizados para os associados parceiros, a posse e o usufruto dos bens são realizados de forma coletiva.

---

<sup>93</sup> Perante o INCRA, o parceiro é o agricultor que assina o contrato de assentamento e posteriormente receberá o título da terra em seu nome. A partir do momento da assinatura do contrato de assentamento ele passa a gozar de uma série de direitos e obrigações perante a lei. Dentre eles destaca-se o direito à propriedade da terra, o recebimento de uma série de créditos (fomento, habitação e PROCERA/PRONAF) e a obrigação de ocupar produtivamente o lote, residindo nele, preservando a legislação ambiental e pagando em seu devido tempo os financiamentos e a terra recebidos.

A distribuição das eventuais sobras é realizada exclusivamente com base no trabalho aportado pelo associado em três das quatro cooperativas pesquisadas. Na COOPTAR, parte dos resultados é distribuída com base na propriedade da terra.

Essa situação caracteriza uma forma de renda derivada da propriedade dos meios de produção por parte dos associados e que contraria princípios básicos da teoria socialista, especialmente nessa situação em que a terra é fruto da conquista de uma luta coletiva e que o coletivo como um todo deverá gerar os recursos necessários ao pagamento da mesma.

A rigor - como já foi visto - não é correto afirmar que nos países que intentaram construir o socialismo não ocorreram situações em que se tolerasse o pagamento da renda da terra em cooperativas de trabalho coletivo. No caso da experiência soviética - e na Alemanha Oriental - que podem ser úteis nesta discussão mais pelo seu caráter pioneiro, independente do julgamento da sua eficácia, o rendimento anual dos cooperados era definido a partir de uma combinação de remuneração pelo trabalho realizado e pela área de terra pertencente a cada cooperado. Mas a diretriz era de reduzir gradualmente o pagamento pela terra como proporção do total. O procedimento adotado dividia o rendimento distribuível a cada ano em duas partes, sendo uma para o pagamento pelo trabalho e a outra pela terra. A proporção desta última devia ser gradualmente reduzida. Por exemplo, ela poderia ser de 50% no início e iria se reduzindo até anular-se, o que implicaria que a propriedade perderia seu fundamento econômico.

Esse sistema procurava levar em conta a inclinação, natural na economia capitalista, de possuir propriedades como condição e garantia da sobrevivência, motivo pelo qual a coletivização imediata poderia criar um resistência devido à insegurança relacionada à condição de não-proprietário. Assim, a manutenção da propriedade escriturada em nome de cada cooperado e o pagamento, inicialmente, de renda da terra, procurava evitar o sentimento de insegurança dos novos cooperados.

## **6.2 TRABALHO ASSALARIADO E TRABALHO COLETIVO NÃO TÍPICAMENTE ASSALARIADO**

Neste item pretende-se caracterizar a forma como se dão as relações de trabalho nas cooperativas de produção coletiva estudadas. Procura-se explicitar os conceitos marxistas de

trabalho produtivo e improdutivo, define-se o trabalho assalariado de tipo capitalista e introduz-se o conceito de trabalho coletivo não tipicamente capitalista com o fim de assegurar uma adequada base teórica que permita analisar de forma mais adequada a realidade pesquisada.

O trabalhador que opera os meios de produção é considerado *trabalhador produtivo*<sup>94</sup> na medida em que *produza mais-valia* para o capitalista. Proprietários que trabalham por conta própria tais como lavradores, artesãos, profissionais liberais e pequenos comerciantes enquadram-se na categoria de trabalhadores não produtivos, uma vez que seu trabalho não é trocado por capital e não contribui para aumentar o capital (BRAVERMAN, 1987: 348; MARX, 1988). Um mesmo trabalho pode tanto ser produtivo como improdutivo, dependendo de como se dá sua inserção no processo de produção social. O capital não é assim o dinheiro trocado por trabalho, mas sim o dinheiro trocado por trabalho com o objetivo de apropriar-se do valor que ele cria na forma de excedente. O trabalho produtivo pode encontrar-se formalmente ou realmente subsumido ao capital (produzindo no primeiro caso mais-valia absoluta e no segundo mais-valia relativa) e pode se realizar-se de forma manual ou intelectual (produtor direto ou indireto).

No capitalismo, o trabalhador torna-se apenas e tão somente agente de valorização do capital (MARX, 1968; FARIA 1987). É nessa condição fundamental para a reprodução ampliada do capital que o trabalho assalariado surge como condição necessária ao desenvolvimento capitalista na economia.

Uma questão relevante que se pretendeu verificar na presente pesquisa refere-se à identificação de um ponto de clivagem a partir do qual se pudesse considerar que a presença do assalariamento nas cooperativas coletivas deixasse de ser uma necessidade eventual ditada pelas condições objetivas derivadas dos aspectos técnicos da produção na agricultura (sazonalidade, oscilação na demanda de trabalho, descasamento entre tempo de trabalho e tempo de produção, etc.) e passasse a ser um elemento constantemente presente na equação de reprodução em escala simples ou ampliada do grupo social reunido sob a forma de cooperativa coletiva. Ou seja, interessou identificar o *momento* em que o coletivo ultrapassa uma “linha teórica” em que deixa de ser uma “organização de trabalhadores associados” passando a assumir a forma de “produtores capitalistas associados”. Essa “linha” separaria:

---

<sup>94</sup> Trabalho produtivo é aquele que produz valor de mercadoria e por conseguinte valor excedente para o capital. Isto exclui todo o trabalho que não é trocado por capital. (BRAVERMAN, 1987)

- a) de um lado, uma situação atípica, em que o trabalho assalariado responde a uma necessidade eventual e que assim o é (o suprimento de trabalho na forma assalariada e não em outras formas possíveis) devido às relações dominantes na economia capitalista vigentes na sociedade e às condições objetivas dadas de inserção desse no processo produtivo de uma determinada região econômico-geográfica;
- b) de outro lado, a demanda de mão-de-obra contratada convertida em uma necessidade constante e regular da dinâmica de reprodução daquele coletivo específico, seja a partir de uma situação concreta já dada (se realizando), seja em termos de uma possibilidade histórica mediata colocada. Dizendo melhor: a partir do momento em que se vê a contratação de trabalho assalariado como uma necessidade permanente do processo produtivo daquela cooperativa específica, ou mesmo que se constate, não ainda a um nível concreto, mas em termos de perspectiva ou ainda de introjeção (aceitação da idéia de assalariamento como prática normal) ao nível dos valores do grupo social.

Simons e Ingram (1997) verificaram que a utilização de trabalho assalariado é maior em organizações coletivistas dependentes de instituições capitalistas (especialmente bancos) e naquelas de tamanho menor. A contratação de trabalho assalariado ocorreu em relação inversamente proporcional ao número de membros dessas organizações e em relação direta ao aumento da industrialização. O estudo não identificou correlação entre ciclo de vida organizacional e presença de assalariamento.

A fim de analisar essa categoria e verificar a presença de trabalho assalariado, utilizaram-se no presente trabalho os seguintes conceitos chaves:

- *trabalho assalariado* - trabalho contratado pelo capitalista<sup>95</sup> no processo de produção, com o objetivo de gerar mais-valia, e cuja apropriação se dá de forma privada pelo capitalista. É também denominado *trabalho produtivo* (MARX, 1988).
- *trabalho coletivo não propriamente assalariado* - cooperação na produção realizada por um grupo de pessoas visando o atingimento de fins comuns, sem a utilização de trabalho assalariado e sem objetivo de lucro, porém, e necessariamente, objetivando a geração e apropriação coletiva dos excedentes. É o trabalho *não produtivo* segundo Marx (adaptado

---

<sup>95</sup> Entendido como relação social de exploração do trabalho alheio podendo este se manifestar na forma de capital sob propriedade individual, coletiva (ou cooperativa, como variação diferencial desta última forma).

de HELLER, 1941;). Eventualmente esse coletivo poderia empregar trabalho assalariado não-sistemático.

- *trabalho coletivo capitalista* - é o trabalho realizado de forma coletiva, por um conjunto de produtores associados convertidos em capitalistas (o capitalista coletivo), com a finalidade de obtenção de lucro, empregando para tal fim, além de seu próprio trabalho, o trabalho assalariado sistemático de terceiros<sup>96</sup>.

Para se considerar uma dada situação como *trabalho assalariado eventual* (não-sistemático) foram observadas as seguintes condições:

- (a) a contratação de trabalho assalariado deveria ocorrer de forma não-recorrente, ou seja, de forma a não se caracterizar uma dependência necessária de trabalho assalariado, que ocorresse sempre de forma repetitiva nos mesmos períodos do ano ou mesmas fases do processo produtivo por diversos exercícios consecutivos; e
- (b) deveria ocorrer somente em situações esporádicas tais que, devido a características técnicas próprias da produção agrícola, o coletivo não daria conta, por si só, das demandas de mão-de-obra derivadas do processo produtivo. Ou seja, que a contratação de trabalho assalariado não pudesse ser suprida por ganhos de produtividade do trabalho ou por rearranjo das forças produtivas internas ao coletivo.

A contratação de *trabalho assalariado sistemático* foi caracterizada a partir da constatação de algum ou do conjunto dos seguintes fatores:

- (a) existência de trabalhadores assalariados contratados de forma permanente ao longo do ano;
- (b) o trabalho contratado é significativo em termos de volume, exigindo inclusive a liberação de trabalhadores associados para exercer exclusivamente a concepção e controle sobre o trabalho assalariado; ou
- (c) a contratação de trabalho eventual repete-se sistematicamente ano após ano, durante determinados períodos, ou determinadas etapas no desenvolvimento das atividades produtivas; ou

---

<sup>96</sup> Nessa situação ocorreria uma forma mesclada de utilização de trabalho produtivo (gerador de mais-valia) fornecido pelo trabalho assalariado e trabalho não-produtivo fornecido pelos sócios do coletivo, que poderiam ser comparados ao capitalista que atua diretamente na direção de seus negócios, efetuando alguma atividade útil, mas que porém não produz mais-valia.



- (d) a motivação para a contratação de trabalho assalariado ancora-se na recusa à ampliação do tamanho do coletivo (abertura para ingresso de novos membros), tendo em vista a apropriação privada dos excedentes gerados por aquele determinado grupo; ou, finalmente,
- (e) inexistem barreiras reais ao aumento da produtividade do trabalho do coletivo (que levaria a tornar desnecessária a contratação sistemática de trabalho assalariado), ou seja, o grupo opta pelo assalariamento ao invés da busca possível de evolução da produtividade do trabalho de seus associados.

### 6.2.1 Resultados da pesquisa de campo

Das quatro cooperativas pesquisadas, duas adotam relações de trabalho assalariado sistemático. A COOPTAR e a COPAVI suprem necessidades de força de trabalho em seus processos produtivos através da contratação permanente e eventual de trabalho assalariado.

As outras duas cooperativas - COOPERUNIÃO e COOPCAL - seja pelo seu tamanho (são as duas maiores da pesquisa<sup>97</sup>), seja pelo nível atual de desenvolvimento de suas forças produtivas, não contratam trabalho assalariado, seja na forma permanente seja eventual. As únicas formas de contratação de trabalho assalariado eventual nessas duas CPAs se deram por ocasião da necessidade de trabalhos qualificados para os quais não existia mão-de-obra especializada dentro do coletivo (exemplo: veterinários, eletricitas, contadores, etc.).

No caso da COPAVI (PR), a elevada demanda de trabalho associada ao número reduzido de associados (provocado pela desistência de algumas famílias) obrigou o coletivo a adotar temporariamente o assalariamento como forma de sobrevivência. Além de existirem três assalariados contratados de forma permanente (no ano de 1998 eram quatro), existe um assalariamento permanente adicional “disfarçado” de temporário. Os dados da pesquisa mostram que:

- (a) No período de Janeiro a maio de 1999 contrataram-se para a fabricação de silagem e cultivo de mandioca em torno de 15 a 18 dias-homem/mês, totalizando nesse período 375

---

<sup>97</sup> Cabe ressaltar que esses resultados confirmam a pesquisa anteriormente citada de Simons e Ingram de que as relações de assalariamento variam no sentido inverso do tamanho dos coletivos (mensurado com base no número de associados) e no sentido diretamente proporcional da industrialização (as duas CPAs são as menos industrializadas até o momento).

dias-homem. Para a mandioca, no período de Maio a Setembro contrataram-se 200 dias-homem para a limpa e 600 d/h para a colheita.

- (b) No ano de 1998 o volume de contratação foi cerca de três vezes maior; no período de fevereiro de 1998 a outubro de 1999 a contratação de mão-de-obra de terceiros somou um gasto de R\$ 26.014,00 em um total de 3.251 diárias. Dividindo-se esse valor por 300 dias de trabalho por ano, pode-se estimar que a contratação de trabalho assalariado temporário poderia ser convertida em cerca de 11 trabalhadores assalariados de forma permanente.
- (c) A atividade da banana (que deve ampliar sua operação em 2000) deverá absorver entre cinco e dez novos trabalhadores, contando-se com a necessidade de pessoal no processo industrial.
- (d) Somando-se os trabalhadores assalariados permanentes “potenciais” (trabalhadores temporários convertidos em permanentes) e os permanentes “reais” temos uma estimativa total de 14 trabalhadores<sup>98</sup>. Isso representa um acréscimo de 70% de força de trabalho assalariada em relação ao total de mão-de-obra dos associados.

Se analisar-se o volume e a extensão temporal em que se dá a contratação de trabalho assalariado, é possível concluir que ele se converteu de fato em assalariamento permanente para suprir a demanda de braços. Há, no entanto, dentro desse coletivo, um inconformismo com essa situação, havendo inclusive iniciativas no sentido de trazer novas famílias para se associar ao coletivo, o que estava particularmente difícil ao menos no momento em que a pesquisa foi realizada<sup>99</sup>.

Existe uma demanda por força de trabalho adicional na maior parcela do ano, que vem sendo coberta atualmente por mão-de-obra temporária contratada externamente. Como as perspectivas para os próximos anos reforçam significativamente essa tendência chega-se a uma situação em que restam três opções básicas para a COPAVI: (a) a cooperativa reduz suas linhas de produção em termos absolutos (número de atividades) e em termos relativos (nível de atividade) ou; (b) aumenta o número de associados, ou; (c) terá de haver uma ampliação e consolidação do assalariamento.

---

<sup>98</sup> Esse não é um cálculo exato, tendo em vista que parte desse trabalho foi fornecido num grande volume e aplicado sobre períodos curtos de tempo, como o da colheita de mandioca. Mesmo assim, é possível estimar uma demanda permanente de trabalho para pelo menos dois terços desse total calculado, ou seja, cerca de 9 pessoas.

<sup>99</sup> A carga de trabalho no coletivo é extremamente elevada e o retorno monetário para as famílias não tem sido satisfatório, o que tem provocado a desistência de várias famílias durante ou mesmo após o período de “estágio” para entrada no coletivo.

Enquanto grupo, a definição é de buscar ampliar o número de associados e gradualmente ir eliminando o assalariamento. Ocorre que, devido às dificuldades em firmar novos associados (a rotatividade tem sido muito elevada), o coletivo optou por uma tática de incorporação gradual e mais segura de novos associados. Porém, foi relatado que em diversas vezes surgiu internamente a discussão sobre se o coletivo deveria se conformar com a dinâmica de assalariamento ao invés de manter a política atual. Essa compreensão foi derrotada reiteradamente.

Na COOPTAR, a contratação de trabalho assalariado se dá através de cinco a seis diaristas por um período de três meses por ano mais quatro trabalhadores assalariados de forma permanente. Isso tudo caracteriza a existência de trabalho assalariado permanente e de forma recorrente. No caso da COOPTAR, deve-se levar em conta o histórico e as dificuldades enfrentadas pela cooperativa. No período de “vacas magras” do início do coletivo, uma parte significativa de famílias saiu da cooperativa. Mais tarde, quando a situação econômica havia melhorado, parte delas retornou, saindo novamente, porém, assim que um novo contratempo ocorreu (ligado à frustração de safras). No momento atual, em que o coletivo está tendo bons retornos econômicos, há um grande interesse dessas famílias que saíram (e de outras) para retornar ao coletivo. Porém, há resistência e desconfiança interna tendo em vista a dúvida se essas famílias resistirão no coletivo em caso de novos períodos de dificuldades.

Apesar disso, para explicar parte das motivações que levaram esses dois grupos a adotar relações de assalariamento, ter-se-ia, necessariamente, que caracterizar as duas cooperativas como formas organizacionais que empregam *trabalho coletivo capitalista*.

De fato, já se verifica a situação em que o coletivo ultrapassa o limite da simples contratação eventual de assalariados temporários, migrando para uma contratação permanente e sistemática. Há uma única exceção nos diversos itens que caracterizam essa condição, que é o fato de não se cumprir o item referente à intencionalidade<sup>100</sup> da obtenção de lucro através do trabalho assalariado. Levando-se em conta este elemento, excluir-se-ia a COPAVI da condição de trabalho coletivo capitalista, mas não a COOPTAR, tendo em vista neste último caso haver claramente uma recusa - ainda que por razões temporariamente justificáveis - à ampliação do coletivo.

---

<sup>100</sup> O item se refere a uma situação de recusa à ampliação do coletivo (ao ingresso de novos membros), tendo em vista o objetivo de seguir apropriando de forma privada os excedentes gerados pelo trabalho assalariado e portanto adotando uma perspectiva de não supressão do mesmo. Nesse caso fica caracterizada uma confrontação entre proprietários e não proprietários dos meios de produção, sendo esse o único fator que “justificaria” uma suposta apropriação do excedente gerado por aqueles - uma relação tipicamente capitalista, portanto.

É preciso recordar que no capitalismo existe um exército industrial de reserva disponível a quem quiser/puder fazer uso e que coloca concretamente uma situação contraditória ao alcance desses coletivos. Até que ponto o uso dessa alternativa capitalista deixa de ser uma imposição de aspectos históricos que condicionaram as possibilidades de escolha em determinados momentos, para se tornar um pressuposto assumido e justificado pelo coletivo? Em que medida a atual rejeição teórica pelo assalariamento não se explicaria pelo fato de a renda monetária atual das famílias ser muito baixa (tão baixa ou menor do que a dos assalariados por elas contratados)? O que garante que, tão logo essa renda monetária suba, as pessoas não optem pela continuidade do assalariamento e pela conversão plena (agora não apenas de fato, mas também ideologicamente) ao trabalho coletivo capitalista?

Para identificar elementos que possam trazer luzes sobre esses questionamentos fez-se análise e cruzamentos das respostas aos questionários.

Questionados sobre uma hipótese de ampliação do processo produtivo, onde o coletivo precisasse elevar o número de trabalhadores<sup>101</sup>, 67,4% dos entrevistados responderam que optariam nesse caso pelo aumento no número de associados ao invés de contratar assalariados (opção de 17,4% dos respondentes).

Quando confrontados com uma situação em que o coletivo estivesse adotando o assalariamento permanente e onde fosse possível, através de ganhos de produtividade no trabalho dos associados, reduzir ou mesmo eliminar o trabalho assalariado, 58,7% dos entrevistados responderam que elevariam a produtividade do trabalho dos sócios eliminando/reduzindo o trabalho assalariado. Para outros 30,5% não deveria ser reduzido o assalariamento qualquer que fosse a situação.

Para aproximadamente 1/3 dos entrevistados o assalariamento é visto como um “desvio dos objetivos do coletivo” ao passo que outro 1/3 o consideram um “mal necessário”. O terço restante vê o assalariamento como “normal” ou “positivo”.

O cruzamento das questões referentes a qual seria a posição tomada pelo coletivo em caso de necessidade de aumentar seu contingente de mão-de-obra e como agiria em relação a um suposto assalariamento existente, no caso da possibilidade de se obter aumento da produtividade do trabalho dos associados revelou que:

---

<sup>101</sup> Essa questão, como já foi explicado, está dada em duas das cooperativas estudadas, onde já ocorre contratação de mão-de-obra assalariada temporária e permanente. Para as outras duas cooperativas a questão foi colocada como uma situação hipotética.

- 77,4% dos que escolheram aumentar o número de sócios como primeira opção frente à necessidade de mais trabalhadores, também decidiram por aumentar a produtividade do trabalho dos sócios com paralelo rebaixamento ou eliminação do número de assalariados contratados no caso de poder ter ganhos de produtividade no trabalho dos associados.
- 87,5% dos que optaram por aumentar a força de trabalho do coletivo somente pelo assalariamento, optaram por aumentar a produtividade do trabalho dos sócios sem porém a redução concomitante do assalariamento.

Os dados acima parecem indicar que há uma posição mais ou menos consistente nos dois grupos: um deles defende o assalariamento como uma saída legítima para a falta de mão-de-obra e não vê nenhum problema ideológico nisso, assumindo potencialmente uma perspectiva capitalista, enquanto que o outro opta pelo aumento do número de associados e vê como negativa a contratação de assalariados.

Durante as entrevistas surgiu a dúvida se, nesse segundo grupo, a rejeição ao assalariamento reflete majoritariamente uma posição ideológica, ou se parte dos respondentes tem preocupação principal em termos “realistas” de: (a) os custos trabalhistas associados à contratação de assalariados serem significativos e preocupantes (estando acima do que hoje um associado recebe, na quase totalidade dos coletivos pesquisados); ou (b) porque poucos assalariados aceitariam trabalhar recebendo “tão pouco” quanto os sócios estariam recebendo em algumas das CPAs pesquisadas.

Em relação a essa questão, se o coletivo deve contratar assalariados e/ou expandir o número de associados no caso de necessidade de mão-de-obra adicional, não houve diferenças significativas entre as respostas das várias cooperativas. Também não houve diferenças em relação a se o coletivo deve reduzir ou não o número de assalariados em caso de ganho de produtividade no trabalho de seus associados e quanto à opinião sobre se o trabalho assalariado deve ser visto como algo positivo, negativo, ou normal.

Esse dado é interessante, tendo em vista as realidades tão díspares enfrentadas pelas quatro CPAs. O fato de haver excesso de mão-de-obra em algumas cooperativas e falta em outras não influenciou a resposta a essa questão.

Também não se verificou nenhum padrão claro em relação à variação da opinião sobre contratação de trabalho assalariado permanente e o tempo de pertença do respondente ao coletivo.

A partir da análise das entrevistas semi-estruturadas puderam-se identificar as seguintes posições no que se refere ao trabalho assalariado:

- a□ Posições contrárias ao assalariamento
  - a□ Motivação ideológica - a pessoa é contra porque assalariamento implica em exploração sobre outras pessoas e essa não é a proposta do MST e do coletivo. Nesse caso, preferem enfrentar as dificuldades e problemas trazidos pela incorporação de novos associados para não ferir esse princípio ético e político de não exploração do ser humano.
  - b□ Contrários pragmáticos - a pessoa se posiciona contra o assalariamento por razões pragmáticas. O assalariamento exige o pagamento de um valor mínimo legal que é superior ao que hoje os associados do coletivo recebem<sup>102</sup> e/ou porque o custo de manutenção de um assalariado é muito alto (salário, encargos, etc.).
  - c□ Assalariamento como parte de um estágio - A pessoa ficaria num período de até um ano como assalariada do coletivo. Caso fosse aprovada pelos associados e tivesse interesse, entraria como sócia. Seria uma forma de se precaver contra sócios “problemáticos”. Em caso de não preencher a necessidade de sócios, continuaria o assalariamento provisório.
  - d□ Assalariamento como um “mal necessário” - a pessoa pensa que não deveria haver assalariamento dentro do coletivo mas, devido às condições atuais do mesmo, ele se obriga a adotar tal prática. Caso possível, o coletivo deveria ir criando as condições para eliminação do assalariamento.

---

<sup>102</sup> Essa impressão pode ser correta ou falsa. Isso não importa muito aqui. A questão é que a pessoa vê dessa forma. Há casos na COOPTAR em que as pessoas vêm dessa forma, mas não é o que de fato ocorre, em se considerando os ganhos indiretos e não-monetários dos associados (alimentação “gratuita” ou a preço subsidiado, subsídios indiretos (educação, transporte, custos de transação nas compras e vendas de gêneros), ganhos patrimoniais (pagamento de dívidas, aumento de patrimônio, etc.).

- b□ Posições favoráveis ao assalariamento
  - a□ Favoráveis pragmáticos - entendem que o coletivo é para associados, mas não vêem problemas na contratação de assalariados.
    - a□ Em caso de necessidade devem ser contratados e ampliado seu número (sem dramas de consciência). Incorporam o discurso ideológico de “dar emprego aos pobres” sem questionar o significado da exploração.
    - b□ Há também outro argumento não desprezível no fato de que o coletivo se encontraria em um certo equilíbrio harmônico interno, que poderia ser quebrado com a entrada de novos sócios com pensamento muito diferenciado dos atuais associados (bastante presente na COOPTAR).
  - b□ Favoráveis ideológicos - não vêem problema algum no assalariamento do ponto de vista ideológico e uma vez que pudessem, ampliariam a contratação de modo a reduzir o trabalho e/ou aumentar o ganho dos associados. É o grupo de sócios que traz maior risco em levar o coletivo a assumir como lógica o “trabalho coletivo capitalista”, conforme definido anteriormente. Apropriação da mais-valia extraíndo-a seja na forma de salário, seja através da cobrança de renda da terra.

Ambos os tipos favoráveis ao assalariamento claramente representam uma posição ideológica muito aproximada à ideologia capitalista, tendo em vista que se colocam na posição de utilizar-se do “exército industrial de reserva<sup>103</sup>” criado pelo capitalismo tendo em vista assegurar sua reprodução econômica em uma certa margem de tranquilidade e de exploração de terceiros. O tipo *contrário pragmático* também pode vir a converter-se em favorável, uma vez que aumentem os ganhos relativos e absolutos dos associados em relação aos custos embutidos no assalariamento.

---

<sup>103</sup> Termo cunhado por Marx e que designa o contingente permanente de trabalhadores proletários depauperados e pequenos produtores arruinados que o capitalismo cria e conserva como elemento necessário de seu mecanismo de competição/reprodução. A formação deste exército, é bom que fique claro, não depende exclusivamente da vontade dos capitalistas individuais, mas sim é fruto da dinâmica própria do sistema capitalista, do balanço entre o crescimento do capital, que obriga à contratação de mais trabalhadores e da mecanização, que substitui os trabalhadores por máquinas e com isso reduz a demanda por braços. É por isso que o aumento de salários implica em estímulo à mecanização e/ou à migração do capital para regiões onde haja excedente de mão-de-obra “barata” ou, ao contrário, à migração dos trabalhadores dessas regiões para onde os salários são melhores.

### **6.3 PRODUTIVIDADE DO TRABALHO E DISTRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS**

A forma básica adotada para a remuneração do trabalho dos associados nas cooperativas pesquisadas é a distribuição proporcional ao número de horas trabalhadas. O cálculo do que cabe a cada associado é feito tomando-se o montante de recursos a ser distribuído e dividindo-se pelo total de horas trabalhadas pelo conjunto dos associados. Dessa divisão surge um determinado valor por hora trabalhada que é multiplicado pelo número de horas trabalhadas por sócio para chegar-se ao valor correspondente a cada indivíduo. Geralmente efetua-se ainda um desconto dos produtos consumidos pelos associados e suas famílias no período correspondente ao acerto dessas horas trabalhadas.

Essa forma de remuneração do trabalho (de acordo com o número de horas trabalhadas) é adotada em grande parte das cooperativas de produção industriais por todo o mundo. Como exemplo temos as cooperativas da Corporação Cooperativa de Mondragón (MCC) na Espanha e as cooperativas de produção industrial do setor madeireiro nos Estados Unidos. Já em Israel, nos Kibbutzim, a distribuição é igualitária e em países socialistas como Cuba ela é feita com base na produtividade física do trabalho.

Perguntados sobre essa forma de remunerar o trabalho, 82.6% consideraram “justo” ou “mais justo que injusto” o critério utilizado, demonstrando que os associados não estariam descontentes em relação a esse aspecto ou, o que talvez seja a interpretação mais adequada, ao menos ainda não vislumbram formas mais efetivas de distribuição dos resultados no estágio atual de qualificação e de entendimento do grupo. Não houve diferença significativa nessa resposta entre as cooperativas.

A complexidade dessa questão aparece melhor quando questionados sobre se essa forma de remuneração estimularia as pessoas no trabalho. Para 43,5% dos entrevistados, ela “estimula produzir o máximo” ou “mais estimula que desestimula”, ao passo que para 1/3 dos mesmos ela seria desestimuladora.

Esse descontentamento parcial fica mais nítido ao analisarmos as questões onde se pergunta se existem pessoas que fazem corpo mole no serviço e se o coletivo deveria remunerar diferenciadamente as pessoas que rendem mais no trabalho, em que 73,9% concordaram. A dificuldade (constatada nas entrevistas) para implantar uma nova forma de remuneração que levasse em conta a produtividade do trabalho é o desconhecimento de meios



para efetuar uma mensuração justa da produtividade do trabalho de cada associado, tendo em vista a multiplicidade de tarefas existentes e o despreparo/desconhecimento do coletivo em relação às técnicas adequadas a tal fim.

O sistema de distribuição dos resultados com base na hora trabalhada pode trazer algumas distorções no direcionamento da atenção das pessoas em relação ao processo de trabalho em si. O que deveria ser um indicador que balizasse a distribuição das sobras passa com o tempo a ser o objetivo: a “soma de horas”. Ela se caracteriza pelo esforço do indivíduo em acumular o maior número possível de horas supostamente trabalhadas, porém cujo rendimento médio cai abaixo do normal/esperado. Torna-se mais uma preocupação quantitativa deturpada do que um dado quantitativo que tenha em conta o resultado do trabalho em termos de produtividade física alcançada.

Como o número de horas aumenta mas a produção não, as pessoas ficam insatisfeitas com o “valor pago por hora trabalhada na cooperativa”, que seria muito baixo, mesmo se comparando ao valor por hora do salário mínimo vigente no país, por exemplo. Não fica claro às pessoas que a determinação do nível de remuneração da hora se dá pelo montante de produção, especialmente aquela convertida em mercadorias, em que se consegue realizar o valor de troca.

“a hora vale dinheiro. Passa para a cabeça: Eu devo fazer hora! Com isso eu acabo enganando os companheiros. Como a lógica é somar horas as pessoas tendem a levar mais tempo para fazer as coisas do que de terminar antes o trabalho e ficar sem ter o que fazer (e receber) no tempo restante.” (membro da COOPERUNIÃO)

Constatou-se que nenhum dos coletivos têm tido a preocupação em controlar o tempo realmente trabalhado e analisá-lo de forma comparativa à produção real obtida. Essa seria uma possível forma de enfrentar pedagogicamente a tendência atual de desvinculação das horas trabalhadas com a produção, que foi constatada na pesquisa.

“Se a pessoa ganhasse conforme o rendimento, a produtividade de seu setor, seria melhor para a CPA e para as pessoas. A pessoa iria se esforçar para que desse mais lucro no setor. E hoje, por ser por hora, a pessoa é assim: se deu lucro... mas as minhas horas já está

feito, né? Então, independente se no final do ano gerou lucro para distribuir, as horas dela estão garantidas e ela quer ganhar por isso.” (sócio COOPERUNIÃO)

Em geral, podem-se identificar a partir dos dados empíricos as seguintes posições nos coletivos em relação ao sistema de controle por horas trabalhadas:

a) Existem os que estão contentes e/ou não têm críticas ao sistema atual - Nenhum coletivo como um todo defendeu essa posição na pesquisa. Porém, diversas pessoas no interior dos mesmos a defendem, no máximo criticando o valor pago por hora, por ser muito baixo.

b) Há os descontentes que se dividem em:

b1) Os que se utilizam das horas trabalhadas como uma referência geral para mensurar a contribuição do trabalho dos associados (COOPTAR). A preocupação não é com o tempo realmente trabalhado, mas sim em encontrar um referencial relativo que possibilite a distribuição dos resultados sem que se adotem critérios igualitaristas. Para tanto o coletivo fixa um teto máximo para a soma diária de horas pelos seus associados. Esse é o caso da COOPTAR (que fixa o teto de 7 horas para as mulheres e 9 horas /dia para os homens<sup>104</sup>). Os argumentos que justificam essa posição são:

- As horas livres (sem o teto) causam uma série de problemas/desvantagens - burocratizam o controle; são fonte de atritos e “picuinhas”; desviam a atenção do coletivo para a soma de horas e não para a resolução de problemas (por exemplo: como fazer para aumentar a produtividade real do trabalho).
- A hora serve atualmente como uma espécie de controle grosseiro que no futuro tende a ser superado por outro sistema.
- Avalia-se que o sistema de horas não estimula a pessoa a render o máximo, mas também não chega a representar uma barreira a esse aumento. Para não representar uma barreira intransponível ao aumento da produtividade, o grupo adota medidas como a pré-fixação de horas por atividade (ver discussão sobre os limites e possibilidades desse aspecto mais adiante).

---

<sup>104</sup> Devido a circunstâncias particulares por que passa a COOPTAR, há um ajuste bastante apertado entre o número de sócios e os postos de trabalho disponíveis. Como o coletivo desenvolve principalmente atividades industriais, a força de trabalho permanece plenamente empregada durante a maior parte do ano. Sendo assim, na prática são poucos os períodos em que os sócios trabalham menos do que o teto estabelecido, sendo ao contrário comum que muitos deles ultrapassem na realidade esse teto, recebendo porém o valor limite estipulado.

b2) Os coletivos que utilizam o controle de horas trabalhadas como referência real para a medição da contribuição de cada associado (COOPERUNIÃO , COPAVI e COOPCAL).

Nesse caso, o tempo trabalhado é o principal aspecto levado em conta para a distribuição dos resultados. Os motivos do descontentamento para esse grupo seriam:

- Há um deslocamento de foco das pessoas para a “soma de horas”. Busca-se somar o maior número de horas possível a fim de aumentar o ganho pessoal/familiar.
- Não fica claro para as pessoas que o importante é o aumento da produtividade real do trabalho e o aumento da produção comercializada, como forma de melhorar as condições de vida das famílias do coletivo.
- O sintoma disso é que muitas pessoas reclamam do valor que a CPA paga pela hora trabalhada. Elas não conseguem visualizar a relação entre tempo de trabalho e produção física obtida/comercializada. O objetivo torna-se acumular um maior número de horas em si.
- Isso tem levado muitos sócios a pressionar internamente pela fixação de um valor maior para a hora trabalhada. Em alguns casos onde a cooperativa decidiu-se por alocar as receitas obtidas com uma linha de produção (o leite foi utilizado em todos os casos pesquisados) para distribuição entre as famílias, tem sido possível e proveitoso tomar a definição de fixar um valor mínimo a ser remunerado por hora, já que isso coloca um dado mais objetivo para ser aumentado: no caso, o volume de leite comercializado (produção física e não virtual...)

Muitas pessoas entrevistadas entendem que uma possível forma alternativa ao sistema de horas seria o controle e remuneração com base na produtividade física do trabalho. A resistência encontrada à mudança para uma forma de mensuração do trabalho que leve em conta a produtividade física do trabalho tem esbarrado nos aspectos seguintes:

- a) a falta de conhecimento técnico sobre como deveria funcionar esse novo jeito de mensurar o trabalho;
- b) a insegurança trazida pela adoção de algo novo, que vai mexer com a vida das pessoas e em que elas não tem noção de como serão afetadas, bem como se isso vai ou não dar certo;

- c) a resistência de pessoas que serão afetadas em seus interesses, especialmente aquelas que estão acomodadas com a situação atual e que qualquer mudança tenderia a “desinstalar”;
- d) mesmo aqueles que defendem as mudanças ficam receosos diante dos problemas desconhecidos que tendem a aparecer. Com isso diminui a pressão pelas mudanças.

Com base nos dados coletados e na análise da situação atual dos coletivos, há dois tipos de situações que devem ser consideradas quando se pensa em alterações quanto à forma de remuneração do trabalho pelo sistema de horas. O primeiro aspecto é identificar se o coletivo como um todo e/ou algumas atividades dentro dele estão “ajustadas” em termos de demanda *versus* existência de força de trabalho. O ajuste é considerado como sendo uma correspondência em termos quantitativos e qualitativos entre a existência de força de trabalho disponível entre os associados (número de trabalhadores disponíveis para o exercício das atividades produtivas e a qualificação destes) e a necessidade de trabalhadores estimada em termos de postos de trabalho existentes (considerando-se cada posto de trabalho como uma vaga à qual deve responder um trabalhador em condições de gerar produção suficiente para sua manutenção em padrões no mínimo semelhantes à média dos trabalhadores da região).

Aplicando-se esse critério identificam-se dois tipos de situações:

- a) Os coletivos em que no seu todo verifica-se grande folga de mão-de-obra. Nessa categoria há duas situações típicas: (1) existência de algumas atividades do coletivo em que a força de trabalho alocada encontra-se ajustada com a necessidade; e (2) atividades em que há folga<sup>105</sup> de força de trabalho em relação à necessidade real de trabalho (excesso de trabalhadores alocados em determinada atividade).
- b) Os coletivos em seu todo mais ajustados em termos de força e necessidade de trabalho.

Com base nessas situações-tipo, foi possível identificar duas ordens de medidas adotadas com relativo sucesso, ou ao menos para as quais as reflexões apontaram: (i) a adoção do sistema normal de controle pelas horas trabalhadas combinado ou não com o sistema do teto fixo de horas; e (ii) o sistema de fixação de teto móvel e flexível de horas ou o “pacote de horas”.

---

<sup>105</sup> Em coletivos no estágio inicial de estruturação é provável que se encontre somente este segundo tipo de situação, ou seja, nenhuma das atividades estaria ainda “ajustada”.

### 6.3.1 Situações ajustadas entre necessidade e disponibilidade de força de trabalho

A partir da análise das situações, o que se infere é que tanto nos *coletivos mais ajustados* (como um todo), quanto especificamente nas *atividades ajustadas* dentro de coletivos que, em seu conjunto, apresentem folga de mão-de-obra, o sistema de controle pleno de horas pode ser adotado sem problemas, mas também haveria a possibilidade de adoção do sistema de teto fixo de horas.

Nesses casos, o ritmo de trabalho e grande parte de seu conteúdo e intensidade são determinados por fatores objetivos e dependem em grau menor da subjetividade do associado/trabalhador. Com isso, o tempo de trabalho estaria menos sujeito a manipulações na lógica da “soma de horas”.

Por exemplo, se a atividade é cuidar de gado leiteiro e o número de pessoas está relativamente ajustado às tarefas envolvidas na atividade, estas por si só estabelecem uma dinâmica que forma barreiras<sup>106</sup> à adoção de ritmos lentos, corpo mole, fazer hora, etc. (ou dito de outra forma, “empurram” o trabalhador para ritmos mais ágeis).

Ou seja, nesses casos a hora trabalhada “rende” mesmo sem ter um “controle subjetivo externo”. A própria atividade força um certo rendimento e o controle é visualizado/exercido pelo resultado do conjunto da atividade. Esse caso pode ser exemplificado na COOPTAR:

“O que se conseguiu hoje foi organizar o trabalho, onde a pessoa sabe o que tem de fazer e tem de dar conta disso. Resolveram-se 90% dos problemas e picuinagens, de que o fulano marcou mais horas para isso e aquilo, etc. As pessoas ficam envolvidas de manhã à noite no trabalho e sabe que se elas não fizerem, outro não fará. Então controla-se o resultado.”  
(dirigente COOPTAR)

Porém, nas atividades com folga de mão-de-obra não se verifica a pressão objetiva dos meios de produção para que esse ajuste ocorra. Como consequência, a tendência natural é haver uma evolução no sentido de que o ajuste se dê com o trabalhador adequando seu ritmo ao volume de trabalho existente. Com isso adota-se uma dinâmica que rebaixa os patamares

<sup>106</sup> É preciso um certo rigor e autocontrole do tempo por parte do trabalhador, tendo em vista a sequência de ações e operações a ser empreendidas para o cumprimento do trabalho - tocar as vacas para o estábulo; colocar o alimento nos cochos e amarrar o gado nas baias; limpeza e higienização dos úberes; ordenha; liberação dos animais para o pasto; limpeza de equipamentos e instalações; destinação do leite, etc.

de produtividade a ritmos lentos com a conseqüente “absorção” de um tempo excepcionalmente maior do que o necessário em termos médios, ou seja, em níveis economicamente inviáveis. As pessoas objetivamente não teriam com o que se ocupar (em termos de trabalho produtivo) caso empregassem um ritmo “apertado” de trabalho. Isso é o que configura o segundo tipo de situações: as “situações não-ajustadas”.

### **6.3.2 Situações não-ajustadas (folga entre necessidade e disponibilidade de força de trabalho)**

Como a remuneração em geral é estabelecida mediante a participação de cada um no trabalho e isso é mensurado pelas horas trabalhadas, a tendência das pessoas é trabalhar o maior número de horas possível a fim de assegurar o seu rendimento monetário mensal, por exemplo, e não de apertar o ritmo de trabalho e ficar sem atividade (e portanto sem ganhos) durante boa parte do tempo.

Nesse caso, a simples adoção do mecanismo normal de horas não funciona, porque ao não amarrar o tempo de trabalho com a produtividade resulta um descolamento e distorção no mecanismo adotado. O foco acaba sendo mais na soma de horas do que no resultado produtivo do trabalho, conduzindo a médio prazo à inviabilização do coletivo.

“o trabalho por hora funciona em certos locais, certos tipos de trabalho. Por exemplo, no abatedouro e no estábulo esse trabalho rende, o trabalho por hora. Como o trabalho está determinado e tem que ser completado, você tem que se agilizar, tu “desce a ripa”, tem que completar o serviço no prazo. Exemplo: pegar vacas no pasto, ordenhar, tratar, etc. Não tem como deixar de fazer. Agora que nem na lavoura, um serviço assim que é grande, como o arranque de feijão (ainda que no arranque de feijão ou em outra colheita o povo pega mais firme), mas em atividades como a limpa, senão o povo vai e dá para perceber que daria para aumentar bem mais o ritmo de trabalho, se esforçar bem mais.” (sócio COOPERUNIÃO)

Algumas cooperativas como a COOPCAL, que também se situa nesse espectro “desajustado”, tentaram estipular uma combinação entre tetos únicos fixos (no caso oito h/dia/trabalhador) com a marcação do tempo realmente trabalhado, no caso de ter sido inferior

ao teto. Ou seja, se a pessoa trabalhar 9 h num dia, só poderá registrar 8 h, mas se trabalhar 3 h, terá as 3 h registradas.

A idéia parece interessante, mas como a demanda de trabalho realmente existente é inferior à oferta interna de trabalhadores e o nível de remuneração alcançado é amplamente insatisfatório, as pessoas tendem a “esticar” o tempo de trabalho até chegar ao teto de oito horas. O resultado é uma soma desproporcional de horas trabalhadas em relação à produção física total e comercializável em particular, finalizando o círculo vicioso em que o valor distribuído entre os associados pela hora trabalhada é extremamente baixo (ou o que pode ser ainda pior, levando a cooperativa a endividar-se para fornecer produtos às famílias, sem o ancoramento num nível adequado de produtividade do trabalho).

Então essa situação levanta vários aspectos para reflexão:

(1º) O fato de se ter fixado um teto, mas ao mesmo tempo manter a dinâmica de controlar as horas para fim de remuneração (caso as mesmas somem valores inferiores ao teto), leva à necessidade de manter-se todo o aparato de controle das horas pelos coordenadores. Isso tem um lado positivo, que é o de possibilitar ter o dado real de quanto tempo efetivamente é gasto no desenvolvimento das diversas atividades (sejam elas destinadas ou não à produção de mercadorias) desenvolvidas pelos membros do coletivo;

(2º) O lado negativo é que mantém-se o risco dos atritos entre coordenadores e associados em função do número de horas trabalhadas;

(3º) E, mais importante, o efeito sobre a diminuição da “soma de horas” e do “corpo mole” é nulo ou muito pequeno, quase a níveis insignificantes.;

(4º) Com certeza o valor fixado pela COOPCAL como teto é irreal, tendo em vista que nas condições objetivas atuais não haveria trabalho suficiente para que todos os trabalhadores se ocupassem diariamente por tanto tempo. Isso leva a outros desdobramentos, por exemplo: Poder-se-ia fixar tetos diferenciados e móveis para atividades diferentes e para períodos diferenciados do ano.

Só que, como pode ser antecipado, o que tende a ocorrer é muito mais um deslocamento do móvel das discussões e “picuinhas” da questão do número de horas somadas e do corpo mole para a questão de quem tem acesso às atividades com teto maior de horas<sup>107</sup>, ou qual é o valor desse teto, tendo em vista opiniões diferenciadas sobre o tema.

<sup>107</sup> Uma questão que certamente surgiria seria como administrar um programa de rodízio das pessoas pelas atividades que teriam ocupação durante um tempo maior (exemplo 8 horas /dia) e balancear isso para equilibrar as rendas familiares. Eventualmente as “picuinhas” seriam transferidas de um ponto para outro, sem com isso

O que se pode depreender dessa questão é que são vários fatores envolvidos na forma de mensuração e controle sobre o tempo de trabalho e, portanto, indiretamente, sobre a forma de estimular a elevação da produtividade do trabalho nos coletivos. A fixação de teto de horas parece ser adequada para determinadas circunstâncias em que um conjunto de fatores intervenham conjuntamente de modo favorável (ajustamento demanda de trabalho X mão-de-obra disponível; renda monetária crescente no curto e médio prazos; atividades relativamente homogêneas na demanda de força de trabalho (portanto a combinação de atividades agrícolas com industriais); grau de amadurecimento das relações democráticas internas e da capacidade técnica de planejamento dos membros do coletivo).

Como equacionar esses diversos elementos numa perspectiva de evolução gradual da produtividade e estímulo ao trabalho dos associados? No caso das atividades com folga parece ser adequada a adoção de tetos móveis e flexíveis de horas ou através de fixação de “pacotes de horas”

Os tetos móveis e flexíveis constituem-se do estabelecimento de diversos patamares (na verdade de diversos sub-tetos), que seriam atribuídos às diversas atividades do coletivo, na proporção da necessidade real de trabalho exigido. Assim haveria atividades que teriam teto de oito horas enquanto que outras teriam tetos de 4 horas, por exemplo. Esses tetos também deveriam ser flexíveis a fim de acompanhar a evolução da sazonalidade do trabalho agrícola. Portanto, atividades ligadas a lavouras poderiam ter, durante o seu ciclo, estabelecidos tetos diferenciados que se adequassem às demandas reais de força e tempo de trabalho, ou seja, que pudessem ser ajustados tanto às diferentes atividades como principalmente aos diferentes períodos do ano e à variação sazonal de demanda de trabalho. Esse teto móvel poderia ser alterado inclusive em períodos quinzenais ou mensais, dependendo do volume de trabalho a ser desenvolvido.

O sistema de pacote de horas é uma variação do sistema acima, pois procura estabelecer um montante máximo de horas a ser atribuído dentro de um determinado período para o cumprimento do trabalho para cada atividade. A diferença é que, ao invés de ficar variando mês a mês o teto para uma determinada atividade, seria previamente calculado um valor total de horas a ser atribuídas como teto à(s) pessoa(s) que executasse(m) aquela

---

enfrentar a questão central que é a vinculação da remuneração por tempo trabalhado com o resultado desse trabalho (mensurado pela produtividade física do mesmo).



atividade. Isso não impediria que a pessoa desenvolvesse outra atividade em paralelo, desde que assegurasse o cumprimento das metas de trabalho e produção estabelecidas.

Como pode ser visto, ambas as situações porém parecem exigir a definição de metas de produtividade física do trabalho aplicado. Através dessas metas é possível ir gradualmente incrementando a produtividade e ajustando o tempo de trabalho empregado, bem como melhorando de forma sustentável as condições reais de vida das famílias.

Um problema gerado com a limitação do tempo de trabalho pelo teto de horas é que isso também limita o ganho de quem tem menos mão-de-obra na família, ocasionando um certo desequilíbrio nos ganhos familiares dentro das cooperativas. No caso da COOPCAL, por exemplo, há famílias que têm de três a quatro trabalhadores enquanto outras têm no máximo um ou dois trabalhadores e filhos pequenos ou pessoas doentes (o que nas condições de vida do meio rural brasileiro implica em total desamparo pelos poderes públicos e em um peso considerável para as famílias). Com essas diferenças fica mais difícil para alguns atingirem um patamar razoável de subsistência e gera-se um descontentamento interno para com o coletivo. Essas diferenças entre os ganhos familiares já foi analisada como fator de desestabilização de experiências de trabalho coletivo por Zimmermann (1989) no Rio Grande do Sul e pode explicar parte do descontentamento detectado nessa CPA.

Na COPAVI, porém, onde não se estabeleceu teto para as horas diárias, o que se verifica é que, em virtude da sobrecarga atual, ocasionada pela saída de sócios, existe um desequilíbrio em sentido inverso. Algumas pessoas têm de trabalhar cerca de 10 - 12 horas diárias enquanto outras conseguem a duras penas limitar-se ao mínimo de oito horas. Aqui a queixa não é de que algumas pessoas estariam somando horas demais, mas sim que há sobrecarga de trabalho, que precisaria ser revista à medida que se incorporem novos associados. É que a situação que estava relativamente equilibrada em termos de disponibilidade *versus* demanda tendeu a um pesado desequilíbrio no sentido de elevar proporcionalmente a demanda por unidade de trabalho disponível. Mesmo com a contratação de trabalho assalariado há uma sobrecarga sobre os sócios em termos de tempo de trabalho. Obviamente essa também é uma situação que não se sustentará por longo tempo.

O que se pode questionar é se a fixação de horas é viável também em coletivos que não tenham desenvolvido suficientemente os seus meios de produção. Aparentemente sim, desde que:

(1) o valor do teto de horas seja ajustado em níveis adequados e o grupo entenda a concepção que está por detrás da proposta; (2) sejam acrescidas metas de desempenho a ser alcançadas

pelos trabalhadores no tempo destinado ao desempenho dessas atividades; e (3) o ganho aqui esteja, de um lado, em limitar ou eliminar a burocracia envolvida no controle sobre o tempo de trabalho e, de outro, na eliminação de uma das causas de atritos dentro da CPA.

Essa discussão toda, no limite, remete para o questionamento da viabilidade de um coletivo manter-se com uma baixa produtividade do trabalho. Esse caso relatado é típico de muitos coletivos e proporciona alguns questionamentos. Um destes, que é básico, é que se a produtividade é tão baixa, como poderiam essas cooperativas manter um padrão de vida relativamente melhor do que agricultores que trabalhem de forma individual, já que estes acabam tendo uma carga de trabalho muito maior e mais pesada? Pelos dados que a investigação levantou, parece nesse caso haver dois tipos de respostas:

- a) o efeito do ganho em termos de qualidade de vida é sustentado pela utilização do subsídio recebido pelos coletivos, associado a seu uso mais eficiente do que os agricultores individuais (ganhos marginais nas compras, vendas, na redução dos custos de transação, etc.)
- b) o ganho em qualidade de vida resulta de uma superioridade intrínseca ao modo coletivo de produção em relação ao trabalho individual. Esse aspecto tem respaldo em vários teóricos, especialmente Marx, mas também tem sido contestado. Os aspectos técnicos dessa suposta superioridade residiriam em: (i) maior eficiência dos investimentos de capital, abstraindo-se o tipo de produto/atividade escolhida<sup>108</sup> (no caso, considerando que tanto os produtores coletivos como o individual teriam optado pelo mesmo tipo de atividade, apesar de que o acesso à informação de mercado possa ser considerado uma vantagem diferencial dos coletivos). (ii) maior racionalidade no uso dos fatores produtivos - (exemplo: na prestação de assistência técnica; no uso de equipamentos e instalações; na especialização da força de trabalho; etc.) e (iii) ou na existência de alguns setores produtivos chaves no coletivo, que estão economicamente ajustados e que sustentam a “ineficiência relativa” dos setores subajustados.
- c) uma terceira situação poderia ser a combinação de a) e b), o que resultaria em um potencial bem maior de desenvolvimento.

---

<sup>108</sup> Um exemplo ilustrativo seria comparar por exemplo, a atividade leiteira entre 60 produtores individuais e uma cooperativa com 60 famílias, sendo ambos bem conduzidos do ponto de vista técnico. Os investimentos pulverizados pelos 60 produtores individuais em pastagens (e as respectivas cercas), em instalações (60 pequenos estábulos consomem muito mais material de construção do que um estábulo único para um número maior de animais); em animais com genética e padrões de seleção e manejo não tão apurados; no tempo de trabalho, etc. seriam muito mais dispendiosos e menos eficientes do que uma atividade coletiva

Especificamente no caso da COOPERUNIÃO, o primeiro exemplo raramente poderia sustentar-se, tendo em vista que o número de associados existente para os quais é necessário garantir as condições básicas de subsistência seria demasiado para o subsídio recebido (ver capítulo 7). Portanto os dados parecem indicar que o mais provável seja uma combinação entre as duas opções.

### **6.3.3 Especialização e qualificação do trabalho**

Neste item, analisar-se-ão alguns aspectos que se encontram bastante interligados dentro dos coletivos estudados: a questão da especialização e da produtividade do trabalho.

Problemas com a produtividade do trabalho foram detectados em todas as cooperativas pesquisadas: existência de trabalho mal feito ou feito com desatenção, corpo mole no serviço, trabalho com rendimento apenas médio (no sentido de pouco esforço), etc. São muitas as situações que geram de um lado baixa produtividade e conseqüente desenvolvimento lento ou nulo das condições de vida das famílias e, de outro, atritos entre coordenadores e coordenados, desânimo e desistências (de pessoas mais esforçadas), e outros.

Ocorre que essas situações não se originam de causas simples e fáceis de ser detectadas. Parece que os problemas estão ligados tanto ao nível de estímulo dos associados como de questões conjunturais e estruturais vivenciadas pelas cooperativas. O estímulo pode variar individualmente, assim como podem-se identificar flutuações do mesmo ao nível do coletivo como um todo. Porém, em grande parte parecem ser derivados de causas estruturais ligadas principalmente a políticas adotadas pelas CPAs em aspectos como a forma de remuneração do trabalho, o jeito como se organiza o processo de trabalho, a política de formação e especialização e também ao nível de desenvolvimento das forças produtivas, especialmente no que toca aos meios de produção disponíveis para o trabalho.

Segue um exemplo ilustrativo de situações com problemas de organização do processo de trabalho: Na colheita do pepino efetuada na COOPCAL exemplifica-se o estágio atual em que o coletivo organiza o processo de trabalho. Em dois dias seguidos, ocorrem duas situações emblemáticas, relatadas por um dos associados:

“no primeiro dia um grupo grande de pessoas colheu uma estufa de pepinos. O tempo de trabalho foi de duas horas. O trabalho tava mal organizado, era uma correria, ficou pepino para trás, que estava no ponto de ser colhido e não foi. As pessoas tiveram tempo de ficar proseando, matando tempo durante o trabalho. Depois perdeu-se tempo pra direcionar a mão-de-obra para outra atividade. No outro dia, oito pessoas deram conta do serviço em 4 horas. Poderia ter sido 6 pessoas... A qualidade do trabalho foi melhor... Faz três anos que se planta pepino e ainda não se organizou o trabalho de colheita. Sobra pepino e depois tem que ir para descarte ou recebe preço muito baixo. O lucro vai para o ralo”. (sócio COOPCAL)

Esse relato demonstra uma sequência de erros que, longe de se constituir em exceção, são mais a regra na maioria dos coletivos:

- a) não há acúmulo coletivo de experiência, ou ele se dá a um nível amplamente insuficiente. A cada ano repete-se a situação;
- b) despreparo dos coordenadores - não é feito um planejamento adequado das ações; erra-se na previsão do número de pessoas necessárias à atividade levando a desperdício de tempo de trabalho e de produção;
- c) existência de porosidades no processo de trabalho - exemplo, tempo de mudança de uma atividade para outra, tempo para ficar jogando conversa fora, etc.;
- d) perdas pela baixa qualidade do trabalho, pelo trabalho mal feito (sobra de pepino em ponto de colheita);
- e) efeito da remuneração pela hora. O foco das pessoas está no tempo trabalhado e não na produtividade e qualidade do trabalho desenvolvido;
- f) o trabalho não está adequadamente organizado - no sentido técnico da divisão de tarefas, na alocação de pessoal, etc. O trabalho está organizado na lógica do mutirão e não se aplica minimamente a divisão técnica do trabalho.

Da mesma forma, em todos os coletivos há relatos de perdas ocasionadas pelo rodízio de pessoas nas diversas funções (em situações de falta de especialização), resultando em:

- queda temporária ou permanente de produtividade do trabalho da pessoa realocada;
- perda de parte da produção e/ou do patrimônio por erros motivados por desconhecimento técnico ou descuido motivado por inexperiência;

- descumprimento de metas de produção acordadas;
- desmotivação do trabalhador ocasionada pelo despreparo.

Como resposta a isso, algumas CPAs adotaram medidas buscando uma redução na rotatividade. A COOPTAR resolveu alocar as pessoas às diversas funções evitando os deslocamentos antes frequentes. A COOPERUNIÃO adota um sistema de rodízio em que as pessoas são alocadas a uma função pelo período de três anos.

“se não fixar um tempo, muitas vezes a pessoa trabalha uma safra num serviço e já quer mudar. Por outro lado tem pessoas que, independente do tempo, à medida que ela vai se aperfeiçoando, é uma exigência técnica que ela continue.

Dá-se toda uma formação à pessoa e quando ela está capacitada ela muda. Então isso traz prejuízos para o coletivo. Em alguns casos chega-se a um ponto de a pessoa no fim dos três anos não ter o direito de mudar. Muitos casos a pessoa vai continuando no trabalho e vai se aperfeiçoando. E por outro lado há pessoas que se enjoam daquele trabalho e quando não tem outro jeito a gente muda!”

“uma pessoa que mude de atividade pode levar até um ano para dar um bom resultado Essa também é uma razão para não ficar alterando de função a cada poucos meses”. (sócio COOPERUNIÃO)

Considere-se que, até hoje, a maioria das tarefas desenvolvidas no interior dos coletivos pode ser classificada como estando situada dentro do campo de saber técnico tradicional dos agricultores associados. Ou seja, as pessoas não desconhecem inteiramente aquela atividade, antes pelo contrário. Ocorre que seus conhecimentos nem sempre são suficientes para assegurar o desempenho adequado ao nível exigido pelo coletivo e pelo nível em que se dá a competição no mercado capitalista.

Há que se considerar também um aspecto de sentido antropológico. O saber tradicional do agricultor, quer ele trabalhe de forma individual quer de forma coletiva, passa por um processo de legitimação, que opera num sentido tanto técnico quanto social (WOORTMANN, 1997). Se antes, na forma individual, as pessoas legitimavam e vivenciavam o conhecimento no âmbito familiar, com inter-relações ao nível da sociedade local e regional, com a passagem para o coletivo surge uma série de interpenetrações culturais que complexificam sobremaneira

esse processo. É comum encontrar nos coletivos a diversidade étnica verificada na presente pesquisa. Estudos diversos já mostraram as diferenças de lógica que perpassam as culturas caboclas e européias (com variações diversas entre estas também) (GEHLEN, [199?]). Portanto, dentro do coletivo um conhecimento que antes era suficiente para explicar e responder aos desafios colocados pela sobrevivência do núcleo familiar, agora é submetido a uma mediação que coloca em pauta a sua re-significação, perante agora não mais a unidade familiar, mas sim o coletivo como um todo (que chega a 60 famílias em um dos casos aqui estudados). Essa re-significação não se dá num âmbito estritamente e subjetivamente cultural, mas também é permeada objetivamente pela crítica econômica, pela aceitação ou não pelo mercado, pela viabilidade financeira, etc<sup>109</sup>. Ou seja, o saber técnico também é socialmente legitimado e, num certo sentido, no coletivo precisa passar por um processo de re-legitimação/re-significação dos saberes técnicos, ainda que de uma forma muito mais complexa do que na experiência anterior desses agricultores.

Segue um resumo geral sobre a questão da produtividade do trabalho e a rotatividade dos associados nos postos de trabalho nas cooperativas estudadas:

- a) Não existe definição política em nenhum dos coletivos para preparar os trabalhadores de forma ampla, qualificando-os para exercer diferentes funções com qualidade e produtividade (multiespecialização). A discussão sobre o desenvolvimento integral da pessoa, que envolve o trabalho, mas vai além disso, tratando de outras características e habilidades, não é realizada.
- b) Em todos os coletivos, observa-se uma situação em que há um direcionamento para as pessoas se especializarem em uma ou no máximo duas tarefas. Essa visão estratégica leva a três situações típicas, em parte condicionadas pelas situações concretas que se enfrentam nos coletivos:
  - c) rodízio forçado pelas condições de falta de mão-de-obra - caso COPAVI;

---

<sup>109</sup> Um exemplo típico dessa situação deu-se na COOPERUNIÃO, onde um de seus membros, que atuava no setor de lavouras, acreditava que a utilização de calcário “queimava” a terra, constituindo-se quase que num sacrilégio a sua utilização. Obviamente, esse “conhecimento” não era compartilhado por todos os membros do grupo que porém, não conseguiam demovê-lo de sua definição que estaria prejudicando o grupo como um todo. Foram vários anos em que se deu esse processo até que, finalmente, amparado em resultados e experimentos sucessivos conseguiu-se alterar a prática produtiva original.

- d) pessoas atuando em uma atividade, porém sem sistematicidade e sem um programa de formação - COOPCAL e COOPTAR;
- e) pessoas são alocadas para a função por tempo determinado (três anos). Alterações somente em situações excepcionais - COOPERUNIÃO.

c) O problema concreto visto pelas pessoas é como fazer para aumentar a produtividade do trabalho aplicado pelos sócios. Frente a isso, as mudanças freqüentes de trabalho dentro da CPA tornam-se um problema e não uma solução. As mudanças de uma linha de produção para outra eram constantes, sem conseguir produzir com qualidade e produtividade adequada em praticamente nenhuma delas. Nesse sentido o passo que vem sendo dado é o de reduzir a rotatividade das funções a fim de qualificar o pessoal e ganhar habilidades que resultem em maior produtividade do trabalho. Isso gera três tipos de problemas/desafios:

- I. a necessidade de capacitação técnica das pessoas designadas para determinada função ;
- II. a necessidade de preparar os substitutos (reservas) para cada uma das atividades (especialmente as atividades chaves), tendo em vista que pode ser criada uma dependência das pessoas na medida em que, ao ser substituídas (ou saírem da cooperativa) decai a produtividade;
- III. a necessidade de pensar programas de formação a longo prazo que prevejam a multiespecialização e a formação integral, não voltada apenas para o trabalho, mas também para outras facetas de seu desenvolvimento enquanto seres humanos (exemplo: música, teatro, habilidades diversas que interessem às pessoas).

Os aspectos acima colocam um dos muitos elementos contraditórios para o funcionamento dos coletivos. A necessidade do coletivo em estabilizar o trabalho em termos de qualificação e desempenho. Isso pode ser obtido pela qualificação do associado alocado naquela função. Só que se a pessoa fica liberada para sair dessa função na hora que ela quiser, coloca-se em risco a obtenção de um produto de qualidade e com a produtividade média necessária e, no limite, a própria sobrevivência do coletivo. Porém, ao mesmo tempo, o fato do coletivo não proporcionar ativamente atividades de qualificação dos sócios leva a um estrangulamento, a uma camisa de força, em que a pessoa “não tem mais o direito” de não querer trabalhar em determinada atividade, para a qual não há substituto preparado.

### 6.3.4 Sobre o “corpo mole” e a produtividade no trabalho

É uma constatação geral que o trabalho das pessoas no coletivo decai em termos de tempo e ritmo quando comparado com o trabalho executado nas unidades de produção individual-familiar. São vários testemunhos pessoais de membros do próprio coletivo que confirmam essa questão. Trabalha-se menos tempo e em um ritmo muito mais lento do que no trabalho individual. E ainda assim muitas pessoas rendem pouco nesse tempo trabalhado (corpo mole).

O “corpo mole” tem efeito direto e indireto sobre a produtividade geral do trabalho no coletivo. Direto porque a pessoa que faz “corpo mole” produz menos e contribui para rebaixar a média produzida no conjunto dos associados. E indireto porque gera dois efeitos desestimulantes: o desestímulo a outros trabalhadores que reduzem seu ritmo para adequá-lo à média do grupo (o que leva a um auto-reforço negativo) e pelo fato de gerar atritos entre as pessoas que criticam a atitude do “corpo mole”, gerando desconfiança mútua e inimizades, etc. Some-se a isso o fato de que a preocupação com o “corpo mole” desvia a atenção do coletivo para questões secundárias<sup>110</sup>, deixando de lado aspectos mais importantes para a sobrevivência do grupo a longo prazo.

Na COOPTAR, porém, pôde-se observar um padrão diferenciado em relação aos demais coletivos<sup>111</sup>, ainda que também constata-se a reclamação sobre a existência de corpo mole no serviço. Na COOPTAR era muito forte essa lógica do “corpo mole” e de “fazer hora” segundo um dos entrevistados. “Isso mudou a partir do momento em que se decidiu fixar o teto de horas a ser trabalhadas no dia”. Assim, a cooperativa passou a considerar para fins de remuneração apenas o valor fixado como teto.

A indagação a ser feita é se esse foi o único, ou principal, fator e/ou se ocorreu o ajuste também devido ao aumento da demanda real de trabalho, combinado com a resistência à entrada de novos sócios por parte do grupo, tendo em vista os traumas e oportunismos

---

<sup>110</sup> O secundário aqui se refere a que, uma vez atingida uma produtividade socialmente média do trabalho pelo coletivo, essa questão deixa de ser a central para a sobrevivência do grupo (passando por exemplo a ser a estratégia econômica o aspecto chave a ser equacionado). Porém no caso do grupo estar com a sua produtividade média em níveis abaixo do socialmente necessário, ela permanece sendo uma questão importante para o equacionamento e para a sobrevivência do grupo.

<sup>111</sup> Apesar desse padrão diferenciado não ter sido detectado pelo questionário (o que parece indicar a limitação do mesmo para captar certas nuances dos coletivos) o “clima organizacional” na COOPTAR aparentou ao pesquisador uma certa mística diferenciada em relação aos outros coletivos no que toca à disposição e os problemas relacionados com a organização do trabalho. Será isso derivado principalmente da melhor remuneração?



anteriores. Aparentemente esse movimento de ajuste ocorreria sempre que gradualmente, dentro de um coletivo, fossem sendo criadas condições objetivas de produção e/ou ocorresse uma drástica redução no número de associados motivada pelas desistências.

Porém, o simples ajuste entre demanda de trabalho *versus* número de trabalhadores, não dá conta de explicar o que ocorre na COPAVI, por exemplo, onde o grau de insatisfação com o coletivo aparenta ser maior do que na COOPTAR (não só no aspecto do corpo mole como em outros). A COPAVI passou por um significativo aumento na carga de trabalho dos associados, porém sem adotar a fixação do teto de horas, e aparentemente sem uma conseqüente redução na problemática da soma de horas e do “corpo mole”. Em certo sentido, esse caso parece sugerir que também deve fazer parte dessa equação o nível de ganhos monetários propiciados pelo coletivo, sendo este bem maior na COOPTAR do que na COPAVI (ainda que não haja diferenças estatisticamente significativas entre os dois coletivos quanto às queixas sobre o nível de remuneração que o coletivo oferece).

Várias cooperativas estabeleceram metas que vinculam diretamente aumentos na produção e produtividade com a melhoria das condições de vida das famílias, via aumento no valor monetário distribuído mensalmente. Elas definiram que a renda obtida em parte ou na totalidade por um dos produtos comercializados (o caso mais comum é o do leite) seria distribuída aos associados. Nesse caso, a cada aumento de produção corresponde um incremento real na renda monetária mensal familiar. O efeito dessa medida é em geral uma melhor programação das famílias em torno dessa renda monetária mensal e em geral uma melhora na compreensão renda familiar *versus* produtividade do trabalho.

As crises ocasionadas pela saída de membros dos coletivos parecem também em parte representar e refletir uma necessidade de “ajuste natural” à capacidade de geração de renda e de sustentação de famílias pelo coletivo em um dado momento. O ajuste dar-se-ia em função de que existem descasamentos entre o número de pessoas (que seria excessivo) e o número de postos de trabalho que assegurem geração de produção e renda suficientes para assegurar a sobrevivência das mesmas.

Como esse processo não se dá de forma “racional”, no sentido de ser pensado e de se calcular o número de pessoas excedentes, ele ocorre em muitos casos de forma traumática. Porém, após o “trauma inicial”, o ajuste tende a tornar melhor a existência dos que permaneceram, por recolocar de forma melhorada a relação “número de pessoas para sustentar” *versus* “recursos produtivos e capital disponível” e, portanto, altera a composição

orgânica do capital. Isso é visível na grande maioria dos coletivos que passam por essa situação (são raros os casos em que isso não ocorre).

O “ajuste” na mão-de-obra e no número de pessoas existentes surge como um efeito secundário que a crise provoca. Mesmo nos casos em que há redução abaixo do ponto de equilíbrio entre a demanda de postos de trabalho e a força de trabalho disponível, e desde que haja uma administração eficiente dessa “melhoria relativa” dos indicadores, é possível assegurar ganhos na qualidade de vida e na efetividade econômica do coletivo.

Ao ocorrer o ajuste entre a força de trabalho e o número de postos de trabalho existentes, o resultado é o surgimento de uma “pressão objetiva”, que conduz as pessoas a ganhar produtividade no trabalho<sup>112</sup>. Como exemplo pode-se citar o ocorrido na COPAVI: no setor de suinocultura e avicultura a atividade era realizada por três pessoas. Com a saída de pessoal do coletivo, ajustou-se para que somente uma pessoa se responsabilizasse pelas atividades<sup>113</sup>. Esse exemplo pode ser buscado em praticamente todos os coletivos que enfrentaram defecções de pessoal.

#### **6.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO**

Em relação ao trabalho assalariado, constatou-se uma situação paradoxal em que duas das cooperativas estudadas utilizam-se do expediente da contratação de trabalhadores assalariados a fim de suprir a escassez de força de trabalho, ao passo que outros dois coletivos enfrentam sérias dificuldades, em grande medida pelo excesso de força de trabalho relativamente aos meios de produção disponíveis e, portanto, pela necessidade de alocar uma parcela maior ou total dos seus excedentes (quando houver) a fim de assegurar a subsistência das famílias.

---

<sup>112</sup> Em geral, com a saída de pessoal do coletivo, a sua capacidade produtiva, determinada pelos seus meios de produção, não é alterada significativamente. Como a maioria dessas crises se dá nos períodos iniciais do coletivo, em que o desenvolvimento econômico é menor e onde as dívidas de investimentos ainda não foram pagas (e portanto o capital ainda é predominantemente de terceiros, cabendo pouco a cada associado) as pessoas que saem levam uma pequena fração do capital produtivo implantado ou em implantação. É esse fator que provoca um ajuste e melhoria relativas: uma mesma capacidade produtiva deve ser tocada agora por um número menor de trabalhadores e, principalmente, gerar produção para alimentar um número menor de bocas (é bom frisar que isso geralmente é temporário, tendo em vista que posteriormente essas famílias terão de ser substituídas por outras no caso de áreas totalmente coletivas devido a exigências legais quanto à capacidade de assentamento da área que é determinada pelo INCRA - o que pode demorar vários anos)

<sup>113</sup> Esses dados sobre aumento da produtividade podem ser melhor visualizados no capítulo 7.

Um dos objetivos do presente capítulo era o de identificar se já se configura em algumas das cooperativas estudadas a existência de *trabalho coletivo capitalista*. Com base na maioria dos critérios elencados, em duas das cooperativas (Cooptar e Copavi) pode-se considerar que já se verifica essa condição em que o coletivo ultrapassa a simples contratação eventual, para uma situação de dependência da contratação sistemática do assalariamento. Há, porém, uma importante exceção nos critérios definidos para o enquadramento na categoria do assalariamento sistemático e que não é cumprida em nenhuma dessas CPAs. Na análise, esse critério mostrou-se essencial para diferenciar as duas situações de trabalho coletivo (capitalista *versus* não propriamente assalariado). É o que busca caracterizar a estratégia intencional de obtenção de lucro através da apropriação da mais-valia gerada pelos trabalhadores assalariados contratados pelo coletivo.

Contudo, apesar desse atenuante, há que se analisar que objetivamente ambos os coletivos enfrentam hoje uma contradição gerada pela presença do assalariamento em seu seio e, portanto, como componente indispensável para a manutenção de seu padrão produtivo atual. O fato de não haver uma proposição intencional de extração de mais-valia, não significa que ela não seja extraída. O gesto neste caso vale mais do que a intenção.

Essa contradição poderá se desenvolver tanto no sentido de sua superação pela supressão do assalariamento como, ao inverso disso, pelo crescimento do mesmo e a gradual transformação dos coletivos em unidades capitalistas (trabalho coletivo capitalista).

Outro aspecto essencial para a sobrevivência e crescimento das experiências coletivas é a produtividade do trabalho. De forma geral constatou-se baixa produtividade do trabalho dos associados, aliada a manifestações de desestímulo e falta de empenho nas atividades. A distribuição dos resultados, que é feita com base no número de horas trabalhadas pelos associados, nas condições concretas em que se situa o desenvolvimento das forças produtivas (meios de produção e qualificação/experiência da força de trabalho) estaria levando a um desvio de foco. Um indicador criado para traduzir a contribuição de cada associado no processo de trabalho - e portanto sua fração correspondente na produção total resultante - acaba se tornando um fim em si mesmo. Muitas pessoas preocupam-se em “somar horas” e acabam tendo pouco empenho no trabalho, produzindo como resultado uma média bastante baixa de resultados.

Constatou-se haver dois tipos de limites para a superação dessa situação. O primeiro e principal seria a necessidade de maiores investimentos em capital produtivo (elevação da composição orgânica do capital) que empregue de forma economicamente sustentável a

grande parcela dos trabalhadores que hoje estão sendo ocupados em atividades de pouca produtividade e rentabilidade.

O segundo limite seria a necessidade de alteração de elementos subjetivos ligados à forma de remuneração do trabalho, através da alteração do sistema atual para uma lógica que vincule mais diretamente o tempo atribuído e a produtividade física obtida no processo de trabalho. Alterações nos procedimentos de planejamento das atividades, alocação de pessoal em atividades mais rentáveis (dentro da composição atual do capital fixo disponível ou em atividades externas geradoras de renda) e controle dos resultados tenderiam a trazer ganhos de eficiência (exemplo: redução na porosidade - em termos de tempo) e ganho de eficácia (alocação da força de trabalho em atividades mais rentáveis) que resultariam em melhoria de competitividade global.

O certo é que sem a constante elevação na produtividade do trabalho torna-se impossível obter melhorias sustentáveis e duradouras nas condições de vida das pessoas e também competitividade frente à concorrência com os produtores capitalistas.

Um importante quadro que emerge da pesquisa é a constatação da existência de três situações básicas em torno do ajuste entre o número de postos de trabalho existentes e a força de trabalho disponível entre os membros do coletivo. Sendo *a priori* fixo o número de membros do coletivo - condicionado pelo número de famílias membros e da força de trabalho disponível em cada uma delas - e portanto da oferta de trabalhadores, o grau de desenvolvimento do coletivo é condicionado pelo número de postos de trabalho existentes, que por sua vez é uma função do volume de capital constante aplicado e do seu nível tecnológico<sup>114</sup>.

Nesse sentido, tem-se uma primeira situação em que nem o coletivo como um todo e nem as atividades (linhas de produção) desenvolvidas pelo mesmo encontram-se ajustadas, ou seja, em que em todos os setores, e portanto no conjunto da cooperativa, há excesso de trabalhadores em relação ao número de postos de trabalho (que representam a necessidade real e sustentável de força de trabalho naquelas condições). Essa situação é mais característica dos primeiros anos de desenvolvimento dos coletivos<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> E que por sua vez implica em uma composição orgânica do capital “ótima” e que portanto define o nível de emprego real de força de trabalho que poderia ser sustentado pelo coletivo. Esse ótimo é relativo, pois deveria necessariamente se referir à composição orgânica do capital em termos médios de mercado capitalista, para o segmento produtivo em que a cooperativa se insere. Um maior aprofundamento dessa discussão será realizado no capítulo 7.

<sup>115</sup> Obviamente essa afirmação refere-se aos coletivos surgidos na mesma lógica que ocorre no MST, qual seja: o número de famílias e portanto de pessoas a ser envolvidas e sustentadas é definido antes mesmo de começar a funcionar o coletivo. Um coletivo que surja com um “figurino” mais ajustado entre o número de trabalhadores e

Uma segunda situação é onde uma ou algumas atividades encontram-se ajustadas mas no conjunto, há força de trabalho excedente. Por exemplo, empregam-se tratores e colheitadeiras na lavoura e consegue-se alcançar a produtividade e custos médios (ou melhores que os médios) comparáveis às empresas capitalistas competidoras. Porém, nas outras atividades, há mão-de-obra excedente obtendo baixíssima produtividade no trabalho.

A terceira situação se dá quando todas ou a maioria das atividades encontram-se ajustadas e há pouco excedente marginal de força de trabalho ou mesmo verificam-se déficits ocasionais, levando à necessidade de contratação de mão-de-obra assalariada.

Ao que parece resultar da análise, somente os coletivos que se encontram na terceira situação é que têm condições de sustentar um padrão de vida adequado<sup>116</sup> e também ter competitividade para permanecer no mercado.

Existe um outro aspecto em que aflora uma contradição secundária em relação à política de qualificação e atribuição de tarefas aos associados. Em todas as CPAs pesquisadas, a rotatividade das pessoas nos diferentes postos e frentes de trabalho tem sido vista como resultando em queda de produtividade (ou ao menos em bloqueio à melhoria da mesma) e em que o investimento insuficiente - em termos de resultados alcançados - na capacitação técnica da pessoas para o exercício das funções também tem limitado o alcance de melhorias na produção. Constatou-se uma tendência à adoção de políticas de fixação do trabalhador ao posto de trabalho como medida para melhorar os resultados. Em paralelo a esse aumento no tempo médio de trabalho no mesmo posto, algumas funções chaves - normalmente as de tipo gerencial - têm seguido a mesma lógica, trazendo de fato a curto prazo uma melhoria no desempenho das mesmas. O aspecto contraditório reside em dois aspectos: o primeiro na geração de uma dependência do coletivo em relação a poucas pessoas habilitadas a exercer funções chaves. O segundo tem a ver com a opção de escolha dos indivíduos e as possibilidades de seu desenvolvimento individual como ser humano completo. Como as pessoas não se preparam para outras funções de forma a assegurar a manutenção de um patamar mínimo de produtividade, não se torna possível efetuar alterações. Com isso, pessoas que gostariam de mudar de função não podem fazer isso porque não existem substitutos para a função que exercem atualmente.

Parece que o primeiro aspecto é mais grave em termos estratégicos e o segundo desde um ponto de vista da satisfação e desenvolvimento pessoal dos membros do coletivo.

---

o número de postos de trabalho não passaria pela situação descrita neste ponto.

<sup>116</sup> Essa parece ser uma condição necessária, porém não suficiente, para assegurar a sustentabilidade, que dependeria de outros fatores adicionais.

## CAPÍTULO 7

### GRAU RELATIVO DE EFICIÊNCIA DO TRABALHO COLETIVO NÃO-CAPITALISTA

Neste capítulo procura-se realizar um estudo comparado em termos de eficiência técnica e econômica das cooperativas estudadas entre si e em comparação com uma empresa capitalista que opera em atividade similar. A preocupação de fundo dessas comparações reside em procurar identificar se e como estariam aparecendo os limites que a competição capitalista tende a colocar perante as empresas associativas em sua luta pela sobrevivência e as eventuais contradições que estejam se manifestando.

O capítulo foi organizado de forma a contemplar três elementos básicos que, em seu conjunto, espera-se, possibilitem formar um quadro mais completo de análise econômica dessas experiências: (a) as estratégias econômicas adotadas pelas cooperativas; (b) a análise econômica global de cada uma delas; e (c) uma análise comparativa pontual entre uma atividade de um dos coletivos e dados médios de empresas capitalistas com produção congênere.

Inicialmente optou-se por resgatar e discutir as *estratégias econômicas* adotadas pelas cooperativas coletivas tendo em vista caracterizar os passos dados pelos coletivos no intuito de construir e implantar modelos próprios de desenvolvimento. Também são discutidos, na medida do possível, elementos avaliativos das mesmas, seja os já elaborados pelos próprios associados, seja pelo pesquisador, no sentido de identificar os limites e potencialidades dessas estratégias de desenvolvimento adotadas.

Num segundo momento, foi realizada a *análise econômica* de cada cooperativa. Para tal fim optou-se por aplicar elementos derivados da teoria econômica marxista, adaptados à situação concreta em estudo. Neste ponto surgiram algumas dificuldades, seja pelo fato de não se dispor de referencial em outras pesquisas semelhantes, seja no sentido mesmo de encontrar meios de “traduzir” os elementos da teoria em formas práticas de aplicação e mensuração de dados empíricos.

Por fim, tendo em mente que um dos objetivos centrais da pesquisa é identificar os limites e possibilidades de desenvolvimento dos coletivos, realizou-se uma *avaliação comparativa pontual* entre os indicadores técnicos e econômicos de uma atividade produtiva

desenvolvida por um dos coletivos com indicadores médios obtidos em empresas capitalistas com atividades em escala similar.

A combinação desses três elementos possibilitou formar um quadro de análise bastante rico, o qual traz uma série de elementos centrais para responder às questões que motivaram a presente pesquisa.

## **7.1 ESTRATÉGIA ECONÔMICA E SOCIAL DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS**

### **7.1.1 COOPCAL**

Tendo em vista as limitações do solo (baixa fertilidade e elevada declividade), clima (inverno rigoroso) e localização da área (margens de uma das mais movimentadas rodovias do estado), a opção estratégica gradualmente construída pela COOPCAL voltou-se a produtos passíveis de ser desenvolvidos em pequenas áreas de terra, sendo alguns deles intensivos em capital. Nessa linha, optou-se por hortigranjeiros, piscicultura, fruticultura e criação de suínos ao ar livre. Nas áreas mais declivosas vem sendo gradativamente implantada a produção de leite (pastagens) e o reflorestamento (erva-mate e espécies florestais).

Iniciou-se a construção de 33 estufas para produção de hortaliças. Essa atividade envolve atualmente 26 pessoas em atividades como produção de hortaliças e manutenção das estufas. Em termos de agregação de valor, a CPA desenvolve atividades de abate e beneficiamento de suínos (em pequena escala e com tecnologia artesanal) e estuda a possibilidade de industrializar hortaliças (como conservas de pepinos e outras).

O quadro econômico da cooperativa é bastante preocupante. A produção gerada é insuficiente sequer para cobrir as necessidades básicas de consumo das famílias. Há uma série de fatores que contribuem para explicar essa situação:

- i) A COOPCAL é o coletivo mais novo entre os quatro estudados e encontra-se em estágio bastante incipiente de desenvolvimento de suas forças produtivas.
- ii) A COOPCAL utiliza menos de 30% da área de terra total disponível. Por mais que os demais investimentos intensivos em uso de terra, capital e trabalho estivessem funcionando plenamente (o que não ocorre), seria difícil equacionar positivamente a situação econômica

global. Há sub-aproveitamento significativo de vários recursos-chaves da CPA (trabalho e terra), especialmente nessa etapa inicial.

- iii) A produtividade média do trabalho dos associados está deixando a desejar. O resultado obtido é preocupante (ver outros aspectos no capítulo 6 — item referente à produtividade do trabalho). Isso em parte parece ocorrer: (a) pela forma como se dá a distribuição atual da força de trabalho. 40% dos sócios estão sendo utilizados na construção das casas próprias, deixando conseqüentemente de gerar produção comercializável; (b) pela forma como está sendo organizado o trabalho (alocação inadequada e excessiva de pessoas por atividade, porosidade do trabalho, etc.); (c) devido ao desestímulo gerado pelo sistema de remuneração dos associados (por hora trabalhada não vinculado ao resultado real da produção); e (d) pelo volume de capital constante aplicado ter sido ainda relativamente baixo.
- iv) A região vem enfrentando períodos de seca (90 dias sem chuva no 2º semestre de 1999) que contribuíram para complicar o quadro econômico. Com isso perderam-se pastagens recentemente plantadas, bem como a produção da maior parte das estufas e da produção agrícola, e também houve redução na produção leiteira.
- v) Devido à baixa produção, parte significativa do capital produtivo está sendo depreciado, sem gerar recursos para sua reposição e sem assegurar renda para o consumo das famílias.
- vi) A principal fonte de renda atual (suínos) tem um custo elevado de produção e é extremamente dependente da aquisição de insumos externos para fabricação da ração (que representa 80% dos custos de produção). Devido à elevada declividade da área, fica inviabilizada a produção interna de milho. Falta ainda completar os investimentos nessa atividade.
- vii) Mesmo existindo excedente de força de trabalho, as metas referentes a reflorestamento e erva-mate não estão sendo cumpridas, deixando de preparar alternativas para melhoria de renda a médio e longo prazos (3-5 anos).

### **7.1.2 COPAVI**

A construção da estratégia econômica da COPAVI se deu combinando diversos elementos. No início do coletivo houve um esforço de elaboração de um plano estratégico que definiu as principais linhas de investimento a ser seguidas. Essa orientação estratégica serviu



para direcionar os investimentos de capital e a aplicação do trabalho dos associados. Posteriormente porém, dois outros padrões influíram na definição estratégica.

Um foi a construção de estruturas obtidas com recursos a fundo perdido e cuja aplicação era em grande parte direcionada pelas entidades doadoras. Nesse caso, pode-se exemplificar o centro comunitário (posteriormente “convertido” em fábrica de derivados de cana; o secador de bananas<sup>117</sup>) e mais recentemente o mercadinho (originalmente para venda dos produtos do assentamento, mas que nunca entrou em operação).

O outro padrão foi constituído a partir de decisões e experiências pontuais que, aos poucos, foram conformando uma lógica produtiva e de mercado que resultou, por exemplo, na constituição de uma rede de centenas de consumidores domiciliares de produtos da CPA.

A estratégia atual sofre, porém, pelo excesso de diversificação de atividades produtivas, o que implica a necessidade de um volume elevado de recursos para completar os investimentos e de pessoal para desenvolver as atividades e possibilitar o aproveitamento do potencial de geração de receitas. Com isso têm-se dívidas para pagar, mas não se têm produtos com valor comercializável para gerar as receitas necessárias.

Das atividades da COPAVI, mais de 90% são destinadas ao mercado. A produção exclusivamente para subsistência é mínima sendo que, dos produtos destinados ao mercado, uma parte é destinada ao consumo das famílias. Mas a lógica que permeia a produção é a da produção voltada ao mercado. Nenhuma força de trabalho está alocada exclusivamente em atividades de consumo, com exceção do refeitório que, a rigor, cumpre a função de liberar a força de trabalho feminina de parte dos afazeres domésticos.

Segundo os entrevistados, muitas decisões de investimentos foram tomadas sem base em estudos e análises técnicas. Com isso, o padrão de decisões pontuais, sem estar articuladas em uma perspectiva coerente de conjunto, levou a um excessivo número de atividades desenvolvidas<sup>118</sup>. Sobre o processo de tomada de decisões de investimento afirmou-se que:

“são decisões tomadas em cima de nada, praticamente. Tu não tem nem um informe técnico, um estudo para tomar a decisão. É uma falha que a gente acaba tendo. No caso da banana faltou análise interna de para onde direcionar os recursos. Tínhamos que ter umas informações a mais sobre mercado da banana, etc. coisa que hoje ainda não se tem!

<sup>117</sup> No caso da banana a decisão foi influenciada por um movimento de “inércia”: “já que temos a plantação de bananas porque não sua industrialização? Faltou porém análise de mercado e de viabilidade econômica” (sócio COPAVI)

<sup>118</sup> Na verdade a CPA já passa por um momento de redução das linhas de produção. Uma delas, o café, foi desativada depois de alguns anos de seguidos prejuízos (e com contratação de mão-de-obra assalariada).

Não se fez a análise a partir da tentativa e erro, de colocar parte do produto no mercado e ir buscando a partir das reações ir ajustando a máquina.

A crise ocasionada pela saída de pessoal fez com que o grupo remanescente focasse a sobrevivência a um curto prazo e perdesse o foco no rumo estratégico. Se perdeu a gestão fina também.” (dirigente COPAVI)

A perspectiva futura da CPA é vista pela complementação e desenvolvimento centrado nos seguintes itens: (a) produção de banana (comércio e industrialização); (b) produção e industrialização de cana de açúcar; (c) leite pasteurizado e derivados (iogurte, doce de leite); (d) e a produção orgânica (sem uso de agrotóxicos) como eixo para todos os produtos.

Em grande medida, é reconhecido pelos entrevistados que a cooperativa pôde sobreviver e crescer com base nos subsídios recebidos, principalmente do PROCERA e nas doações recebidas ao longo dos anos. Ainda não teria sido atingido o ponto de equilíbrio e autonomia da CPA. Isso é demonstrado na dificuldade que se tem para pagar até mesmo os custos do PROCERA, que tinham subsídio de 50% sobre o principal até 1999.

Hoje, o adiantamento mensal para as famílias é gerado das próprias atividades produtivas, porém não se consegue ainda produzir excedentes no sentido de assegurar recursos para os investimentos de capital necessários à maturação das linhas de produção.

### 7.1.3 COOPERUNIÃO

Desde o início do coletivo (1989) o grupo elaborou um planejamento com metas a curto, médio e longo prazo, as quais gradativamente foram sendo implementadas. De início a produção concentrou-se mais em atividades agropecuárias, visando à conformação de uma ampla e sólida produção voltada para a subsistência das famílias. Atingida essa etapa, iniciou-se a industrialização, inicialmente através da produção de roupas (calças jeans) e depois através da industrialização de frangos em regime artesanal.

Já há três anos a principal renda do coletivo origina-se da venda de frangos industrializados, seguida pelo leite (65% dos rendimentos provêm desses dois itens). O novo frigorífico, construído a partir do aumento da demanda e das exigências legais e de normas sanitárias, tem capacidade de abate de 1.000 frangos/hora e representa um investimento de cerca de R\$ 300.000,00.

A estratégia econômica adotada pela Cooperunião é fortemente dependente da lavoura, que é sabidamente uma atividade de grande risco e instabilidade. O feijão historicamente tem sofrido perdas, seja pelas secas, seja pelo excesso de chuvas. Como ele se constitui na base de uma das distribuições semestrais de sobras, essa dependência ocasiona insegurança e incerteza quanto à renda dos associados.

A cooperativa fez inúmeros investimentos estratégicos equivocados tendo que ainda hoje pagar as dívidas referentes a eles. Em determinado momento investiu-se em vacas leiteiras de alta linhagem, mas não foram preparadas pastagens em volume adequado. Perderam-se animais e parte deles teve de ser vendida sem ter gerado produção para se pagar. Outra aposta equivocada foi o investimento na produção de fumo. Financiaram-se galpões para secagem do fumo que até hoje não foram pagos (R\$ 50.000,00) e o produto não rendeu o suficiente sequer para remunerar a mão-de-obra aplicada em seu cultivo.

A reposição dos bens depreciados está se dando em níveis inadequados ou nem está se dando. Muitas máquinas estão próximas do período final da sua vida útil e não existem recursos para sua reposição. E também parte do capital gerado pelo coletivo foi consumido através da aplicação na construção de casas (cerca de metade das casas dos associados pertence ao coletivo) e na manutenção do elevado padrão de consumo dos associados.

Da produção da CPA, cerca de 35 produtos são destinados ao consumo dos associados. Isso é positivo, por assegurar um bom nível de vida, que é reconhecido pelos associados. Porém, essas lavouras destinadas ao consumo das famílias não conseguem atingir

um padrão de produtividade equivalente à média comercial. Utiliza-se muita mão-de-obra para produzir pequeno volume de produtos. Vinte e três pessoas (sendo vários jovens que trabalham só meio período) são envolvidas diretamente nas atividades de consumo, além de uma equipe para construção de casas (que varia de três a sete pessoas).

A COOPERUNIÃO, a partir da entrada em funcionamento do novo abatedouro frigorífico de aves tenderá a enfrentar uma série de desafios que conduzirão necessariamente a um salto de qualidade. Esses desafios são:

- a) conquista de mercado e enfrentamento da concorrência - com o aumento da produção, novos mercados deverão ser buscados. Tende a haver expansão em termos de área geográfica a ser coberta com a venda dos produtos e também nos tipos de canais de comercialização utilizados, com o conseqüente enfrentamento com concorrentes maiores, notadamente as empresas avícolas de grande porte instaladas na região oeste do estado de SC e sudoeste do PR (Sadia, Perdigão, Seara, Chapecó, etc.);
- b) gerenciais - uma estrutura na dimensão colocada exige um refinamento e melhoria na qualidade do gerenciamento de custos de produção industriais e na condução técnica da produção dos frangos;
- c) técnicos - será exigida maior qualificação da mão-de-obra para operação do abatedouro e para a melhoria dos indicadores técnicos na produção do frango vivo;
- d) financeiros - o aumento de escala exige busca de novas fontes para financiamento de capital de giro e para a complementação de investimentos necessários. Em paralelo, cobrará mais efetividade na gestão dos fluxos financeiros da empresa;
- e) produtividade do trabalho - Com a construção e funcionamento de novos aviários e com a entrada em operação do abatedouro serão gerados novos postos de trabalho, absorvendo cerca da metade da força de trabalho do coletivo. Haverá um conseqüente enxugamento da mão-de-obra excedente e isso exigirá um aperto no ritmo e intensidade do trabalho de forma geral em toda a cooperativa. Indiretamente, essa exigência tende a forçar um ajuste geral nas atividades do coletivo. Os “parafusos” ao ser apertados tendem a gerar atritos diversos, resultando inclusive que algumas pessoas possivelmente deixem o coletivo.

Portanto, a cartada chave da Cooperunião está para ser jogada com a operação dessa nova unidade. Essa situação coloca tanto a possibilidade de uma derrocada econômica quanto a de um salto de produtividade do trabalho e de competitividade econômica frente às empresas capitalistas.

#### 7.1.4 COOPTAR -

A construção da estratégia econômica da COOPTAR se deu de forma tentativa, confirmando aquilo que autores como Mintzberg e Quinn (1991) sugerem: estratégias como padrões de ação emergentes, que se constituem a partir de iniciativas e experimentações isoladas que gradualmente vão formando um corpo articulado.

Inicialmente, a estratégia adotada procurou, em certo sentido, repetir o modelo das granjas capitalistas da região: ter um bom maquinário e plantar soja. “Tinha-se a ilusão de que não precisaria trabalhar tanto e que o coletivo receberia muitos recursos subsidiados” (sócio). Como fruto dessa reflexão ilusória inicial veio o investimento pesado em máquinas agrícolas e mais tarde na construção de uma estrutura para armazenagem de grãos (a qual atualmente encontra-se deteriorada e sub-utilizada).

As atividades do frigorífico começam mais tarde, inicialmente com abate de animais em escala artesanal e o processamento da carne para venda no município e região. Posteriormente a venda estende-se às vilas do município de Passo Fundo, sendo gradualmente aumentado o número de animais abatidos até o ponto em que se tornou impossível prosseguir com a atividade sem a ampliação do abatedouro e a legalização da atividade perante a vigilância sanitária. A combinação da exigência legal com a necessidade de ampliação torna necessária a construção do frigorífico no ano de 1994.

Essa lógica de experimentação e erro também foi desenvolvida com outras atividades, sendo que algumas não deram certo, como uma pequena malharia, instalada no início do coletivo. A cooperativa chegou a possuir dois mercados, um localizado no assentamento e que foi repassado para uma cooperativa regional dos assentados, o outro localizado no município de Passo Fundo foi vendido para liquidar parte da dívida que assombrou a história da cooperativa (ver mais adiante). Da gestão desses mercados ficou a experiência em lidar com dificuldades quanto ao fornecimento de mercadorias de forma regular sob pena de perda de parcela da clientela.

Os rumos atuais do planejamento produtivo do coletivo apontam para: ampliação do número de vacas leiteiras (para cerca de 100 animais); as porcas criadeiras (90 matrizes) e a ocupação plena da capacidade produtiva do frigorífico. Só que para ampliar o número de animais abatidos é preciso equacionar algumas questões: ampliação do mercado de forma

segura; disponibilidade de capital de giro; ampliação da capacidade de armazenagem a frio; e ampliação da integração junto a agricultores assentados para fornecimento de animais para abate.

Um aspecto chave no entendimento da história econômica e política da Cooptar refere-se à dívida contraída no início do coletivo. Coerente com a visão de que o projeto estratégico do coletivo deveria imitar as granjas capitalistas, o grupo logo tratou de adquirir maquinário pesado a fim de tocar a produção de grãos.

A dívida foi contraída em 1990 e constituiu-se na aquisição de tratores e máquinas agrícolas no valor de R\$ 90.000,00 (equivalente a 12.500 sacas de soja). A dívida deveria ser paga em equivalente soja (em produto ou dinheiro ao preço de mercado) e, em caso de atraso no pagamento, sobre ela incidiria multa de 20%. Ocorre que houve atraso na liberação da área de terra destinada aos membros do coletivo no início do assentamento. Com isso, num primeiro momento apenas 20 hectares foram liberados para a cooperativa, com a situação somente se definindo após três anos<sup>119</sup>. Nesse período a dívida só fez crescer, levando várias famílias a desistir do coletivo.

O grupo, contudo, esforça-se para pagar a dívida. No primeiro ano foram pagas 1500 sacas de soja. No segundo pagamento o coletivo desfaz-se de 36 vacas e 1 caminhonete para honrar a prestação. Num terceiro momento entrega-se o trator. Ainda assim, a cada ano fica mais pesado o pagamento devido à multa. Após tentativas infrutíferas de renegociação e com a dívida ainda em torno de R\$ 63.000,00 a cooperativa decide desfazer-se de diversos bens (caminhonete, caminhão pequeno, mercado em Passo Fundo) e tomar outro empréstimo de R\$ 10.000,00 para finalmente conseguir zerar essa dívida antiga. Ao total foram cerca de 10 anos com a pressão de uma dívida crescente que consumiu o trabalho das famílias deixando como saldo uma fração do maquinário financiado em condições precárias de conservação. O lado positivo é a capacidade de resistência e obstinação desse grupo que conseguiu, à custa de sacrifício, reduzir o valor da dívida ao mesmo tempo em que melhorava o padrão de vida das famílias.

A COOPTAR também tem conseguido gerar recursos suficientes, por exemplo, para pagar o consórcio de um caminhão frigorífico. Com isso vai poder diminuir o número de viagens semanais para alguns mercados. Isso reforça a noção de que produz excedentes e evolui positivamente em termos econômicos.

---

<sup>119</sup> Nesse intervalo ocorreram disputas que beiraram o conflito aberto entre as famílias do coletivo e famílias excedentes que se recusavam a liberar a área pertencente à cooperativa.

Isso, em parte, pode ser explicado pela evolução na produtividade do trabalho em todos os setores de trabalho. Como exemplo tem-se a evolução na produtividade do trabalho empregado no frigorífico: até 1997, dezessete pessoas trabalhavam para abater porcos em um volume menor do que o atualmente realizado.

### **7.1.5 Observações gerais sobre a evolução da estratégia das CPAs**

A partir da análise dos dados e observando a evolução das quatro cooperativas, é possível identificar alguns elementos como constitutivos de estratégias mais bem sucedidas nesse tipo de organização. As cooperativas coletivas necessariamente têm de desenvolver atividades que levem à agregação de valor aos seus produtos. Uma forma de viabilizar isso é através da agroindústria.

Outro aspecto é a necessidade de superar a dependência econômica em relação à produção primária em si. Apesar da origem e composição dos coletivos ser basicamente de trabalhadores rurais, que vêem a si mesmos como agricultores, os coletivos que estão mais se desenvolvendo envolvem-se em atividades industriais (com tentativas ainda tímidas na área de serviços).

Em todos os casos analisados, somente houve um salto na melhoria da qualidade de vida dos associados na medida em que a cooperativa conseguiu identificar alguma linha de produção que pudesse ser verticalizada de forma consolidada, e que gerasse renda em todos os períodos do ano, absorvendo com isso de forma permanente uma parte significativa da mão-de-obra disponível.

Outra questão colocada para reflexão com base no desenvolvimento desses quatro coletivos remete à necessidade de equacionamento do balanço entre a mão-de-obra alocada na produção de subsistência/consumo e a alocada na produção para o mercado, que ao final vai gerar renda monetária que permite complementar o consumo das famílias, bem como gerar recursos para cobrir as depreciações e sobras para reinvestimentos produtivos.

Esse equacionamento é mais complicado nos anos iniciais do coletivo. As famílias teriam que ter clara essa opção já que o resultado tende a implicar uma possibilidade de manutenção da qualidade de vida em determinado patamar, ou seja, pode-se optar por uma renda monetária menor ou maior para as famílias e por um tempo menor ou maior de

transição entre um estágio de penúria inicial e uma melhora crescente de um padrão já razoável de vida conforme a opção realizada<sup>120</sup>.

## **7.2 ANÁLISE ECONÔMICA GLOBAL DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS**

Neste item será efetuada a análise econômica global das cooperativas estudadas. O que se busca é, a partir de elementos da teoria econômica marxista, identificar o padrão de evolução e o nível de desenvolvimento alcançado por essas quatro cooperativas e, a partir de uma análise aprofundada, desvendar limites e possibilidades para sua sobrevivência frente à competição econômica promovida pela concorrência com empresas capitalistas.

Para fins da análise, procedeu-se da seguinte forma: os diversos aspectos da vida econômica e produtiva das cooperativas foram descritos através de tabelas. Cada tabela foi analisada buscando esclarecer e caracterizar a evolução dos diversos indicadores adotados. Ao final da exposição e análise dos dados de cada uma das cooperativas, elaborou-se um quadro-síntese através do qual efetua-se uma dissecação dos dados a fim de se obter um panorama que indique as possibilidades e limites reais desses coletivos, considerados desde o ponto de vista de sua capacidade em remunerar os diversos fatores de produção e gerar excedentes econômicos.

Tendo em vista o volume de dados e a complexidade da análise, optou-se por efetuar um aprofundamento maior dos dados da COOPTAR, em função de ser a CPA mais desenvolvida entre as quatro analisadas, desde um ponto de vista econômico. Espera-se com isso, apesar das diferenças reais existentes entre os coletivos, demonstrar limites e/ou possibilidades desse tipo de experiências a partir da análise do caso mais avançado.

Para os demais casos adota-se a mesma lógica de disposição dos dados, porém sem o mesmo aprofundamento na análise dos resultados, o que se acredita não invalide as conclusões nem empobreça o conjunto do trabalho.

### **7.2.1 COOPTAR -**

---

<sup>120</sup> Essa questão não é simples, uma vez que envolve questões como a disponibilidade de capital e as condições de acesso aos mercados, que variam em cada situação particular.



Tabela 7.1 - Evolução das entradas e saídas monetárias totais da Cooptar (em R\$)

ano	entradas totais <sup>1</sup>	saídas totais <sup>2</sup>	variação estoque <sup>3</sup>	Saldo
1996/97	220.074,00	256.388,00	n.d.	(36.314,00)
1997/98	669.706,00	642.232,00	(2.742,09)	24.731,91
1998/99	963.157,00	960.491,00	13.439,55	16.105,55
1999 <sup>4</sup>	1.042.641,49	1.000.203,16	119.958,28	162.396,61

## Observações -

1. Nas entradas totais constam todas as entradas monetárias, incluindo receitas monetárias referentes a vendas da produção, recebimento de dívidas, venda de patrimônio, financiamentos novos, rendimentos em aplicações financeiras, doações recebidas, etc. Não estão computados os valores referentes aos produtos produzidos e consumidos internamente.
2. Nas saídas totais constam todas as saídas monetárias: compras de produtos e serviços, implantação de investimentos, pagamento de juros, etc. Não se inclui a depreciação.
3. Nos estoques inclui-se apenas a variação entre o período anterior e o subsequente. Os estoques são apurados através dos balanços (posição em 31/12 de cada ano), quando disponíveis.
4. A base de dados do ano de 1999 refere-se nesta e nas outras tabelas (salvo indicação em contrário) aos 12 meses do ano, ao passo que no período 1998/99 estão sendo analisados os dados de Junho/98 a Maio/99.

O objetivo dessa tabela é, numa primeira aproximação, propiciar uma idéia sobre o fluxo geral do caixa da CPA, assim como os associados em geral o percebem. Procura representar tudo o que entra e sai do caixa da cooperativa independente da fonte ou destinação. Essa tabela é importante porque em alguns coletivos os resultados do todo da CPA são observados a partir da análise de tabelas desse tipo, o que pode induzir a erro acerca da saúde econômica, financeira e produtiva da mesma, tendo em vista que há um mascaramento do resultado econômico devido ao ingresso de recursos referentes a diversas outras fontes acima citadas. Em algumas circunstâncias ocorre transferência de recursos destinados por exemplo a investimentos, a fim de zerar o déficit alcançado na esfera produtiva ou do consumo das famílias.

Resultados negativos nessa tabela implicam que necessariamente há crescimento no endividamento e possivelmente problemas na capacidade produtiva (desequilíbrio entre a geração de receitas e despesas do coletivo). Resultados positivos porém não indicam necessariamente que a situação esteja bem, uma vez que o endividamento pode estar crescendo demasiadamente e a aplicação dos recursos pode estar sendo feita em atividades que não gerem recursos suficientes para cobrir os custos de produção.

No caso específico dos dados da Cooptar, observa-se que há um crescimento constante nos valores movimentados, ascendendo a mais de 1 milhão de reais, sendo que os saldos obtidos em sua maioria são positivos, com exceção da safra de 1996/97.

Tabela 7.2 - Evolução das dívidas da Cooptar (em R\$ nominais)

	total dívidas <sup>1</sup>	PROCERA no ano	dívidas pagas no ano <sup>2</sup>
1994 e antes	90.000,00	76.584,24	n.d.
1995	nd	72.318,00	n.d.
1996-	391.018,17	138.794,00	16.533,00
1997-	459.090,67	57.000,00	69.127,06
1998-	485.616,52	29.175,00	77.282,46
1999-	449.833,92	n.d.	44.118,96

fonte: Registros da Cooptar - elaboração do autor

Notas:

1. As dívidas acumuladas incluem os valores referentes ao PROCERA, já descontado o valor do rebate<sup>121</sup> (subsídio).
2. Parte das dívidas foram pagas em espécie (soja) ou mediante a cessão de bens do coletivo e portanto não aparecem claramente nos registros (por não terem gerado fluxo de caixa).

Na tabela 7.2 observa-se a evolução das dívidas contraídas e pagas pela Cooptar. Na primeira coluna tem-se o total acumulado de dívidas, descontado o valor do rebate, que se constitui num subsídio de 50% no valor do principal a ser pago (no caso do PROCERA).

A segunda coluna demonstra os valores de financiamentos contraídos naquele ano especificamente oriundos da linha de crédito do PROCERA. Os valores estão expressos conforme o montante integral contratado, sem o desconto do rebate. A terceira coluna descreve os valores referentes às dívidas pagas no período. Para alguns períodos faltam os dados (n.d.) que não foram encontrados nos sistemas de registros das cooperativas pesquisadas.

Pode-se inferir que a Cooptar tem mantido um nível estável de endividamento ao longo dos anos, tendo conseguido pagar um volume de dívidas equivalente aos valores novos anualmente contratados. Contudo tem ocorrido uma mudança no perfil da dívida, que se compõe cada vez mais de financiamentos destinados ao capital de giro (capital circulante), o que implica em custos financeiros maiores. Para melhor visualizar essa tendência analisa-se a tabela que segue:

<sup>121</sup> Na coluna 1, o PROCERA só entra no valor devido, portanto já excluída a parte que, por ser subsídio, não será paga. Como exemplo: em 1996, na coluna PROCERA há R\$ 138.794. Isto significa que entraram R\$ 138.794, mas que, sendo o subsídio de 50%, só se contabilizam R\$ 69.397, no total da coluna 1.

Tabela 7.3 - Composição das dívidas da Cooptar (% do passivo circulante sobre passivo total)

Ano	capital de terceiros <sup>1</sup>	percentual nominal <sup>2</sup>	percentual ajustado
	(R\$)	(sem rebate)	(com rebate)
1996	511.018,17	13,53%	17,68%
1997	603.784,39	22,91%	30,13%
1998	671.784,39	33,22%	45,96%
1999	636.001,79	55,73%	78,73%

fonte: balanços contábeis da Cooptar - elaboração do autor

Notas:

1. O capital de terceiros ou passivo total foi calculado pela soma dos passivos circulante e exigível a longo prazo obtidos nos balanços da CPA. Os valores representam aproximadamente o valor do capital de terceiros, tendo em vista que o passivo pode conter outras dívidas referentes, por exemplo, a impostos devidos, que a rigor não se constituem como capital de terceiros.
2. O percentual nominal refere-se aos valores registrados contabilmente, sem descontar o equivalente ao subsídio obtido.

Como pode ser observado, as dívidas de curto prazo estão crescendo rapidamente, levando a pagamento de maior volume de juros e aumento dos riscos, já que se constitui em um crédito mais caro nas condições específicas brasileiras. Essa situação reflete a evolução do processo produtivo especialmente do frigorífico que, à medida que aumenta a utilização de sua capacidade produtiva, exige mais capital circulante para seu pleno funcionamento. Essa situação também tem revelado as dificuldades<sup>122</sup> da equipe gerencial da CPA na gestão do capital de giro, resultando no pagamento de R\$ 63.000 em juros somente no ano de 1999.

Tabela 7.4 - Investimentos realizados pela Cooptar no período

	aplicação dos recursos		Fonte dos \$		
	Invest. totais	aquisição de capital fixo	\$ próprios	Financiamentos	doações
1994	nd	nd	nd	nd	nd
1995	nd	nd	nd	nd	nd
1996	nd	24.358,00	nd	nd	nd

<sup>122</sup> É possível que os custos individuais da cooperativa sejam superiores aos médios de mercado, de modo que a receita das vendas não cubra o custo corrente integral de operação (capital de giro). Mesmo que o cubra, o fato de a produção estar expandindo-se ano a ano implica que a produção acrescida, de um ano em relação ao anterior, requer mais capital de giro do que no ano anterior, mesmo que este último tenha sido recuperado integralmente na receita de vendas do ano anterior. Nesse caso, o crédito se justificaria, porém não na proporção em que está crescendo, como mostra a tabela 7.3.

1997	46.306,39	40.932,69	nd	nd	nd
1998	nd	15.224,42	nd	nd	nd
1999	nd	32.109,69	nd	nd	nd

Fonte: Registros da Cooptar - Elaboração do autor.

A importância da tabela 7.4 está em demonstrar em que medida o coletivo tem conseguido manter um padrão significativo de investimentos, de modo a assegurar um ritmo similar ao aplicado por outras empresas capitalistas competidoras no mesmo ramo de atividades. Caso esse padrão no coletivo seja muito inferior às condições médias do seu setor, implica que ele estaria ficando para trás em relação aos seus concorrentes nas condições de produção e portanto na produtividade média do trabalho.

Em relação aos dados da tabela 7.4, os registros da Cooptar estavam bastante incompletos, dificultando uma análise mais acurada.

Tabela 7.5 - Evolução do faturamento por família e por sócio na Cooptar (em R\$)

	96/97	97/98	98/99	99 (12m)
faturamento dos setores produtivos	162.676,00	487.761,00	943.729,00	946.641,89
valor total da produção	n.d.	485.018,91	957.168,55	1.006.599,56
valor gerado/hora trabalhada	6,96	10,97	21,87	22,16
faturamento produtivo/família	9.037,56	32.517,40	67.409,21	67.617,68
faturamento produtivo/trabalhador	5.809,86	19.510,44	39.322,04	37.865,68
n° trabalhadores	28	25	24	25
n° famílias	18	15	14	14

Fonte: Registros da Cooptar - Elaboração do autor.

#### Notas

1. No valor gerado por hora trabalhada não se leva em conta o trabalho assalariado que efetivamente ocorreu no período, em virtude de não haver registros com sua quantificação em termos de horas trabalhadas.

A tabela procura demonstrar a evolução da criação de riqueza a partir do processo de trabalho dos associados e sua relação com diversos aspectos de interesse. Na primeira linha descrevem-se os dados referentes ao valor faturado (comercializado) nas atividades produtivas da CPA. Estas incluem a produção agrícola, pecuária, prestação de serviços, etc., porém não se referem conceitualmente ao trabalho produtivo no sentido empregado por Marx. O objetivo é excluir os dados referentes a financiamentos, doações, etc., não originados do trabalho dos associados e possibilitar uma análise da evolução da capacidade de geração de renda monetária pelo coletivo.

A 2ª linha apresenta os dados referentes ao valor total gerado pelo trabalho dos associados (e eventualmente também pelo trabalho assalariado contratado) no período. Constitui-se pela soma do faturamento dos setores produtivos mais a variação de estoques e o valor dos produtos internos consumidos pelos associados. Na 3ª linha tem-se o valor gerado por hora trabalhada, que procura dar um indicativo da evolução da produtividade do trabalho dos sócios. É obtido pela divisão do valor total da produção pelo número total de horas contabilizadas pelos associados. O ideal é que esse índice apresente uma evolução crescente a cada ano.

O faturamento produtivo por família e por trabalhador (linhas 4 e 5) procura apresentar uma relação que indique os valores totais comercializados para cada membro do coletivo e suas famílias. Esse valor indica o nível de inserção no mercado relativamente a cada associado e pode ser utilizado comparativamente a outros coletivos ou, quando relacionado com empresas capitalistas, ao valor de vendas por empregado. Obviamente, quanto maior sua base, maior a possibilidade de, em caso de resultado econômico positivo, a distribuição de sobras ser significativamente maior.

É importante também essa diferenciação porque em alguns coletivos o consumo da produção própria pelas famílias associadas representa um volume significativo em relação ao total produzido e comercializado. Nas últimas duas linhas apresenta-se o número efetivo de trabalhadores e famílias que estavam no coletivo nos períodos analisados. Essa flutuação ocorre seja pelas desistências de associados, seja pela saída temporária das pessoas para atuarem, por exemplo, no MST em outra região ou estado.

Analisando os dados da Cooptar observa-se que há uma evolução gradual e positiva em todos os indicadores, o que poderia indicar também uma significativa melhoria na distribuição de sobras (que de fato não se verifica em termos absolutos, como será visto mais adiante). A seguir procura-se analisar a evolução produtiva conforme as diversas linhas de produção desenvolvidas pelo coletivo (tabela 7.6).

Tabela 7.6 - Cooptar. Receitas por atividades principais (em Reais e peso relativo sobre receitas produtivas totais)

	Safra 97/98	%	safra 98/99	%	1999	%
frigorífico	420.811,00	86,27	875.907,00	92,81	842.434,24	88,99
venda de suínos	9.723,00	1,99	24.463,00	2,60	28.766,18	3,04
leite	29.556,00	6,05	33.639,00	3,60	41.398,54	4,37
horta	1.275,00	0,26	8.683,00	0,92	4.950,82	0,52
lavoura	26.275,00	5,39	1.037,00	0,11	19.053,94	2,01
faturamento produtivo	487.761,00	100,00	943.729,00	100,00	946.641,89	100,00

fonte: registros da Cooptar - elaboração do autor

Os dados indicam um salto evolutivo no faturamento dos setores produtivos da CPA de forma geral (crescimento de 94,08% no período), e especificamente no abate de suínos e bovinos (100,19%) e no leite (40,07%). Essa evolução é significativa em termos absolutos, mas é preocupante em termos relativos, face à extrema dependência dos resultados da cooperativa em relação à atividade frigorífica, representando sempre mais de 86% do faturamento total.

O leite, mesmo tendo aumentado seu valor comercializado, perde importância relativa frente ao crescimento das vendas no frigorífico (de 6% para 4%). Tal tendência também se verificou na atividade de lavoura, cujo peso relativo cai de 5 para 2%.

Os dados referentes ao ano de 1999 apresentam valores menores que os do ano safra 1998/99 devido a que parte da produção ainda estava em processo por ocasião da coleta dos dados e portanto não foi contabilizado seu resultado final (o exemplo mais representativo disso é a lavoura).

Apesar da configuração do quadro geral atual ser positiva, ela parece implicar um risco intrínseco devido à fragilização do coletivo perante uma eventual crise no setor de carnes.

Tabela 7.7 - Evolução da distribuição de sobras monetárias (em R\$)

	96/97	97/98	98/99	99
renda monetária <sup>1</sup>	31.425,00	31.425,00	30.939,00	33.314,41
consumo das famílias	nd	nd	nd	nd
renda total <sup>2</sup> (\$+consumo)	31.425,00	31.425,00	30.939,00	33.314,41

total/trabalhador	1.122,32	1.257,00	1.289,13	1.332,58
total/família	1.745,83	2.095,00	2.209,93	2.379,60

fonte: registros da Cooptar - elaboração do autor

#### Notas:

1. Considera-se renda monetária os valores distribuídos aos associados, seja em dinheiro ou em espécie (desde que, nesse caso, os produtos tenham de ter sido adquiridos externamente, mediante desembolso monetário ou contração de dívidas pela cooperativa). Produtos produzidos e consumidos internamente não são incluídos no cálculo da renda monetária.
2. Utiliza-se o conceito de renda total conforme o conceito de renda em HELLER (1941): “é o que pode consumir-se sem reduzir a massa patrimonial”. Mesmo assim não se está considerando a renda total de maneira rigorosa. Estão sendo considerados os valores referentes à renda monetária e parte dos produtos consumidos pelas famílias. Não se consideram rendas indiretas como combustível (lenha), moradia, transporte e parte da alimentação fornecidos pelas cooperativas às famílias. A rigor também não se pode afirmar que em alguns casos o valor distribuído aos associados não resulte em redução patrimonial (esse é o caso da maioria dos coletivos em seus anos iniciais e como será comprovado mais adiante, na própria COOPCAL).

A tabela 7.7 procura demonstrar a evolução da renda monetária e total dos associados na CPA. Na 1ª linha tem-se o valor distribuído em dinheiro e na 2ª linha o valor equivalente que é consumido pelas mesmas. Em relação ao consumo em geral, os dados (quando disponíveis) estão sub-avaliados, tendo em vista que a maioria das CPAs não tem controle rigoroso sobre o que as pessoas consomem dos produtos produzidos internamente<sup>123</sup>. O valor consumido é subestimado também porque os coletivos em tese cobram o “preço de custo” dos associados. Na medida do possível procurou-se ajustar o preço dos produtos principais para os preços de mercado.

Analisando os dados da Cooptar observa-se que apesar de os dados da tabela anterior indicarem uma expectativa de aumento na renda individual e familiar, na verdade isso ocorreu de forma muito lenta, demonstrando que os recursos adicionais gerados foram direcionados

<sup>123</sup> Aliás esse é um problema relacionado em parte à cultura dos trabalhadores rurais e que se manifesta de forma mais acentuada nos anos iniciais do coletivo, em que há uma forte resistência das pessoas a que se controle a alimentação distribuída (tendo em vista que para um agricultor é “natural” ir na roça e pegar o que é preciso sem nenhum controle formal). O comum é que as CPAs iniciem o controle pelos produtos mais importantes economicamente, deixando livre o consumo dos demais. Esse é um dilema típico do período inicial dos coletivos porque a parte majoritária da produção é consumida internamente e não necessariamente na mesma proporção em que as pessoas trabalham, o que pode gerar diversos problemas internos sérios.

para outros aspectos dessa CPA, possivelmente a amortização de dívidas e pagamento de juros sobre empréstimos de curto prazo.

Há um crescimento da renda total por trabalhador (+18,73%) e por família (+36,30%) no período analisado. Porém, em termos absolutos, há uma certa estabilidade (pequeno aumento de 6%). A explicação para o aumento relativo da renda é a saída de algumas famílias do coletivo no período.

Tabela 7.8 - Cooptar. Subsídios recebidos (em R\$. valores não atualizados)

	1995 e antes	1996	1997	1998	1999
PROCERA (cust/inv.)	112.743,24	69.397,00	28.500,00	14.587,50	n.d.
Pronaf					
Fundo perdido					
Outros					
total geral	112.743,24	69.397,00	28.500,00	14.587,50	
média por família	4.509,73	3.855,39	1.900,00	1.041,96	

fonte: registros da Cooptar - elaboração do autor

A tabela acima apresenta os valores recebidos como subsídios pela cooperativa. Na linha PROCERA faz-se referência ao valor do subsídio embutido no crédito referido. Na segunda linha registram-se os subsídios oriundos do PRONAF<sup>124</sup>. O item “fundo perdido” se relaciona a recursos obtidos de ONGs que não precisam ser reembolsados e/ou outras doações eventuais recebidas. Já o item “outros” destina-se ao registro de recursos oriundos de organismos governamentais, ou outras formas de subsídios.

Em relação à Cooptar, o volume de subsídios recebidos limitou-se ao PROCERA e não é muito significativo, comparativamente a outros coletivos estudados, mostrando em certa medida que o subsídio isoladamente não representa uma condição suficiente para o desenvolvimento e nem pode ser visto como a panacéia para os problemas de desenvolvimento sócio-econômico dos coletivos.

Tabela 7.9 - Evolução das horas trabalhadas

	96/97	97/98	98/99	1999
horas totais	23.321,0	44.229,4	43.765,0	48.123,00

<sup>124</sup> Com a extensão e remodelação do PRONAF - Programa Nacional de fortalecimento da Agricultura Familiar - para os assentamentos (passando a substituir o PROCERA a partir de 1999) estes passam a enfrentar uma redução nos subsídios embutidos no crédito, como parte da política aplicada pelo governo federal de redução dos gastos sociais (meta acordada com o FMI) e de se “desvencilhar” dos assentamentos.



horas dest. consumo/outras <sup>1</sup>	5.623,0	4.131,0	9.472,0	9.472,00
horas de trabalho assalariado <sup>2</sup>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
horas direcionadas mercado <sup>3</sup>	17.698,0	40.098,4	34.293,0	38.651,00
horas médias/trabalhador	832,8	1.769,18	1.823,54	1.924,92
(total)				
horas médias/trab. (mercado)	632,07	1.603,94	1.428,88	1.546,04
nº trabalhadores	28	25	24	25
méd. mensal <sup>4</sup> (geral)	1.943,42	3.685,78	3.647,08	4.010,25

Fonte: registros da Cooptar - elaboração do autor

#### Notas:

1. horas destinadas consumo e outras - refere-se ao tempo em que as pessoas exerceram atividades destinadas a produzir para o consumo das famílias associadas. Inclui horas de produção para subsistência (alimentos) assim como construção de casas, esporte, lazer, etc. Além disso descontam-se as horas destinadas a outras atividades como reuniões, mobilizações, pessoas liberadas para o MST, etc.
2. Nesse período houve contratação de trabalho assalariado, porém sem a contabilização do tempo trabalhado por essas pessoas. O correto para fins de análise seria a inclusão desses dados e a sua soma conjuntamente com as horas trabalhadas pelos associados com vistas a mensurar a evolução da produtividade do trabalho.
3. Horas mercado - refere-se ao tempo de trabalho destinado a atividades voltadas à geração de produtos/serviços destinados ao mercado e, portanto, à geração de recursos monetários.
4. Média mensal (geral) - esse dado é calculado a partir da divisão das horas totais trabalhadas por 12 a fim de obter a média mensal trabalhada pelo conjunto dos associados e dos trabalhadores assalariados.

A tabela 7.9 procura demonstrar a evolução da produtividade do trabalho no coletivo. Na primeira linha estão as horas totais trabalhadas pelos sócios e pelos eventuais assalariados (permanentes e/ou temporários). A 2ª linha discrimina as horas de consumo e outras que são contabilizadas separadamente a fim de permitir a análise da produtividade real do tempo aplicado ao trabalho com vistas à geração de produção excedente comercializável. Na 3ª linha registram-se as horas utilizadas com a contratação de trabalho assalariado (que no caso da Cooptar não foram registradas).

No caso da Cooptar observa-se que ocorre um salto no aproveitamento da mão-de-obra no período 96/7 para 97/8, praticamente dobrando o número de horas totais trabalhadas e mais do que dobrando o número de horas médias por trabalhador. Depois ocorre uma certa estabilização com um novo crescimento no ano de 1999, alcançando o patamar de 48 horas semanais e a média mensal de 4.010 horas para o conjunto dos sócios.

Tabela 7.10 - Evolução da produção física da Cooptar

item	unid.	96/97	97/98	98/99	1999
milho	ton silagem		280	280	280
milho	sc	1.544			
soja	sc	295	2.941	1.261	2.750
leite	lt	240.544	155.921	142.249	180.000
suínos	kg	23.626,00	12.432,00		
leitões	unid.			806	1.400

Fonte: registros da Cooptar.

A tabela acima mostra dados referentes à produção física da cooperativa. No caso da Cooptar os dados disponíveis são insuficientes para possibilitar uma adequada análise. Em relação ao leite há uma redução no volume no período 96 a 98, elevando-se novamente em 1999. Como houve melhoria na renda obtida com esse produto, o que se deduz é a ocorrência de melhoria no preço obtido na região. Em relação à soja houve variações provocadas por fenômenos climáticos, com exceção da safra 96/97 onde havia sido plantada uma área maior com milho.

Tabela 7.11- Síntese sobre a evolução econômica da Cooptar (em R\$ - valores não atualizados)

		96/97	97/98	98/99	1999
Valor da Produção	Receitas monetárias dos setores produtivos	162.676,00	487.761,00	943.729,00	946.641,89
	(+) renda não monetária (consumo...)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	(+) variação estoques	-	(2.742,09)	13.439,55	119.958,28
sub total		162.676,00	485.018,91	957.168,55	1.066.599,56
Remuneração do trabalho	(-) Adiantamento sobras	31.425,00	31.425,00	30.939,00	33.314,41
	(-) Pagamento trabalho assalariado	-	2.756,29	9.380,58	11.083,62
Capital constante	(-) Despesas correntes de produção	198.065,00	452.481,00	826.862,00	822.574,18
	(-) Depreciação	21.994,61	21.076,61	25.957,69	25.727,03
Trabalho excedente	(-) Juros/capital próprio	3.132,62	4.089,80	12.716,38	14.456,75
	(-) Juros efetivamente pagos (ref. Investim.)	-	13.636,87	14.037,70	n.d. <sup>2</sup>
	(-) Juros/capital de terceiros (a pagar futuro)	23.188,33	10.683,61	15.279,29	37.960,11
	(-) Outros juros/multas operacionais	2.521,96	7.853,38	55.197,03	63.794,91
	(-) Impostos	6.454,03	34.653,82	31.655,62	9.260,92 <sup>3</sup>
	(-) Comissão vendas/propaganda	2.307,20	7.902,02	12.130,28	12.656,10
	(-) Renda da terra	29.556,78	31.330,00	33.210,00	33.210,00
(=) resíduo (sobra final)		(155.969,53)	(132.869,49)	(110.197,02)	2.561,53

fonte: registros da Cooptar - elaboração do autor

#### Observações -

1. o valor consumido pelos sócios inclui os produtos que o próprio coletivo produziu e utilizou para autoconsumo sem implicar em gasto monetário tanto em sua aquisição como em seu pagamento (pelo sócio à cooperativa), valorizados, quando disponíveis os dados, ao preço de mercado.
2. Apesar de não ter disponível o dado referente a quanto foi efetivamente pago de juros referentes a investimentos, um cálculo do valor está embutido no item “juros sobre capital de terceiros a pagar no futuro” (que é o item seguinte na tabela). Isso porque a base de cálculo para este último item é a aplicação da taxa de juros estimada (6% aa) sobre o capital de terceiros (total) subtraída dos juros efetivamente pagos referente a investimentos.
3. Aparentemente ocorreu uma retenção (não pagamento) pela cooperativa, de parte dos impostos devidos no ano. Essa inferência se explica pelo aumento nas receitas monetárias dos setores produtivos em relação ao ano anterior, ocorrendo porém uma redução no montante de impostos pagos. A rigor deveria ter sido considerado o valor total a ser pago (talvez incluindo-se um novo item na tabela - impostos incorridos no período a recolher no futuro). Por interpolação estima-se em cerca de R\$ 22.600,00 o valor mínimo que deixou de ser recolhido.

A tabela anterior procura sintetizar a evolução global da cooperativa. Como critério de análise adotou-se a teoria econômica marxista, adaptando alguns elementos a fim de possibilitar a operacionalização da coleta de dados. A contabilidade econômica das cooperativas foi dividida em quatro blocos (ver também a figura 1).

A escolha por essa forma de apresentação dos dados objetiva tornar claro, através da decomposição dos diversos blocos, o montante de riqueza gerada pelo trabalho dos cooperados e assalariados (item a); o quanto desse valor foi empregado na remuneração da força de trabalho (capital variável conforme Marx, representado pelo item b); o montante utilizado para reposição do capital constante (capital constante fixo - representado pela depreciação - e capital constante circulante - pelos insumos e materiais que se repõe necessariamente a cada novo ciclo de produção; ambos representados no item c); e, finalmente, o valor adicional gerado no processo de trabalho: a mais-valia ou produção excedente (representada no item d). A mais-valia/valor excedente é distribuída de várias formas, sendo parte direcionada à remuneração do capital empregado, parte à renda da terra e a impostos e despesas de comercialização. Ao final pode ou não ter restado um “resíduo”, correspondente em empresas capitalistas ao lucro do empresário e nas cooperativas de produção coletiva às sobras. Obviamente, ao se pressupor produção capitalista, necessariamente deveria haver a parte correspondente ao lucro do empresário e, em condições médias, equivalente ao lucro obtido em outros segmentos da economia. No caso das CPAs pesquisadas nem sempre isso ocorreu, e entender as implicações desse fato é fundamental para a análise proposta em nosso estudo.

É importante esclarecer a razão porque no presente trabalho utilizam-se categorias capitalistas (mais-valia, capital variável, capital constante) a fim de estudar organizações coletivistas de inspiração socialista. A razão básica consiste em que se está procurando avaliar as possibilidades (e limites) de sobrevivência dos coletivos frente à concorrência capitalista. E para sobreviver devem reproduzir-se em nível compatível com a reprodução dos seus concorrentes, porque são unidades de produção de mercado. Para avaliar se conseguem tal feito, realiza-se um cálculo da reprodução da cooperativa com os mesmos critérios da empresa capitalista.

A verdade é que este cálculo não é apenas um recurso contábil, mas reflete os critérios de funcionamento real que uma unidade de produção deve seguir no capitalismo, seja como for que ela se denomine ou que tipo de coisa ela imagine ser. Pode-se explicar isto de modo simples: uma unidade de produção no capitalismo está concorrendo com unidades capitalistas;

estas, para se manter no negócio, devem ser capazes de se reproduzir expandindo-se (reprodução em escala ampliada); para isso devem ser capazes de obter lucros, que são um excedente sobre os custos; daí segue-se que os lucros são tanto maiores quanto menores sejam os custos, daí a importância de gerir custos rigorosamente, ou seja, não pagar mais, e de preferência pagar menos, pelos componentes do custo, do que os concorrentes. De fato, ainda, a unidade capitalista deve ser capaz não só de acumular, como de fazê-lo à frente dos concorrentes e ao mesmo tempo inovando tecnologicamente.

Pois bem, se a unidade capitalista tem de fazer isso tudo, parece claro que uma unidade que pretenda concorrer com ela tem de fazer pelo menos o mesmo, e para fazer o mesmo ela tem de usar os mesmos critérios. É isso, inclusive, um dos motivos pelos quais as unidades de produção no capitalismo, seja como for que se autodenominem, para sobreviver tendem a funcionar exatamente como as capitalistas, porque é uma *imposição objetiva* das circunstâncias em que operam. Por isso, alguns autores afirmam que não existe produção não-capitalista no capitalismo: um pequeno produtor autônomo ou com poucos empregados poderia ser visto como um capitalista em crescimento - nos casos em que isto ocorre - ou poderia ser um capitalista em decadência. Por essa ótica de análise, o fato de uma unidade não acumular não quer dizer que não seja capitalista, mas apenas que seria um capitalista deficiente, etc. O que determinaria então o caráter da produção são as relações de produção gerais como realidade objetiva.

Por outro lado, de fato está-se fazendo uma contabilidade diferente da habitual das empresas. A divisão do capital em constante e variável não é um critério contábil prático necessário à gestão das empresas capitalistas. A contabilidade relevante das empresas é a que elas regularmente fazem, e nesse caso a divisão fundamental é entre capital fixo e circulante, aliás, mais do isso, é entre custos fixos e custos variáveis. Não é preciso separar os salários. No critério de capital circulante os salários somam-se no mesmo pé aos demais custos correntes, que não sejam de capital fixo. Já no critério de custos fixos e variáveis, os salários dividem-se entre os custos fixos e os variáveis, pois há alguns salários que só podem ser eliminados se a empresa encerrar suas atividades (por exemplo um porteiro, caso haja portaria, ou um motorista, caso sempre haja um caminhão em movimento, etc., que são portanto custos fixos).

A diferença é que os critérios contábeis das empresas representam a contabilidade do capital, isto é, do ponto de vista do capitalista, ao passo que os critérios contábeis marxistas

fazem a contabilidade do trabalho, isto é, do ponto de vista do trabalhador. Ambos são subdivisões da mesma coisa, só que por critérios diferentes.

Os coletivos estudados não administram um capital em que o trabalho é um insumo administrado como qualquer outro - se sobrar, demite; se faltar, contrata - como numa empresa capitalista normal. Os coletivos gerem o seu próprio trabalho, portanto o problema deles é: se faltar capital (meios de produção) para absorver o seu trabalho de modo que possam sobreviver, devem tratar de obtê-lo; se sobrar, podem elevar o seu padrão de vida ou fazer o que lhes aprouver. Aí reside, portanto, a razão para estabelecer uma contabilidade de acordo com a lógica do trabalho, em contraposição à contabilidade comumente adotada que se baliza pela ótica do capital.

A seguir será dada uma explicação mais detalhada dos diversos itens analisados:

- a) Valor da produção gerada - que se compõe das receitas monetárias originadas das atividades produtivas, das rendas não monetárias (principalmente autoconsumo) e da variação dos estoques. Refere-se ao que o coletivo produziu através do trabalho de seus membros e da força de trabalho assalariada.
- b) Rremuneração do trabalho (capital variável) - composta pelo adiantamento de sobras aos associados mais o pagamento do trabalho assalariado. Refere-se à parcela da produção alocada à remuneração dos trabalhadores. Esse dado pode ser posteriormente comparado com a remuneração média obtida por trabalhadores assalariados em empresas capitalistas na mesma região onde se situam os coletivos.
- c) Despesas com capital constante - incluem as despesas correntes correspondentes ao valor dos materiais utilizados na produção e a depreciação, que é a reserva para reposição futura do maquinário e instalações<sup>125</sup>. A depreciação foi calculada com base na relação patrimonial utilizada para fins de balanço e aplicada uma taxa anual de 10% sobre o valor total<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Bem como inclui parte do valor a ser utilizado na amortização do capital financiado - exclusive juros, que são retirados da parte referente à mais-valia/valor excedente

<sup>126</sup> A rigor a depreciação deveria ser calculada com base no preço de mercado dos componentes do capital fixo existente. Isso pressupõe uma reavaliação anual difícil de ser realizada na prática e efetivamente não realizada para fins do presente estudo. Convencionou-se assim utilizar o valor apresentado nos balanços como a referência para o cálculo da depreciação. Em casos onde havia a disponibilidade de dados confiáveis, efetivou-se uma reavaliação dos dados do balanço para fins de cálculo da depreciação.

- d) Produção excedente (e mais-valia<sup>127</sup>) - corresponde ao valor produzido além do que se gastou na produção da força de trabalho e dos meios de produção. Corresponde à riqueza gerada (ou que deveria ter sido gerada, no caso dos diversos itens na tabela) para satisfazer condições semelhantes às de um produtor capitalista. A produção oriunda do trabalho excedente desdobra-se<sup>128</sup> no pagamento de juros sobre o capital próprio e de terceiros, nos impostos, nas comissões de venda e propaganda e na renda da terra:
- Os juros sobre o capital próprio são os que em condições normais o capitalista atribui a seu capital, isto é, uma remuneração mínima que obteria em aplicações alternativas. Utilizou-se a taxa de 6% ao ano (equivalente a uma taxa de juros de poupança, que seria uma alternativa conservadora e segura).
  - O capital de terceiros foi desdobrado em 3 sub-itens: os juros efetivamente pagos (sobre o capital constante fixo), os juros incorridos no período, mas que serão pagos somente no futuro, e os juros e multas operacionais.
    - I. os juros efetivamente pagos referem-se a juros efetivamente desembolsados no período em análise, juntamente com o pagamento de parcelas de empréstimos anteriores, geralmente empregados na instalação de capital fixo.
    - II. Eles se diferenciam dos juros sobre o capital de terceiros a pagar futuramente porque estes, apesar de estarem incorrendo no período atual, terão parcelas a vencer somente em períodos futuros e portanto teriam que, desde já, gerar fundos suficientes para sua amortização futura.

---

<sup>127</sup> A utilização do conceito de mais-valia é adequada quando tratar-se de relações capitalistas, ou seja, de exploração de trabalho produtivo assalariado. De forma geral, nos coletivos emprega-se trabalho que denominamos de trabalho coletivo não tipicamente assalariado, que não produz mais-valia, mas sim um valor excedente. No entanto, produz-se mais-valia nos dois coletivos em que existe trabalho assalariado. Com base nessas considerações, estaremos adotando no presente trabalho, quando nos referirmos ao excedente produzido pelos coletivos, o conceito de *mais-valia/valor excedente*, buscando caracterizar essa dupla condição dos coletivos que empregam trabalho assalariado. Nos coletivos que não empregam trabalho assalariado, considera-se apenas a geração de valor excedente. “Marx emprega o termo *mais-valia* para designar o valor adicional proporcionado pelo emprego da força de trabalho produtivo sob o capital. Se se está diante de um empreendimento não capitalista, pode-se falar em valor excedente, mas não em mais-valia. O coletivo não produz mais-valia, a não ser nas situações que contrate força de trabalho assalariado (já discutido anteriormente). Além disto, mais-valia refere-se a mais valor e o conceito de valor não é o mesmo que o de sua forma dinheiro (D). Não é correto medir a expressão monetária do mais valor em dinheiro. Em resumo: não se mede mais-valia. É um conceito teórico. Mede-se o valor monetário excedente na forma dinheiro.” (FARIA, J. H. entrevista não publicada. Curitiba. 2000)

<sup>128</sup> É importante que fique claro que nem todos os itens componentes da mais-valia/valor excedente representam desembolso e/ou despesas que reduzem os ganhos da cooperativa. Como será visto mais adiante, alguns desses itens representam remuneração de fatores próprios e portanto seriam direcionados às próprias cooperativas.

III. outros juros e multas operacionais referem-se a despesas bancárias, multas e juros originados de operações de custeio das atividades das CPAs (exemplo: cheque especial, financiamento do capital de giro, empréstimos a curtíssimo prazo, etc.).

- Os impostos referem-se à parte da mais-valia/valor excedente que é destinada ao Estado, enquanto que a comissão de vendas e propaganda (que calcula-se tendo o cuidado de excluir os custos necessários ao transporte e conservação das mercadorias: ex.), e também partes da mais-valia/valor excedente, representam os custos derivados da intermediação de tipo capitalista (representam custos de transferência entre proprietários privados, que inexisteriam em uma situação que abolisse a propriedade privada sobre os meios de produção).
- Por último, a renda da terra representa uma parte da mais-valia/valor excedente que é destinada aos proprietários de terra e que advém única e exclusivamente do caráter privado da propriedade, o que assegura o direito de explorá-la ou não a estes que a possuem.

e) Ao final desses vários itens existe o *resíduo*<sup>129</sup> (em caso de ser positivo). No caso de inexistir resíduo positivo, indicaria que a remuneração dos diversos fatores não está se dando em condições mínimas para que se estabelecesse uma produção de tipo capitalista e, portanto, apontaria a inviabilidade econômica imediata e/ou potencial da organização, ou ao menos sua manutenção em condições abaixo dos níveis mínimos de lucratividade exigidos por qualquer produção de tipo capitalista<sup>130</sup>.

Um esclarecimento necessário ao referir-se à tabela 7.11 (tabela-síntese) seria que ela de fato representa como seria a situação contábil<sup>131</sup> da Cooptar sem contar com os subsídios embutidos no crédito que ela recebe. Ou seja, se não houvesse subsídios nos recursos recebidos (no PROCERA por exemplo) o resultado apresentado seria o exposto no quadro-síntese referido, um retrato sem maquiagem da sua situação real.

---

<sup>129</sup> O resíduo corresponde ao “lucro do empresário” que, segundo Marx, é a parte do lucro médio que cabe ao capitalista industrial após o pagamento dos juros. Esse lucro deve em geral corresponder à taxa média de lucro empresarial com um desvio para mais ou para menos.

<sup>130</sup> E portanto em condições precárias de manutenção de seus associados. Eles teriam conseqüentemente que se contentar com padrões de vida inferiores aos alcançados até mesmo por outros trabalhadores submetidos diretamente a relações capitalistas de produção.

<sup>131</sup> Alguns reparos a essa informação: a rigor ela não representa a contabilidade no sentido que um balanço contábil representaria, mas consiste em uma representação do que deveriam ser os resultados para que a cooperativa se reproduzisse do modo necessário a uma unidade capitalista comum. A fim de montar um balanço patrimonial completo (similar ao utilizado pela contabilidade convencional) seria necessário algum esforço adicional. Isso porém não se constituiu entre os objetivos do presente trabalho.



No caso dos dados da Cooptar, observou-se uma sequência de dados negativos denotando porém uma melhoria gradual nos três primeiros anos, seguida de um salto significativo no ano de 1999.

A fim de realizar um estudo mais aprofundado dessa evolução, será efetivado a seguir um desdobramento da análise utilizando-se os critérios contábeis da teoria marxista, já indicados.

O fato de em 3 dos 4 anos o resíduo ter sido negativo (e ter portanto inexistido) não implica necessariamente que tenha ocorrido perda econômica nos níveis apontados. É que há duas somas de valores que figuram como custos ou como distribuição de lucro bruto, mas que constituem receitas em dinheiro da cooperativa, na sua qualidade de proprietária de capital e de terra, que aparecem como custo e dedução da mais-valia/valor excedente, mas que a cooperativa reteria para si<sup>132</sup>:

Tabela 7.12 - Fração da mais-valia/valor excedente passível de ser apropriada pelo coletivo (em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
juros s/ kl próprio	3.132,62	4.089,80	12.716,38	14.456,75
renda da terra	29.556,78	31.330,00	33.210,00	33.210,00
total	32.689,40	35.419,80	45.296,38	47.666,75

Esta é uma fração da receita que, do ponto de vista da empresa capitalista, é uma parte do “ganho líquido” do capitalista, uma vez que não é custo: os juros resultam da sua aplicação de capital no seu empreendimento, a renda resulta do “investimento” em terras produtivas. Um capitalista pode fazer o que melhor lhe aprouver com estes ganhos: consumir tudo ou aplicar tudo ou parte em novos investimentos. A cooperativa pode fazer o mesmo, ou seja, distribuir tudo ou parte, ou aplicar parte ou tudo em ampliação da estrutura produtiva (ou da estrutura de serviços aos associados, que seria consumo). Portanto, em princípio o não-recebimento destes valores em um ano ou outro não constitui propriamente um prejuízo direto (é mais uma redução do rendimento) que afete a capacidade operacional do empreendimento.

<sup>132</sup> A análise desses pontos levou em conta diversas observações e análises de Claus Germer (co-orientador da dissertação).

Tabela 7.13 - Fração da mais-valia/valor excedente que deveria ser obtida e reservada para desembolso futuro (em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
juros a pagar no futuro	23.188,33	10.683,61	15.279,29	37.960,11
depreciação	21.994,61	21.076,61	25.957,69	25.727,03
total	45.182,94	31.760,22	41.236,98	63.687,14

Essa fração é diferente da anterior, pois são dois custos efetivos que fazem parte do valor da produção deste ano e que deveriam ser colocados em um fundo de reserva para financiar os pagamentos no seu vencimento. Caso a receita do ano não contenha estes valores, eles não serão gerados, teoricamente, em anos vindouros. São, portanto, perdas reais.

Disto se conclui que, em 3 dos 4 anos analisados (tendo em vista os resultados negativos apresentados na tabela 7.12), a cooperativa não conseguiu obter, das suas receitas de venda, estas duas frações, das quais a primeira não é essencial (embora seja importante), mas a segunda é.

Tabela 7.14 - Resultados financeiros líquidos da Cooptar (em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
prejuízo estimado	(155.969,53)	(132.869,49)	(110.197,02)	2.561,53
(+) ganhos não-realizados	32.689,40	35.419,80	45.296,38	0,00
(+) reservas não-realizadas	45.182,94	31.760,22	41.236,98	0,00
(=) prejuízo monetário efetivo no período	(78.097,19)	(65.689,47)	(23.663,66)	0,00 <sup>1</sup>

Notas:

1. Pelos dados disponíveis, no ano de 1999 não teria havido prejuízo monetário e sim sobras monetárias no valor de R\$ 2.561,53 e os fatores analisados (ganhos de juros sobre capital próprio e renda da terra / e depreciação + juros a pagar no futuro) foram adequadamente remunerados.

Para entender a tabela 7.14, far-se-á a análise de um dos períodos. Da análise para o ano safra de 1998/99, por exemplo, resulta que o prejuízo, de R\$ 132.869,49 não é prejuízo monetário nesse valor, isto é, não é uma despesa monetária total realizada no ano para a qual não houve receita de vendas. Para chegar ao prejuízo monetário real no ano devem-se deduzir

as duas frações acima, que somam R\$ 67.180,02. Portanto, o prejuízo monetário efetivo foi de R\$ 65.689,47. Isto é, gastou-se isto em dinheiro, sem que a receita das vendas tenha coberto estas despesas. O mesmo ocorreu em outros dois anos. O mesmo raciocínio vale para os outros anos, com exceção do ano 1999, em que houve sobra monetária.

A explicação completa sobre a evolução monetária da Cooptar exige a resposta a uma pergunta crucial: De onde então saiu o recurso para fazer esses pagamentos, visto que os mesmos representaram desembolso efetivo de dinheiro?

Para responder a essa pergunta é necessário remeter a outras tabelas já apresentadas anteriormente. Como a tabela 7.15 representa ao seu final o saldo do fluxo de ingressos/desembolsos efetivos, portanto dinheiro que entrou e saiu do caixa da CPA, a explicação para a origem desse aparente resultado negativo só pode estar no fato de que esse valor foi coberto ou pelo subsídio embutido nos créditos recebidos (que pode ser verificado em parte na tabela 7.2, na coluna “*PROCERA no ano*” e na tabela 7.9) ou pelo aumento do endividamento da cooperativa (na primeira coluna da tabela 7.2).

A título de ilustração, construiu-se a tabela 7.15 onde, em linhas gerais, pode-se confirmar o raciocínio acima.

Tabela 7.15 - Demonstração do ajuste monetário realizado entre perdas líquidas operacionais e endividamento/nível de subsídios da Cooptar (em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
prejuízo monetário efetivo no período	(78.097,19)	(65.689,47)	(23.663,66)	-
subsídios recebidos no crédito no período <sup>1</sup>	69.397,00	28.500,00	14.587,50	-
aumento de dívidas no ano <sup>2</sup>	68.072,50	26.525,85	(35.782,60) <sup>3</sup>	-
saldo	59.372,31	(10.663,62)	(44.858,76) <sup>4</sup>	-

Notas:

1. É importante esclarecer que estão sendo comparados períodos diferenciados (ano-safra com ano fiscal), o que pode representar algumas distorções que, porém, não invalidam o sentido da análise.

2. Utilizou-se como base de cálculo o valor corrigido das dívidas (no qual já se expurgou o valor do rebate/subsídio). Isso pode alterar o dado real, uma vez que implica que, por exemplo, a entrada de R\$ 1,00 na forma de PROCERA represente acréscimo de R\$ 0,50 na dívida real registrada.
3. Neste ano o coletivo desfez-se de parte do patrimônio para zerar uma dívida que se arrastava desde o início da cooperativa. O valor exato dessa transação e o efeito líquido sobre o patrimônio não foram levantados por ocasião da pesquisa de campo e portanto não aparecem nos vários registros (estimou-se o valor pago de dívidas no ano de 1998 em R\$ 77.282,46).
4. Nesse ano, aparentemente, parte do déficit foi financiado pela redução patrimonial.

O fato porém de não ter sido possível formar reservas de depreciação e de juros a pagar no futuro sobre dívidas pendentes (expresso na tabela 7.15) significa que haverá problemas no futuro. Estes são de dois tipos:

- a) o fundo de depreciação poderá não ser suficiente para a reposição do capital fixo atual, quando o momento para isto chegar. Todavia, este problema, embora constitua um ônus sobre o futuro, poderá ser amenizado, pois a reposição de capital fixo poderá, eventualmente, ser financiada, caso a situação do empreendimento melhore e as receitas anuais posteriores venham a poder cobrir as amortizações e juros, desde que a estrutura de custos consiga ser ajustada ao mercado;
- b) mas os juros sobre dívidas pendentes, a pagar no futuro, serão um fator negativo sério, pois não haverá nova fonte, nas receitas futuras, para a cobertura desses juros.

Uma questão extremamente importante refere-se às implicações da não obtenção de lucro empresarial. Em princípio, poder-se-ia pensar que, tratando-se de um empreendimento coletivo que não visa o lucro, mas essencialmente a sobrevivência dos seus associados, dadas as motivações do MST, a não obtenção de lucro não causaria problemas. Todavia, a cooperativa é um empreendimento econômico cuja sobrevivência depende da capacidade de manter níveis de produtividade e de competitividade compatíveis com os vigentes no mercado, que é capitalista. A sustentação da competitividade depende, por sua vez, da contínua atualização e expansão da estrutura produtiva, isto é, da expansão dos investimentos, e estes são financiados principalmente pelos lucros obtidos. Assim sendo, o fato de não ter havido lucro empresarial afeta um empreendimento deste tipo, porque estrangula sua capacidade própria de expansão, que é essencial para a sobrevivência diante da concorrência.

Para quantificar o montante de gastos de capital e da receita que teria sido necessário gerar a fim de cobrir o *deficit* registrado, será feito a seguir um desdobramento na análise. A fórmula teórica que representa o montante de capital gasto na produção de um determinado período corresponde ao que segue:

capital gasto:  $C = c + v$

onde:

- C - capital despendido na produção em determinado período
- c - capital constante (despesas correntes de produção + depreciação)
- v - capital variável (despesas com salários de assalariados + adiantamento de sobras)

Para se calcular a receita que teria sido necessário gerar a fim de que fosse coberto o capital gasto e se gerasse mais-valia/valor excedente suficiente para remunerar todos os fatores (incluindo o lucro do empresário, ou as sobras, como é correto denominar no caso das cooperativas coletivas) utiliza-se a seguinte fórmula:

receita necessária:  $C' = c + v + m$

Onde:

- C' - receita necessária (que teria sido necessário gerar pelo coletivo)
- c - capital constante (despesas correntes + depreciação)
- v - capital variável (despesas com salários de assalariados + adiantamento de sobras)
- m - mais-valia/valor excedente (corresponde à remuneração de todos os itens constantes no bloco “trabalho excedente” na tabela 7.12 + o lucro empresarial)
- lucro empresarial (ou lucro médio do empresário) - estimado para efeito de cálculo em 10% aa sobre o capital produtivo total<sup>133</sup> empregado no processo produtivo.

---

<sup>133</sup> O capital produtivo total é calculado somando-se o capital fixo total (ou seja, todo o capital constante empregado em investimentos fixos produtivos - terra, maquinário, instalações, reprodutores, etc.) mais o capital circulante total (despesas correntes de produção + gastos em salários e remuneração de associados).

Para quantificar os resultados para a COOPTAR, pegamos os dados da tabela e acrescentamos o lucro empresarial, a fim de identificar os valores necessários a ser gerados para reproduzir plenamente o capital gasto e gerar a mais-valia necessária. O cálculo seria o seguinte:

Tabela 7.16 - Resumo e saldo da contabilidade de capital da COOPTAR no ano 1997/98 (em R\$)

	Ano 1997/98			
	capital gasto	receita necessária	receita obtida	deficit receita
Capital constante (c)	473.557,61	473.557,61	450.837,62	22.719,99
Capital variável (v)	34.181,29	34.181,29	34.181,29	-
Mais-valia/valor excedente (m)	-	179.891,50	0,00	179.891,50
Total	507.738,90	687.630,40	485.018,91	202.611,49

Nesse primeiro ano analisado, observe-se que o capital produtivo gasto na produção (R\$ 507.738,90) não foi sequer reproduzido pela receita obtida (R\$ 485.018,91). Como os trabalhadores da cooperativa efetivamente consumiram os R\$ 34.181,29 (capital variável), a fórmula de C' seria:

$$C' = 450.837,62c + 34.181,29v + 0,00m = 485.018,91 \text{ com as seguintes perdas:}$$

- perda de capital produtivo = R\$ 22.719,99
- perda de lucro empresarial médio de R\$ 69.742,00
- perda dos juros sobre o capital próprio e renda da terra de R\$ 35.419,80
- acréscimo de endividamento<sup>134</sup> de R\$ 97.449,69 (todo o resíduo menos juros sobre capital próprio e menos renda da terra)

Deve-se notar que o déficit do valor da produção recai inteiramente no capital constante porque o valor do capital variável corresponde ao que foi efetivamente pago aos cooperados, sob a forma de distribuição de sobras. Isso significa, objetivamente, que uma parte da estrutura produtiva foi perdida a fim de sustentar o consumo dos cooperados. Em termos práticos, isto corresponderia, por exemplo, ao caso de um produtor de leite que sacrifica uma vaca leiteira a fim de fornecer carne à família, o que resulta em redução de seu potencial de fornecimento de leite.

<sup>134</sup> Como foi dito anteriormente, não necessariamente isso reflete em endividamento, uma vez que pode ter sido financiado esse *deficit* em parte pelos subsídios recebidos pelo coletivo.

Como a taxa de geração de mais-valia pela força de trabalho é calculada pela fórmula  $m'=(m/v).100$ , conclui-se que no presente caso não houve nenhuma geração de excedente pelos trabalhadores dessa cooperativa. Caso a receita necessária tivesse sido obtida, a mais-valia gerada teria sido de R\$ 179.891,50, de modo que a taxa de mais-valia teria sido de:

$$m' = \frac{179.891,50}{34.181,29} \cdot 100 = 526,3\%$$

Esta taxa de mais-valia é altíssima, pois significa que, se a cooperativa fosse uma empresa capitalista, os trabalhadores estariam trabalhando gratuitamente um tempo correspondente a 5,26 vezes o tempo necessário para produzir o valor dos seus salários. Para ilustrar isso, suponhamos que a jornada diária média destes trabalhadores tenha sido de 10 horas. A jornada divide-se em duas partes - o tempo necessário ( $n$ ) e o tempo excedente ( $e$ ) - de tal modo que o valor líquido produzido em  $n$  corresponde ao salário e o produzido em  $e$  à mais-valia ou lucro. A relação entre os tempos excedente e necessário é outra maneira de se calcular a taxa de mais-valia, obtida acima. Assim, pode-se escrever:

$$\frac{e}{n} = 5,26$$

sendo, segundo a hipótese de uma jornada de 10 h, pode-se escrever:

$$n + e = 10 \therefore n + 5,26n = 10 \therefore 6,26n = 10 \therefore n = 1,6 \text{ horas}$$

Isso significa que em 1,6 horas de trabalho cada trabalhador gera um valor líquido adicional correspondente ao salário que recebe, de modo que o valor líquido gerado nas 8,4 horas restantes corresponde ao lucro do empregador. Assim, é preciso que a produtividade do trabalho, nas cooperativas, atinja um nível que permita que a receita das vendas cubra o valor dos seus salários acrescido do valor do excedente, que deve corresponder ao da mais-valia ou lucro obtido por um capitalista comparável.

Considerando que o salário médio corresponde ao nível de subsistência dos trabalhadores, é admissível que os produtores, associados em uma cooperativa, proporcionem a si mesmos um nível de consumo mais elevado. Os dados obtidos da Cooptar parecem indicar que isso já ocorre, vide os rendimentos monetários e os ganhos indiretos obtidos pelos associados.

Tabela 7.17 - Resumo e saldo da contabilidade de capital da COOPTAR no ano 1998/99 (em R\$)

	Ano 1998/99			
	capital gasto	receita necessária	receita obtida	deficit receita
Capital constante (c)	852.819,69	852.819,69	852.819,69	-
Capital variável (v)	40.319,58	40.319,58	40.319,58	-
Mais-valia/valor excedente (m)	-	286.902,15	64.029,28	222.872,87
Total	893.139,27	1.180.041,42	957.168,55	222.872,87

Analisando-se o ano 98/99 observa-se uma melhora parcial da situação em relação ao período anterior. O capital produtivo gasto na produção passa a ser reproduzido pela receita obtida, porém a receita necessária permanece insuficiente para cobrir todos os elementos que se esperaria cobrir em um empreendimento capitalista. Nesse caso, a fórmula de C' ficaria assim:

$$C' = 852.819,69c + 40.319,58v + 64.029,28m = 957.168,55 \text{ com as seguintes perdas:}$$

- perda de lucro empresarial médio de R\$ 112.675,85
- perda de juros sobre o capital próprio e renda da terra de R\$ 45.926,38
- acréscimo de endividamento de R\$ 64.270,64<sup>135</sup>

A taxa de geração de mais-valia/valor excedente ficaria assim:

$$m/v - 64.029,28m/40.319,58v = 1,588 \text{ ou } 158,8\%$$

Tabela 7.18 - Resumo e saldo da contabilidade de capital da COOPTAR no ano 1999 (em R\$)

	Ano 1998/99			
	capital gasto	receita necessária	receita obtida	deficit receita
Capital constante (c)	848.301,21	848.301,21	-	-
Capital variável (v)	44.398,03	44.398,03	-	-
Mais-valia/valor excedente (m)	-	283.763,3	173.900,32	109.862,98

<sup>135</sup> Cálculo: o resíduo reduzido dos juros sobre o capital próprio e menos a renda da terra (itens que não foram efetivamente desembolsados). Há essa perda porque de fato o restante dos itens foi desembolsado (juros e multas operacionais; impostos; comissão de vendas e propaganda) ou teriam de ter sido gerados e reservados para pagar no futuro (juros a pagar).



Total	892.699,24	1.176.462,54	1.066.599,56	109.862,98
-------	------------	--------------	--------------	------------

Referente ao ano de 1999, verifica-se melhoria significativa nos resultados, sem atingir contudo o equivalente ao que empresas capitalistas devem estar obtendo em condições médias similares. A fórmula do capital fica assim:

$C' = 848.301,21c + 44.398,03v + 173.900,32m = 1.066.599,56$  com as seguintes perdas:

- perda do equivalente ao lucro empresarial médio de R\$ 109.862,98 (na verdade houve sobras positivas de R\$ 2.561,53, o que equivaleria a uma taxa de lucro de 0,228% a.a. - muito baixa para padrões capitalistas)

Diante dessa série de dados, finalmente é possível realizar uma análise conclusiva acerca da evolução econômica da COOPTAR.

Um primeiro aspecto a ser considerado é que as análises feitas não levaram em conta o estudo do balanço patrimonial<sup>136</sup> conjugado aos resultados do exercício anual. Essa seria a análise correta a desenvolver, porém exigiria um esforço e demandaria tempo não disponíveis nas atuais condições em que se desenvolve a pesquisa. A montagem de um balanço patrimonial deste tipo exigiria um esforço adicional de adaptação de elementos teóricos a fim de encontrar instrumentos práticos para sua verificação. Como muitos dos dados tiveram de ser buscados através de inferências ou consultas à memória das pessoas, tal esforço tenderia a resultar em um grau maior de imprecisão.

A tentativa de comparar dados obtidos das cooperativas de produção coletiva com unidades de produção capitalistas de dimensão comparável pode levar a alguns problemas. Um dos mais graves seria induzir a uma unilateralidade de análise, ou seja, deve-se tomar cuidado para não adotar uma linha unilateral de análise (seja ela unilateralmente favorável ou unilateralmente desfavorável). Durante a pesquisa procura-se tomar esse cuidado.

Outro problema deriva da falta de dados suficientemente confiáveis para efetivar essa comparação. É muito difícil ter acesso a dados de empresas capitalistas, especialmente em

<sup>136</sup> O balanço a que nos referimos seria especificamente construído a partir dos critérios da teoria marxista. Diversos dados utilizados nas análises levaram em conta e em muitos casos foram utilizados diretamente das informações disponíveis nos balanços patrimoniais das CPAs. Porém os pressupostos teóricos que embasam um e outro são completamente distintos em vários aspectos.

nosso País, uma vez que o segredo sobre os dados faz parte da estratégia concorrencial adotadas pelas mesmas. Por outro lado, o desmantelamento dos organismos oficiais de pesquisa em economia agrícola tem prejudicado ainda mais a coleta, análise e difusão desse tipo de dados.

Examinando a situação da cooperativa diante da produção capitalista equivalente (observada a ressalva quanto à carência de dados) constatou-se que:

- a) A COOPTAR realizou algo que se pode denominar como uma proeza no curto período sobre o qual há dados completos - 96/97 a 98/99 - que foi construir uma estrutura produtiva relativamente avançada em termos técnicos e econômicos, que se mede pela composição orgânica do capital (relação entre o capital constante e o capital variável, ou sobre o capital total - no presente caso a relação constante/variável torna mais visível o progresso). Tomando os dados da tabela 7.12 a evolução da composição orgânica do capital da cooperativa resulta num valor consideravelmente elevado:

Tabela 7.19 - Composição orgânica do capital da COOPTAR

ano	c/v	c/(c+v)
1996/97	7,0	87,5%
1997/98	13,9	93,3%
1998/99	21,3	95,5%

- b) O aumento da composição orgânica do capital significa aumento da produtividade do trabalho, que é o fenômeno decisivo para a rentabilidade e a competitividade da empresa capitalista: o preço de mercado das mercadorias remunera a quantidade de trabalho média contida em uma unidade de cada mercadoria. Assim, o produtor que gasta mais tempo por unidade do que a média expressa no preço, está jogando trabalho fora. Os dados da Cooptar mostram um número de trabalhadores relativamente constante, mas um aumento do capital constante, no qual deve-se destacar o valor das matérias-primas, pois o aumento de seu valor representa aumento do volume ou da quantidade de mercadorias produzidas por trabalhador e isso é aumento de produtividade física (fato que aparece retratado na descrição das atividades da cooperativa, na primeira parte da dissertação). A evolução da

produtividade está indicada, inclusive, na tabela 7.6, em valor por trabalhador, que registra aumentos extremamente expressivos de 6,8 vezes em apenas três anos (96/97 a 98/99)

Desse ponto de vista, portanto, a cooperativa avançou em direção a um grau de competitividade cada vez mais elevado, comparável ao das empresas capitalistas que dispõem de equipamento similar. Em relação a um dos delineamentos iniciais do problema de pesquisa - a questão dos limites e possibilidades - a produção coletiva permite, pelo menos até certo ponto, que seja erigida uma estrutura produtiva comparável à produção agrícola capitalista, mas sua inserção em um entorno competitivo capitalista e as influências ideológicas internas disso decorrentes é que impõem limites. Portanto, não há em princípio obstáculo absoluto para que a produção coletiva atinja uma composição orgânica do capital idêntica ou próxima à da produção capitalista comparável.

- c) Apesar de não ser possível concluir que no caso da COOPTAR estaria se configurando uma tendência de desenvolvimento crescente, tendo em vista que as estruturas estão ainda em processo de constituição e que tendências mais conclusivas exigiriam um estágio mais amadurecido, pode-se inferir que a crescente redução do déficit apontada nas tabelas 7.12 e 7.17 a 7.19 é um fator positivo que deve ser levado em consideração.

## 7.2.2 COOPERUNIÃO

Tabela 7.20- Cooperunião. Evolução das entradas e saídas monetárias totais (em R\$)

ano	Entradas totais <sup>1</sup>	saídas totais	variação estoque	Saldo
1996/97	583.340,00	604.068,00	46.900,00	26.172,00
1997/98	446.287,53	429.286,24	58.469,76	75.471,05
1998/99	689.023,74	673.701,69	42.289,94	57.611,99
1999 (parcial)	786.257,00	548.846,00	(33.484,99)	203.926,01

fonte: registros da Cooperunião - elaboração do autor

Observações -

1. Inclui também ingressos referentes a financiamentos recebidos

Os dados demonstram haver uma evolução no sentido de aumento no volume de ingressos monetários totais no coletivo. Como são dados globais, não servem para chegar a conclusões seguras. É importante verificar no entanto que o saldo tenha sempre sido superavitário<sup>137</sup>.

Tabela 7.21 - Evolução das dívidas da Cooperunião

período	dívidas contraídas no ano	Total dívidas acumuladas	Só PROCERA - no ano <sup>1</sup>	dívidas pg. no ano
1995 e antes	164.346,21	540.631,22	511.269,79	n.d.
1996-	371.500,00	779.226,72	371.500,00	n.d.
1997-	291.450,34	843.975,12	57.746,74	101.114,00
1998-	215.279,00	1.073.293,73	190.975,00	90.102,17
1999-	346.666,45	1.338.720,00	339.231,45	73.804,65

fonte: balanços contábeis e registros internos da Cooperunião - elaboração do autor.

Observações -

1. refere-se ao valor total - sem rebate dos 50% do capital

Pode-se observar um crescente e preocupante endividamento da Cooperunião, que é o maior entre as quatro CPAs estudadas. Isso em parte pode ser creditado ao fato de que recursos como o PROCERA sejam obtidos proporcionalmente ao número de parceiros associados à cooperativa. Como esse crédito é vantajoso desde os pontos de vista de custo,

<sup>137</sup> Esse aspecto, considerado em seus efeitos psicológicos no interior do coletivo porém, pode ter efeito negativo no sentido de, caso ele represente apenas um saldo positivo ocasionado pela entrada de financiamentos ou doações (o que será mais adiante confirmado pelos outros dados), ter levado as pessoas a não discutir antes a necessidade de aumento na produtividade do trabalho e no volume de produção comercializada.

subsídio embutido e facilidade de acesso, há uma tendência natural em se utilizar todo o montante disponível por família.

A questão estaria em analisar se esses recursos foram de fato empregados de forma que possibilitem elevação na produtividade do trabalho tanto em forma relativa quanto absoluta. Pelos dados que seguem, é possível verificar que a CPA investiu na ampliação de atividades produtivas. Porém, mais adiante é possível perceber que não estão sendo gerados excedentes que possibilitem a amortização dessas dívidas.

Tabela 7.22 - Cooperunião - Investimentos realizados no período

	aplicação dos recursos		Fonte dos recursos		
	Investimentos Totais	aquisição de capital fixo produtivo	recursos próprios	Financiamentos	doações
1993-	152.496,90	123.155,00	n.d.	210.978,90*	n.d.
1996-97	317.166,83	142.083,00	n.d.	371.500,00*	n.d.
1997-98	282.208,60	226.508,60	6.000,00	291.450,34*	n.d.
1998-99	275.904,00	236.048,00	26.500,00 <sup>1</sup>	223.027,00	n.d.
1999- Jul. a Dez.	n.d.	n.d.	22.120,00*	350.546,34	n.d.

fonte: registros da Cooperunião - elaboração do autor

#### Observações -

Geral - Os dados são parciais devido à dificuldade na obtenção dos mesmos por falta de registro adequado na cooperativa.

1. refere-se à venda de patrimônio que foi reinvestida posteriormente.
2. os valores financiados marcados com asterisco (\*) incluem custeios, o que mascara o valor referente a investimentos.

Pelo que se pode inferir dos dados brutos acima disponibilizados, houve um significativo esforço de investimento no aumento da capacidade produtiva da cooperativa (R\$ 727.794,60 investidos num período de quatro anos). Um dos principais investimentos realizados é a construção de um abatedouro frigorífico para aves, que se encontra em fase final de conclusão devendo entrar em operação durante o ano 2.000. Um aspecto preocupante é a ainda baixa capacidade de investimento com recursos próprios, representado pela quase inexistência de capital próprio aplicado nas estruturas produtivas da CPA (conforme dados dos balanços contábeis).

Tabela 7.23 - Cooperunião. Evolução do faturamento por família e por sócio (em R\$)

	96/97	97/98	98/99	99
faturamento setores produtivos	162.609,00	311.380,00	325.065,62	390.567,61
valor total da produção <sup>1</sup>	204.571,00	414.476,48	402.489,93	380.728,57
valor gerado/hora trab. (totais)	1,50	2,62	2,22	2.18
faturamento produtivo/família	2.956,53	5.661,45	5.910,28	7.101,23
faturamento produtivo/trabalhador	1.300,87	2.491,04	2.372,74	2.850,86
nº famílias	55	55	55	55
nº trabalhadores	125	125	137	137

fonte: registros Cooperunião - elaboração do autor

#### Observações -

1. inclui, além do faturamento dos setores produtivos, os valores consumidos pelas famílias (produtos gerados internamente) e a variação dos estoques no período.

O faturamento dos setores produtivos teve aumento significativo, com um salto de 140,18% no período 96/97 a 1999. Porém ocorreu um crescimento lento (apenas 25%) nos últimos três anos, o que parece caracterizar uma estagnação da estratégia econômica até então adotada pela CPA.

Já o tempo total trabalhado aumentou apenas 28,62% (referente ao período 96 a 99), o que significa que teria havido<sup>138</sup> um ganho de produtividade do trabalho de 111,56% em termos de valor monetário gerado (média anual de 37%). Isso significa que parte do crescimento no faturamento foi obtida pelo maior tempo de trabalho dos associados enquanto que a parte principal desse ganho deu-se via aumento da produtividade do trabalho. Essa conclusão reforça a tese levantada no decorrer da pesquisa de que há um descasamento entre a disponibilidade de força de trabalho dos associados e o número real de postos de trabalho (necessidade real de força de trabalho) requeridos pelo processo produtivo. Esse descasamento tende a ser reduzido somente na medida em que ocorra o ingresso de capital produtivo na forma de máquinas, instalações, etc., ou com a saída de parte das famílias associadas. No caso da Cooperunião, o ajuste tem se processado - de forma bastante lenta - pela primeira forma.

Tabela 7.24 - evolução das horas trabalhadas na Cooperunião

<sup>138</sup> Existe neste ponto uma série de imprecisões devidos à lacuna nos dados disponíveis. Como vários dos dados foram preenchidos por inferência e extrapolação, deve-se ter cautela na análise dos números resultantes. Porém fica claro que há uma evolução significativa nos ganhos de produtividade do trabalho, medida pelo critério do valor gerado.

	96/97 <sup>2</sup>	97/98	98/99	1999 <sup>3</sup>
horas totais	136.084,27	158.237,55	180.971,23	175.033,53
horas consumo/outras <sup>1</sup>	51.793,67	64.877,40	72.461,80	66.617,76
horas mercado	84.290,60	93.360,15	108.509,43	108.415,68
horas x/ trabalhador (total)	1.088,67	1.265,90	1.320,96	1.277,61
horas x/ trabalhador (mercado)	674,32	746,88	792,04	791,36
méd. mensal da CPA	11.340,36	13.186,46	15.080,94	14.586,13
méd. mensal/ trabalhador	90,72	105,49	110,08	106,46

fonte: registros da Cooperunião - elaboração do autor

#### Observações -

1. Percentual geral (estimado de forma aproximada em 41% das horas totais) com base nos dados reais do ano safra 98/99.
2. Estimado reduzindo 16% das horas trabalhadas em 97/98.
3. Dados estimados por interpolação com o ano-safra 98/99.

As horas destinadas à produção de mercado aumentaram 11,69% no período 97/8 e 98/9, ao passo que as horas totais evoluíram 14,37%. No período referente ao segundo semestre de 1999, houve uma redução percentual nas horas destinadas ao consumo em relação ao total. Ou seja, se no ano anterior o aumento no tempo trabalhado não foi direcionado em sua totalidade às atividades geradoras de renda monetária, nesse último período ocorre um movimento contrário, seja por uma aparente estabilização no tempo total trabalhado, seja pela elevação relativa nas horas trabalhadas em atividades destinadas ao mercado, o que pode estar ligado ao aumento do trabalho direcionado às construções do frigorífico e outras atividades geradoras de renda monetária. Considerando-se até a safra 98/99, as horas totais trabalhadas evoluíram 32% elevando o tempo médio trabalhado por sócio para 1.320 horas anuais (aumento de 21,32%).

Tabela 7.25- Cooperunião. Evolução da distribuição de sobras (em R\$)

	96/97	97/98	98/99	99 <sup>1</sup>
\$ distribuído (renda monetária)	71.270,00	88.614,00	101.328,30	91.516,41
consumo/família	41.962,00	44.626,72	35.134,37	23.645,95
total distr. (\$ + consumo/família)	113.232,00	133.240,72	136.462,67	115.162,36
total/trabalhador	905,86	1.065,93	996,08	840,60
total/família	2.058,76	2.422,56	2.481,14	2.093,86

fonte: registros da Cooperunião - elaboração do autor

#### Observações -

1. Valores subestimados - dados parciais.

A distribuição de sobras tem evoluído positivamente denotando melhoria das condições de vida das famílias. Houve crescimento de 20.52% na renda total distribuída no período do ano-safra de 1997/8 e 1999 (taxa anual de 10.26%). A questão está em verificar se esse crescimento teria sido sustentado por aumentos na produção ou pela distribuição de parte dos subsídios, ou endividamento, etc. Como houve nesse período um significativo aumento na produtividade do trabalho é possível inferir preliminarmente que parte do ganho foi direcionada à melhoria de renda das famílias e parte à cobertura do déficit econômico verificado na contabilidade geral da CPA.

Tabela 7.26 - subsídios recebidos pela Cooperunião\* (em R\$ - valores não atualizados)

	1996 e antes	1997	1998	1999	total
PROCERA	441.383,50	28.873,00	95.485,50		565.742,00
Pronaf (linha subsidiada)				151.095,50	151.095,50
recursos a fundo perdido					-
outros					-
total	441.383,50	28.873,00	95.485,50	151.095,50	716.837,50
média por família	8.025,15	524,96	1.736,10	2.747,19	

fonte: registros internos da Cooperunião - elaboração do autor

A quantia de subsídios recebida pela Cooperunião é significativa, sendo originada basicamente do PROCERA (linha de crédito atualmente extinta pelo governo federal). Essa tem sido uma fonte importante utilizada pela CPA para poder equacionar a manutenção de uma estabilidade econômica e a melhoria da qualidade de vida dos associados, conforme levantado na análise da tabela anterior (em relação à origem dos recursos utilizados para distribuição entre as famílias associadas).

Com a extinção do PROCERA em 1999 coloca-se perante os coletivos uma condicionante de que acréscimos na renda distribuída aos associados deverão necessariamente levar em conta a obtenção de ganhos de produtividade física e financeira no trabalho e o equacionamento da contabilidade global da cooperativa.

Tabela 7.27 - Evolução da produção física da Cooperunião

item	unid.	97/98	98/99	Varição
milho	sc	8.000	11.626	+45.32%
feijão	sc	912	638	(-30,00%)
soja	sc	515	2.860	+455.33%
leite	lt	143.467	199.032	+38.73%



frangos	kg	134.467,0	164.590,9	+22.40%
suínos	kg	12.870,0	14.887,7	+15.68%
erva mate	arr.	10.935	8.489	(-22.37%)
fumo	arr.	610	520	(-14.75%)
arroz	sc	260	214	(-17.69%)
peixes	kg	2.507,2	1.907,5	(-23.92%)
gado de corte	kg	6.917,0	22.802,5	+229.66%
ovos	dz	1.572	3.685	+134.41%
laranja	cx 20 kg	2.060	681	(-66.94%)
adubo orgânico	kg	140.000,0		

fonte: registros da Cooperunião

Como pode ser conferido acima, a produção física teve grande incremento no período analisado, indicando que o aumento nas horas trabalhadas resultou de fato em mais produção e produtividade. Alguns índices podem ser destacados como o crescimento do frango, do leite, da soja, do milho e dos suínos.

Houve porém redução na produção de feijão, cultura cujos resultado destina-se à alimentação das famílias e à distribuição de sobras monetárias semestrais (na 1ª metade do ano). Também houve redução na produção de erva mate, que tem função similar ao feijão na distribuição de sobras semestrais (na 2ª metade do ano). Infere-se desses dados, portanto, que a elevação da renda das famílias deu-se a partir da destinação da receita das vendas de outros produtos, que não os tradicionalmente utilizados nas distribuições semestrais. Isso pode ter ocorrido em relação ao frango e ao leite, que geram renda mensal e tiveram incremento na produção física em 22,4% e 38,73% respectivamente.

Contudo, devido à não disponibilidade de dados sobre as safras anteriores, não fica claro se há uma tendência no sentido de elevação da produtividade ou se o resultado verificado foi obtido por casualidade<sup>139</sup>.

#### Dados da Cooperunião sobre a área de terra

área de terra total	ha	1198,98
valor do ha de terra	R\$	R\$ 900,00 a 1.100,00/ha

<sup>139</sup> A rigor, não ficaria claro sequer se houve elevação na produção histórica desses diversos produtos, vista a insuficiência de dados. Foi possível fazer essa inferência somente a partir de informações prestadas pelos entrevistados.

Tabela 7.28- Síntese da evolução econômica da Cooperunião:

		96/97	97/98	98/99	1999
Valor da Produção	Rec.monetárias setores produtivos	162.609,00	311.380,00	325.065,62	390.567,61
	(+) renda não monetária	41.962,00	44.626,72	35.134,37	23.645,95
	(+) variação estoques	n.d.	58.469,76	42.289,94	(33.484,99)
resultado parcial		204.571,00	414.476,48	402.489,93	380.728,57
Remuneração Trabalho	(-) Adiantamento sobras	113.232,00	133.240,72	136.462,67	115.162,36
	(-) Pgto trabalho assalariado	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital constante	(-) Despesas correntes de produção	226.547,00	224.201,00	240.823,87	253.812,41
	(-) Depreciação	45.000,00	48.382,94	60.872,69	69.383,23
Trabalho excedente	(-) Juros/capital próprio <sup>140</sup>	5.175,18	5.175,18	5.175,18	5.175,18
	(-) juros efetiv. Pagos (ref. investim.)	n.d.	3.477,50	2.480,57	4.428,28
	(-) Juros/capital terceiros (a pagar futuro)	30.568,95	33.140,25	50.738,76	70.719,77
	(-) outros juros e multas operacionais	6.572,41	2.052,30	2.052,27	1.008,91
	(-) Impostos	810,65	n.d.	n.d.	181,00
	(-) Comissão vendas/propaganda	213,00	n.d.	n.d.	722,20
	(-) Renda da terra	63.990,74	67.830,19	71.900,00	71.900,00
(=) resíduo (sobra final)		(287.538,93)	(100.971,3)	(165.963,81)	(210.755,86)

fonte: balanços contábeis e registros da Cooperunião - elaboração do autor

<sup>140</sup> A rigor, pelos dados obtidos dos balanços anuais, o patrimônio líquido da Cooperunião é negativo.

A fim de analisar os dados da Cooperunião, será adotado o mesmo procedimento utilizado para a COOPTAR. Optou-se, porém, em relação a esta e às demais cooperativas, por realizar uma análise mais superficial. A razão é que as três cooperativas seguintes tendem a apresentar resultados assemelhados se bem que com saldos piorados em relação à COOPTAR e, portanto, o enfoque e preocupação com a análise tendem a ser mais qualitativos do que rigorosamente quantitativos. Para tanto será efetuada a análise dos períodos mais significativos, seguida de análise acerca dos indicativos tendenciais, quando for o caso.

#### ANÁLISE DOS RESULTADOS GLOBAIS DA COOPERUNIÃO

Uma primeira análise busca identificar o resultado financeiro líquido das atividades da COOPERUNIÃO. Para isso serão desmembrados da tabela 7.29 os dados referentes aos ganhos não-realizados e às reservas não-realizadas. Com isso separa-se o que de fato se constituiu em perda monetária nos diversos períodos.

Tabela 7.29 - Fração da mais-valia/valor excedente passível de ser apropriada pela Cooperunião (ganhos não-realizados - em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
juros s/ kl próprio	5.175,18	5.175,18	5.175,18	5.175,18
renda da terra	63.990,74	67.830,19	71.900,00	71.900,00
total	69.165,92	73.005,37	77.075,18	77.075,18

Tabela 7.30 - Fração da mais-valia/valor excedente que deveria ser obtida e reservada para desembolso futuro pela Cooperunião (reservas monetárias não-realizadas - em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
juros a pagar no futuro	30.568,95	24.488,43	50.738,76	70.719,77
depreciação	45.000,00	-	35.669,30	57.629,43
total	75.568,95	24.488,43	86.408,06	128.349,2

Tabela 7.31 - Resultados financeiros líquidos da Cooperunião (em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
prejuízo estimado	(287.538,93)	(100.971,30)	(165.963,81)	(210.755,86)
(+) ganhos não-realizados <sup>1</sup>	69.165,92	73.005,37	77.075,18	77.075,18
(+) reservas não-realizadas <sup>2</sup>	75.568,95	24.488,43	86.408,06	128.349,20
(=) prejuízo monetário efetivo no período	(142.804,06)	(3.477,50)	(2.480,57)	(5.331,48)

Notas:

1. Dados transferidos da tabela 7.30
2. Dados transferidos da tabela 7.31

Analisando-se os dados acima, constata-se que em nenhum dos quatro anos a COOPERUNIÃO conseguiu obter das suas receitas de vendas recursos suficientes para a formação de reservas necessárias, as quais a rigor terá de realizar extremos sacrifícios no futuro a fim de compensar. Essas reservas não-realizadas correspondem a montantes vultosos de recursos, o que complica ainda mais o quadro.

Da análise da tabela acima infere-se também que a CPA utilizou-se de parte dos subsídios recebidos via crédito e/ou de endividamento, para financiar despesas operacionais efetivamente desembolsadas, mas que não tiveram compensação na geração de receitas (última linha da tabela acima).

Nas tabelas seguintes dispõem-se os dados referentes à contabilidade de capital da Cooperunião. Selecionaram-se dois anos com distintas situações (melhor resultado e situação intermediária) a fim de ilustrar a análise.

Tabela 7.32- Resumo e saldo da contabilidade de capital da COOPERUNIÃO no ano 1997/98 (em R\$)

	Ano 1997/98			
	capital gasto	receita necessária	receita obtida	deficit receita
Capital constante (c)	272.583,94	272.583,94	272.583,94	-
Capital variável (v)	133.240,72	133.240,72	133.240,72	-
Mais-valia/valor excedente (m)	-	195.802,53	8.651,82	187.150,71

Total	361.197,94	601.627,19	414.476,48	187.150,71
-------	------------	------------	------------	------------

Tabela 7.33- Resumo e saldo da contabilidade de capital da COOPERUNIAÇÃO no ano 1998/99 (em R\$)

	Ano 1998/99			
	capital gasto	receita necessária	receita obtida	deficit receita
Capital constante (c)	301.696,56	301.696,56	266.027,26	35.669,30
Capital variável (v)	136.462,67	136.462,67	136.462,67	-
Mais-valia/valor excedente (m)	-	230.948,12	-	230.948,12
Total	438.159,23	669.107,35	402.489,93	266.617,42

Pelas tabelas acima, verifica-se uma situação bastante negativa na contabilidade da cooperativa. Nos dois anos analisados houve déficit de receita. Ou seja, o coletivo não gerou vendas suficientes para cobrir sequer os desembolsos, e o aspecto mais grave é que no período 98/99 não houve geração de excedentes pelos trabalhadores do coletivo. Isso implica que sequer o capital produtivo utilizado no ano foi reproduzido, o que é extremamente preocupante.

No ano 1997/98 foi gerado um excedente (mais-valia/valor excedente) equivalente a R\$ 8.651,82, porém em volume amplamente insuficiente para equiparar-se ao que obteria um empreendimento capitalista de tamanho similar e deixando de remunerar os fatores de produção básicos para sua reprodução enquanto unidade econômica.

Em três dos quatro anos estudados não foram geradas receitas suficientes sequer para a reposição do capital produtivo empregado. Isso significa que, para cada R\$ 1,00 que o coletivo gastou na produção, retornaram apenas R\$ 0,92 no ano 98/99. Constatou-se instabilidade na evolução da produção da cooperativa, visto que depois de duplicar o valor de vendas no período 96-98, constata-se uma relativa estabilização e posterior redução em 1999.

Em resumo, a CPA não tem conseguido atingir um patamar comparável a produções de tipo capitalista, no sentido da produtividade global do trabalho e eficiência econômica. Ela não consegue remunerar a renda da terra, a depreciação, os juros sobre o capital próprio e parte dos juros sobre o capital de terceiros.

Tendo em conta os elementos acima elencados, fica claro que o padrão de subsistência relativamente elevado ostentado pelos associados desse coletivo, conforme constatado e

descrito anteriormente, não é sustentável pelas atividades econômicas e pela produtividade do trabalho desenvolvida até o momento. Ele vem sendo mantido basicamente via consumo de parte dos subsídios e da geração de endividamento, para o qual, é necessário relembrar, não está sendo constituída a reserva necessária referente ao pagamento futuro de juros (incorridos sobre a produção corrente) e bem como para a reposição do capital produtivo depreciado.

A produtividade do trabalho não vem evoluindo significativamente de forma a acompanhar o ritmo de crescimento do endividamento e do investimento em capital fixo. O tempo, ritmo e a intensidade do trabalho estão muito abaixo de um nível sustentável, colocando o coletivo perante a obrigatória revisão de seus procedimentos laborais internos ou risco de inviabilização.

Compare-se, por exemplo, o tempo trabalhado no ano 1998/99 na Cooperunião (período correspondente ao seu melhor resultado) com os dados da Cooptar no mesmo período (dados médios anuais):

Cooperunião -

- horas totais médias por trabalhador - 1.320
- horas médias destinadas à produção de mercado - 792,04

Cooptar -

- horas totais médias por trabalhador - 1.823
- horas médias destinadas a produção de mercado - 1.428

De acordo com esses dados, o tempo total trabalhado em média na Cooperunião não iguala sequer o tempo destinado à produção de mercado no coletivo mais desenvolvido. Essa estatística também contribui para entender o porquê das dificuldades de geração de receitas conforme foi demonstrado na contabilidade da CPA.

### 7.2.3 COOPCAL

Tabela 7.34- Evolução das entradas e saídas monetárias totais da Coopcal

ano	entradas totais	despesas totais	estoque	saldo
1995/96	14.715,35	14.385,79	n.d.	329,56
1996/97	25.148,23	17.277,84	227,00	7.997,39
1997/98	21.054,32	25.584,20	3.299,31	(1.230,57)
1998/99	211.738,57	209.235,16	13.564,93	16.068,34
1999	145.521,97	172.402,81	n.d.	(26.880,84)

fonte: registros da Coopcal - elaboração do autor

Observe-se que por vários anos a produção da CPA destinou-se basicamente à subsistência (a um nível precário) de seus membros, tendo em vista os baixos ingressos monetários verificados. A partir da safra 1998/9 há um salto nas entradas monetárias totais, motivado principalmente pelo recebimento de financiamentos destinados a investimentos (PROCERA). Ao cruzar essa informação com a tabela 7.40 (evolução do faturamento por família e sócio) verifica-se que, apesar de ter sido multiplicado por 7 o valor total produzido, ele ainda representa um crescimento insuficiente para assegurar a melhoria das condições de vida das famílias, na medida em que esta ainda depende em grande medida do ingresso de recursos de financiamentos e não da geração a partir de atividades produtivas.

Os saldos negativos no fluxo de caixa anual parecem indicar aumento do endividamento, cuja origem pode estar tanto na realização de investimentos utilizando-se de capital de terceiros, como pelo fato do custeio (consumo) das famílias associadas estar sendo financiado através do aumento do endividamento. Isso fica mais claro com os dados disponíveis sobre a evolução das dívidas da COOPCAL (tabela 7.36).

Tabela 7.35 - Receitas da Coopcal por atividades principais (em Reais e peso relativo sobre receitas produtivas totais)

Atividade	06/97-06/98	%	1998 2º sem.	%	1999	%
Suinocultura	1.187,75	9,22	18.705,90	46,75	59.129,53	62,43
Agroindústria (suínos)	0,00	0,00	4.030,68	10,07	11.643,22	12,29
Leite e gado de corte	423,85	2,78	2.450,46	6,12	9.009,81	9,51
Horticultura	6.604,94	43,38	3.305,91	8,26	7.717,54	8,15

fonte: registros da Coopcal - elaboração do autor

Verifica-se que a atividade suinocultura evolui de uma presença marginal até se constituir na principal atividade econômica da cooperativa em pouco mais de 1 ano e meio. Há também aumento significativo na produção de leite e na venda de gado. O problema é que todas as outras atividades têm presença muito tímida (tanto no volume de produção como na comercialização), resultando em uma dependência perigosa de uma única alternativa de renda, sujeita a ciclos bianuais de crise/euforia, como é o caso da suinocultura, que responde por 74% das receitas.

Também sente-se o reflexo conjuntural da forte estiagem que afetou a região prejudicando a horticultura (provocando a desativação da maioria das estufas) e a produção leiteira, que são as atividades com o maior potencial de expansão em termos de área física (leite) e valor da produção (hortaliças), tendo em vista a aptidão agronômica dos solos do assentamento. A produção leiteira é também afetada pela escassez de capital para aquisição de novos animais, visto haver pastagens ociosas no momento da pesquisa, independente do fator seca. É sintomático também constatar-se a importância marginal de atividades como a produção de grãos, tendo em vista as limitações de declividade, pedregosidade e fertilidade dos solos.

Tabela 7.36 - Evolução das dívidas da Coopcal

	total de dívidas <sup>1</sup>	só PROCERA (no ano)	dívidas pagas no ano
1996 e antes	52.406,84	0,00	nd
1997-	61.917,36	0,00	762,44
1998-	158.717,26	117.500,00	3.091,04
1999-	184.122,26	50.810,00	20.630,86

fonte: registros da Coopcal - elaboração do autor

#### Observações -

1. Nessa coluna as dívidas são totais acumuladas, inclusive PROCERA, porém descontado o valor referente ao rebate (subsídio).

Observa-se um aumento consistente nas dívidas totais da Coopcal, marcado por uma inflexão no ano de 1998, com a duplicação do valor devido. Como nesse mesmo período constata-se um incremento na produção comercializada, pode-se supor que os baixos investimentos em capital produtivo comprometiam a capacidade de produção e a



produtividade do trabalho (como será aprofundado mais adiante) resultando em bloqueio à elevação do padrão mínimo de manutenção das famílias associadas.

Em relação ao dinamismo econômico e à capacidade da CPA de gerar recursos necessários ao pagamento das suas dívidas, observa-se um crescimento continuado no valor das dívidas, sem ainda identificar-se reação que sugira tranquilidade em relação à capacidade de pagamento das mesmas. Porém é preciso identificar que, a partir de 1999, a CPA consegue elevar o valor destinado ao pagamento de dívidas (desconsiderando-se a parte referente ao PROCERA), resultando na redução do seu volume.

No quadro a seguir informa-se a parte das dívidas que foi investida em capital fixo produtivo, ou seja, em ativos utilizados como potencializadores do trabalho humano e conseqüente aumento da produtividade.

Tabela 7.37 - Investimentos realizados pela Coopcal no período

	aplicação dos recursos		Fonte dos recursos		
	invest. totais	aquisição de capital fixo produtivo	\$ próprios	financiamentos	doações
1995 e antes	23.041,49	11.520,75	nd	-	40.977,15
1996	14.385,79	8.343,76	nd	35.096,77	2.000,00
1997	17.277,84	10.252,93	nd	-	-
1998	101.821,82	101.821,82	2.305,13	120.000,00	3.500,00
1999	86.820,00	50.486,59	15.340,16	67.500,00	8.000,00

fonte: registros da Coopcal - elaboração do autor

#### Observações -

1. Os dados acima são pouco precisos. Houve problemas de registro por parte da CPA, havendo tanto lacunas como dados conflitantes. Esse tipo de dado não é normalmente coletado e registrado pela Coopcal, especialmente no que se refere à fonte e ao montante de investimentos efetuados.
2. A diferença entre os valores do grupo “fonte dos recursos” e os valores totais investidos pode ocorrer devido: (a) imprecisão e/ou lacuna de dados (registros pouco claros ou faltantes); (b) o recurso foi contratado para investimento, mas parte dele foi redirecionada para outros fins; (c) o recurso foi aplicado no(s) período(s) subsequente(s). Optou-se por manter a informação original, mesmo que incompleta, a não ser nos casos em que ficava claro o sentido preciso dos dados faltantes.

Como pode ser visto acima, os investimentos produtivos de vulto somente começaram a ser realizados a partir do segundo semestre de 1998, com a legalização do assentamento e o conseqüente acesso da cooperativa à linha de crédito do PROCERA. Ao cruzarem-se estes dados com os referentes à renda distribuída às famílias e ao rendimento do trabalho (próxima tabela), observa-se que em todos eles ocorre um salto positivo a partir desse período.

Tabela 7.38 - Evolução do faturamento por família/sócio

	95/96	96/97	97/98	98/99	99
faturamento setores produtivos	12.415,35	19.039,48	14.578,61	79.928,20	94.711,97
valor total da produção <sup>1</sup>	n.d.	36.380,30	22.704,46	95.948,02	97.993,65
valor gerado./hora trabalhada	0,55	0,81	0,34	1,32	
faturamento bruto produtivo/família (anual)	1.034,61	1.189,97	662,66	3.330,34	3.642,77
faturamento produtivo/trabalhador (anual)	517,31	614,18	520,66	3.074,16	2.428,51
nº trabalhadores <sup>2</sup>	24	31	28	26	39
nº famílias	12	16	22	24	26

fonte: registros da Coopcal - elaboração do autor

#### Observações -

1. Inclui além do faturamento (valor total de vendas) originado dos setores produtivos, os valores consumidos pelas famílias (produtos gerados internamente) e a variação dos estoques no período.
2. A variação no número de trabalhadores explica-se em parte pelo fato de algumas mulheres e jovens passarem a ser incorporados em tempo parcial. Porém o sistema de registro adotado subestima o número de trabalhadores reais (tendo em vista que aparentemente contabiliza os cabeças de família que estão em atividade). Como exemplo, no período 1998/99 o número real de pessoas que desenvolveu atividades foi de 52. Destas, 13 trabalharam em média menos 1 semana/mês e 11 trabalharam menos de duas semanas/mês (ou o equivalente a meio período/dia). O restante (28) atuou de forma mais plena durante todo o tempo. (fonte: relatório Acant)

A tabela 7.38 apresenta dados muito significativos em que se podem identificar nitidamente duas fases distintas do desenvolvimento da Coopcal. A primeira fase, que persiste até meados de 1998, representa um período marcadamente orientado à produção de subsistência, em que o esforço do coletivo estava direcionado principalmente ao autoconsumo e pouco para o mercado (com exceção da atividade de horticultura, como mostra o quadro 7.37 acima). O faturamento produtivo anual bruto por trabalhador girava em torno de R\$ 550,00 e a média familiar<sup>141</sup> em R\$ 962,00. Isso explica porque o coletivo teve de contrair dívidas para se autosustentar ainda que em padrões abaixo do adequado.

<sup>141</sup> Para efeitos comparativos, segundo reelaboração dos dados do Censo efetuada pelo projeto INCRA/FAO (2000) a renda total dos agricultores familiares no estado do PR no ano 1995/96 era de R\$ 4.658,00 por estabelecimento, ao passo que a renda monetária era de R\$ 3.406,00. Considerando a estratificação em quatro tipos de produtores familiares (A a D), nesse ano o valor bruto de produção do tipo “D” resultou em uma média de R\$ 2.052,06 por estabelecimento. Caso fôssemos adotar esse mesmo critério classificatório, a Coopcal se enquadraria portanto no tipo D (ou seja, o segmento mais descapitalizado e inviabilizado).

Com a legalização do assentamento e acesso aos créditos de investimento ocorre um salto produtivo que coloca o coletivo em um novo patamar já a partir do 2º semestre de 1998. O faturamento bruto produtivo médio por família triplica saltando acima dos R\$ 3.000,00 anuais. Isso não implica porém que o coletivo tenha atingido o ponto de equilíbrio econômico-produtivo. Na verdade, mais bem ocorre agora um agravamento relativo da situação econômica como um todo, como será visto mais adiante (ver comentários do quadro-resumo - tabela 7.45).

Observe-se que mesmo no ano de 1999, em que há o maior faturamento bruto anual por família (R\$ 3.642,75), ele representa um faturamento bruto médio de R\$ 305,00 mensais por família, ou seja, um patamar ainda muito baixo para propiciar sobras líquidas significativas para distribuir aos associados (e enquadramento no tipo “C” da classificação adotada por FAO/INCRA, 2000).

Tabela 7.39 - Evolução da distribuição de sobras na Coopcal

	95/96	96/97	97/98	98/99
renda monetária	13.920,79	8.190,00	23.813,49 <sup>1</sup>	6.867,09
consumo famílias	13.250,00	24.007,75	3.912,27	26.114,56
total distr.(\$ + consumo famílias)	27.170,79	32.197,75	27.725,76	32.981,65
total/trabalhador	1132,12	1038,64	990,21	1.268,53
total/família	1160,07	2.012,36	1.260,26	1.374,23

fonte: registros internos da Coopcal - elaboração do autor

#### Observação -

1. Nos registros da cooperativa consta que este valor foi distribuído em parte na forma de dinheiro e parte na forma de gêneros (alimentos e outros) adquiridos fora do assentamento. Considerou-se que o dinheiro utilizado para essas aquisições externas pode ser considerado como distribuído aos associados.

Na tabela acima observa-se que o valor historicamente distribuído (seja em dinheiro e/ou consumido pelas famílias) é insuficiente para assegurar condições dignas de vida a essas pessoas. Mesmo no ano de melhor resultado (96/97) a distribuição somou em média cerca de 1 salário mínimo oficial mensal por família (R\$ 140,95), o que implica que várias famílias sequer conseguiram atingir esse patamar e, também, que em todos os outros anos a renda foi inferior a esse montante.

Outro aspecto a se analisar é a instabilidade na distribuição da renda monetária, o que possibilita inferir que exista insegurança entre os associados quanto ao nível de recursos assegurado pelo coletivo, o que reforça e corrobora a motivação sobre os sérios e generalizados descontentamentos verificados nas entrevistas. Esses resultados colocam em dúvida se de fato a Coopcal teria conseguido alcançar uma evolução econômica positiva e sustentável ao longo do tempo.

Como já dito anteriormente, no período da pesquisa de campo constatou-se a ocorrência de um período de seca prolongada, sendo possível concluir que a gangorra em que a renda dos associados está historicamente metida continue a agir, resultando em uma deterioração das condições de vida e consumo das famílias no primeiro semestre do ano 2.000.

Por outro lado, apesar das variações, o nível relativamente estável dos valores distribuídos às famílias leva a inferir que o coletivo estaria gradualmente reduzindo o déficit originado pelo financiamento do sustento das famílias em fontes externas, como tem sido comum desde os primeiros anos do assentamento.

Tabela 7.40 - Subsídios recebidos pela Coopcal (valores não atualizados)

	95/96 e antes	1997	97/98	98/99 (16m)
PROCERA	0,00	12.000,00	59.114,50	79.750,00
Pronaf	0,00	0,00	0,00	0,00
Fundo perdido	40.977,15	2.000,00	3.500,00	8.000,00
Outros	0,00	0,00	0,00	3.895,00
Total	40.977,15	14.000,00	62.614,5	91.645,00
média por família	3.414,76	875,00	2.846,11	3.524,80

fonte: registros da Coopcal - elaboração do autor.

O valor de subsídios e de capital total recebido por esta CPA é o menor entre as 4 cooperativas estudadas. Como já foi abordado anteriormente, o efeito mais sério sobre o desenvolvimento dessas experiências parece estar relacionado com a falta de capital fixo produtivo em geral e não especificamente com o volume de subsídios recebidos, uma vez que abaixo de certo volume de investimentos produtivos, a produtividade do trabalho fica

seriamente prejudicada, jogando as condições de vida para os limites da linha de pobreza e indigência.

Tabela 7.41 - Coopcal. Evolução das horas trabalhadas

	95/96	96/97	97/98	98/99
horas totais	22.593,40	45.023,50	67.597,00	72.676,00
horas mercado <sup>1</sup>	n.d.	n.d.	n.d.	45.105,95
horas consumo/outras	22.593,40	45.023,50	67.597,00	27.570,05
horas x/ trabalhador (total)	941,39	1.452,37	2.414,18	2.795,23
horas x/ trabalhador	-	-	-	1.734,84
(mercado)				
nº trabalhadores	24	31	28	26
média mensal (geral)	1.882,78	3.751,96	5.633,08	6.056,33

fonte: registros internos da Coopcal - elaboração do autor

#### Observações -

1. Esse tipo de dado não é controlado pelo coletivo. Os dados referentes aos anos 95 a 98 não puderam ser calculados com margem razoável de confiabilidade. Para 1998/99 utilizou-se de informações fornecidas pelos membros da cooperativa.

Verifica-se anualmente um salto regular e gradativo no número de horas totais trabalhadas, resultando na sua multiplicação por três no final do período sob análise. Quanto à relação horas produtivas/horas totais calculadas no ano base 98/99, constata-se que apenas 62% do tempo trabalhado é aplicado em atividades direcionadas ao mercado (no sentido de ser aplicadas em atividades que gerem produtos/serviços comercializáveis). Isso confirma a existência de um excedente de força de trabalho dos associados em relação ao número de postos de trabalho disponíveis<sup>142</sup>.

Tabela 7.42 - Evolução da produção física da Coopcal

item	unid.	98/99 (16m)	1999
milho	sc	6,00	n.d.
feijão	sc	n.d.	n.d.
leite	lt	16.974,22	10.792,00
suínos	kg	32.400,00	n.d.
leitão	kg	13.483,18	624,00
salame vendido	kg	3.705,00	3.756,00

<sup>142</sup> Isso sem sequer entrar em consideração acerca da existência de “porosidades” consideráveis no trabalho aplicado às diversas atividades, conforme já foi discutido e exemplificado no capítulo 5.

outros derivados suínos	kg	1.453,00	26.588,00
pepino para conserva	kg	6.469,23	6.216,00
pepino para salada	kg	954,90	n.d.
tomate	kg	13.466,86	n.d.
pimentão	kg	1.745,00	n.d.
alface	pés	1.046,00	n.d.
feijão vagem	kg	174,17	n.d.
repolho	kg	2.119,66	n.d.
melancia	kg	19.181,40	n.d.
gado de corte	kg	2.554,00	n.d.

fonte: registros da Coopcal

Devido à ausência de registros históricos acerca da evolução da produção física, fica impossibilitada uma análise mais aprofundada. Em relação ao ano de 1999 os dados estavam incompletos por ocasião da pesquisa de campo.

**Terra**

terra total	ha -	372,5
valor do ha de terra	R\$	1.200,00

Tabela 7.43- Síntese da evolução econômica da Coopcal

	96/97	97/98	98/99	1999	
Valor da Produção	Rec.monetárias setores produtivos	25.148,23	15.492,88	79.928,20	94.711,97
	(+) renda não monetária (consumo...)	24.007,75	3.912,27	26.114,56	3.281,68
	(+) variação estoques	227,00	3.299,31	13.564,93	n.d.
Sub total	49.382,98	22.704,46	119.607,69	97.993,65	
Remuneração Trabalho	(-) Adiantamento sobras	32.197,75	27.725,76	32.981,65	35.077,59
	(-) Pcto trabalho assalariado	0,00	918,21	767,48	781,95
Capital constante	(-) Despesas correntes de produção	9.955,52	14.936,35	87.054,29	83.236,24
	(-) Depreciação	2.977,48	8.869,72	19.429,92	19.429,92
Trabalho excedente	(-) Juros / capital próprio	597,06	1.750,55	2.278,43	2.278,43
	(-) juros efetiv. pagos (ref. investim.)	762,44	n.d.	n.d.	2.939,71
	(-) Juros / capital terceiros (a pagar futuro)	2.381,97	3.700,04	4.050,00	4.563,00
	(-) outros juros/desp.financ. operac.	n.d.	n.d.	5.279,65	2.520,00
	(-) Impostos	n.d.	220,49	1.085,78	1.903,84
	(-) Comissão vendas/propaganda	0,00	0,00	0,00	0,00
	(-) Renda da terra	25.758,89	26.792,45	28.400,00	28.400,00
	(=) resíduo (sobra final)	(25.248,13)	(62.209,11)	(61.719,51)	(83.137,03)

fonte: balanços contábeis e registros Coopcal - elaboração do autor

## ANÁLISE DOS DADOS DA COOPCAL

Tendo em vista a gravidade da situação apresentada pelos dados acima dispostos (em todos os anos o resultado é negativo) e a fim de complementar a análise, efetuou-se o detalhamento da contabilidade apenas para o ano 1998/99 em virtude destes ser dados mais consolidados do que o ano 1999 e por já incorporarem as mudanças ocasionadas com o ingresso de um volume significativo de capital originado de financiamento do PROCERA.

Em primeiro lugar foi feita a avaliação do montante de perdas monetárias reais nesse ano. Para isso calculam-se os ganhos não-realizados (juros sobre capital próprio mais renda da terra) mais as reservas não-realizadas (juros a pagar no futuro mais a depreciação).

$$\text{Ganhos não-realizados} = 2.278,43 + 28.400,00 = 30.678,43$$

$$\text{reservas não-realizadas} = 4.050,00 + 19.429,92 = 23.479,92$$

$$\text{sub-total} = 30.678,43 + 23.479,92 = 54.158,35$$

$$\text{prejuízo monetário no período} = (61.719,51) - 54.158,35 = (7.561,16)$$

Portanto, no ano 98/99 a Coopcal registrou um prejuízo monetário de R\$ 7.561,16 além de não ter gerado produção suficiente para fazer reservas destinadas a desembolsos reais futuros que incorreram sobre o período atual e de ter “renunciado” a ganhos (que as empresas capitalistas geram) de R\$ 30.678,43. O prejuízo monetário foi coberto possivelmente pela utilização de parte dos subsídios recebidos na forma de crédito do PROCERA. Com a perda ocasionada pelas reservas não-realizadas, o efeito maior aparecerá por ocasião de reposição do patrimônio desgastado quando então não haverá recursos para esse fim, obrigando a CPA a recorrer a novos financiamentos, caso esteja gerando saldos positivos.

A partir dos dados acima é possível inferir que o coletivo não conseguiu sequer repor o capital produtivo gasto, caracterizando-se uma situação em que não houve a geração de excedentes a partir do trabalho dos associados da cooperativa.

Isso implica que, na ausência de subsídio ou novas fontes de endividamento, a CPA sequer conseguirá repor os insumos e materiais utilizados na produção do ano anterior, obrigando-se a reduzir suas atividades e, conseqüentemente, o padrão de consumo e existência de suas famílias.



Uma olhada superficial sobre o resultado obtido nos outros anos indica que, com exceção do período 96/97, eles foram piores do que no período estudado. A análise desses dados econômicos globais da Coopcal permite chegar aos seguintes elementos:

- A CPA não consegue desenvolver atividades econômicas capazes de competir ao nível de produtores capitalistas, mesmo sem assegurar condições mínimas de subsistência às famílias associadas. A evolução positiva na distribuição de sobras aos associados não se deu ancorada na geração de excedentes reais, ela ocorreu mediante o agravamento do resultado econômico e só foi possível devido ao consumo de parte significativa dos subsídios.
- Em nenhum momento a produção gerada possibilitou alcançar o ponto de equilíbrio econômico. Em todos os anos do período analisado o resultado foi negativo, não assegurando a remuneração dos diversos fatores (depreciação, juros sobre capital, remuneração adequada da mão-de-obra, etc.).
- Apesar do aumento do faturamento verificado a partir do segundo semestre de 1998, o saldo negativo do período 98/99 cresceu em função do aumento de despesas referentes à depreciação, juros sobre capital e impostos. O agravamento da situação decorre de que aumentam as despesas e custos indiretos como a depreciação e juros em uma proporção maior que a produção e a geração de receitas.
- No período compreendendo os 12 meses de 1999 o crescimento do saldo negativo deu-se basicamente em função do aumento no volume de sobras distribuídas aos associados.
- Mantidas as condições atuais, a CPA tende a inviabilizar-se mesmo a um nível de estagnação. Ela não consegue gerar receitas suficientes sequer para sua reprodução simples enquanto unidade econômica.

## 7.2.4 COPAVI

Tabela 7.44- Copavi. Evolução das entradas e saídas monetárias totais<sup>1</sup>

ano	Entradas totais	Despesas totais	Estoque	Saldo
1994	130.452,29	132.590,39	n.d.	(2.138,10)
1995	223.943,60	236.728,78	7.632,00	(5.153,18)
1996	370.085,41	315.898,66	(2.087,00)	52.099,75
1997	293.635,75	271.546,50	(1.182,00)	20.907,25
1998	287.504,26	277.206,85	14.558,79	24.756,20
1999	348.678,13	329.450,60	(2.637,89)	16.589,64

### Observações -

1. Os valores referentes às entradas totais incluem recursos recebidos a título de financiamentos diversos.

Os dados indicam que a Copavi vem conseguindo obter saldo positivo em seu fluxo financeiro global, consideradas todas as fontes de recursos. Esse resultado foi obtido tanto pelo fato dela receber financiamentos como também pelo resultado de suas atividades produtivas, como veremos a seguir.

Tabela 7.45- Copavi. Evolução das dívidas (em R\$)

	Total dívidas	Só PROCERA no ano	dívidas pagas no ano
1993 a 1995	n.d.	135.013,00	50.257,75
1996	n.d.	213.075,90	11.734,13
1997	388.895,39	65.570,00	23.534,21
1998	495.842,90	50.000,00	23.879,02
1999	n.d.	50.000,00	15.710,00

fonte: balanços contábeis e registros da Copavi - elaboração do autor

Observa-se um crescimento cumulativo das dívidas originadas basicamente de novos investimentos, financiados com a linha de crédito do PROCERA. O valor das dívidas amortizado anualmente é muito reduzido, parecendo indicar dificuldades de obtenção de resultados econômicos positivos.

Tabela 7.46 - Copavi. Investimentos realizados no período

	Aplicações de capital	Fonte dos recursos

	invest. totais	aquisição de capital fixo produtivo	recursos próprios	financiamentos	doações
até 1995	228.781,00	221.365,00	-	160.803,00	67.978,00
1996	147.055,00	143.432,00	-	140.817,00	8.239,00
1997	24.836,00	23.601,00	2.055,00	15.623,00	18.586,00
1998	55.199,92	53.878,92	8.548,00	19.421,06	20.515,83
1999	58.551,11	56.919,11	9.489,00	12.715,01	29.633,10

fonte: registros da Copavi - elaboração do autor

De acordo com os dados fornecidos pela cooperativa, a quase totalidade dos recursos destinados a investimentos foi direcionada para aquisição de capital fixo produtivo, o que explica o aumento na capacidade produtiva da Copavi, conforme será visto mais adiante.

Tabela 7.47 - Copavi. Evolução do faturamento por família e por sócio.

	95	96	97	98	99
faturamento setores produtivos	106.535,60	145.389,68	197.479,75	206.989,26	269.045,13
valor <sup>1</sup> total da produção	n.d.	154.181,68	207.119,75	233.723,05	283.179,58
valor gerado./hora trabalhada <sup>2</sup>	0,94	1,43	1,80	2,04	3,23
valor total gerado/família	5.918,64	8.565,65	10.901,04	14.607,69	20.227,11
valor gerado/trabalhador	2.266,71	3.426,26	4.314,99	6.316,84	10.113,56
no. Trabalhadores	47	45	48	37	28
no. Famílias	18	18	19	16	14

fonte: registros da Copavi - elaboração do autor

#### Observações -

1. O termo valor não refere-se nesse ponto à teoria do valor trabalho (Marx, Ricardo) e sim a um determinado montante monetarizado, oriundo da soma das vendas mais a variação dos estoques e os produtos internos consumidos pelas famílias.
2. Calculada com base no valor total da produção (quando disponível) e nas horas totais trabalhadas.

O faturamento de setores produtivos tem crescido de forma sistemática ao longo dos anos. A taxa de crescimento em quatro anos foi de 152,54%, com uma média anual de 38,13%. Já o valor total da produção ascendeu a 83,67% no período 1996/9, numa média de 27,89% anuais. O valor total gerado por hora trabalhada evoluiu 125,87% nesse mesmo período, resultando no impressionante crescimento médio de 41,96% anuais.

Tendo em vista que o número total de horas trabalhadas decresceu no mesmo período (menos 22,30%) em virtude da desistência de diversos associados, é possível afirmar que

ocorre uma significativa elevação da produtividade do trabalho na Copavi. Esse ganho de produtividade pode ser estimado em torno de 174,30%, ou 43,57% anuais. Há portanto um duplo movimento em relação ao trabalho dos associados. De um lado há um aumento no tempo de trabalho que cada associado exerce (apesar de no conjunto da cooperativa o resultado ser negativo) e, de outro, cada hora trabalhada rende mais em termos de resultados (seja em volume produzido como comercializado).

A fim de os dados incorporarem o trabalho efetuado sob a forma assalariada, foi efetuado um ajuste aproximando-os mais daquilo que supõe-se tenha ocorrido. Adotou-se o critério de acrescer 20% sobre o tempo total de horas produtivas trabalhadas pelos sócios. Na sequência analisa-se como se constituíram as vendas da Copavi.

Tabela 7.48 - Copavi. Evolução do faturamento das principais linhas de produção

<b>Atividade</b>	<b>jul.97/jun.98</b>	<b>%</b>	<b>jun.98/ago/99</b>	<b>%</b>	<b>jan. a out. 99</b>	<b>%</b>
leite	96.268,32	46.51	109.076,61	37.75	76.397,26	34.46
suínos	24.469,79	11.82	34.149,96	11.81	19.628,65	8.85
frangos	37.293,71	18.02	56.717,45	19.63	39.570,04	17.85
verdura	16.230,90	7.84	20.340,60	7.04	13.824,66	6.23
mandioca	6.718,43	3.25	25.574,24	8.85	29.289,81	13.21
cana/derivados	4.775,11	2.31	6.263,97	2.17	4.538,70	2.05
banana	0,00	0.00	350,30	0.12	6.847,39	3.09
total faturamento	206.989,26	100.0	288.944,20	100.0	221.727,17	100.0

fonte: Registros Copavi - elaboração do autor

Uma primeira constatação é a grande diversificação em termos de atividades econômicas desenvolvidas na Copavi, resultando numa composição que não se caracteriza pela demasiada dependência de nenhum produto em especial. Com isso a renda tende a ser menos vulnerável, seja a fenômenos climáticos seja os de preços de mercado, o que pode ser comprovado pelos dados da tabela anterior (7.48).

Constata-se uma alteração gradual no peso relativo dos diversos produtos. Há uma diminuição relativa da importância do leite e suínos, aumento da mandioca e da banana; e manutenção da cana, verdura e frangos. Atividades como a banana tendem a aumentar o faturamento também em função do início de atividades da agroindústria que irá processar essa fruta visando agregação de valor pela industrialização.

Tabela 7.49 - Copavi. Evolução da distribuição de sobras monetárias

	95	96	97	98	99
\$ distribuído	16.188,00	21.819,00	24.050,00	34.788,65	35.057,48
consumo/famílias	8.365,00	10.909,00	10.822,00	12.175,00	16.772,34
total distr.(consumo + \$)	24.553,00	32.728,00	34.872,00	46.963,65	51.829,82
total/trabalhador	522,40	727,29	726,50	1.269,29	1.851,07
total/família	1.364,06	1.818,22	1.835,37	2.935,23	3.702,13

fonte: registros da Copavi - elaboração do autor

A renda monetária líquida das famílias obteve um incremento de 116,56% em quatro anos, com um crescimento anual de 29,14%. O padrão de consumo das famílias também passou por melhoria significativa, dobrando de valor (crescimento total de 100,51% e taxa anual de 25,13%). Analisando esses dados em média por família as taxas de crescimento foram de 171,41% no período e 42,85% anuais. Esses dados são mais relevantes ainda se considerarmos que nesse período a renda média das famílias brasileiras sofreu um processo de estabilização e declínio.

Tal crescimento na renda é explicado em parte devido à redução no número de trabalhadores associados ao coletivo, conforme anteriormente descrito. Aqui comprova-se a tese de que parte da força de trabalho dos coletivos não encontra postos de trabalho disponíveis para sua ocupação plenamente produtiva. No caso da Copavi, a desistência de parte dos sócios levou a que o ritmo de trabalho fosse apertado a fim de cumprir com a demanda de serviços. A produção não foi afetada em seu todo (apenas foram desativadas algumas linhas de produção economicamente deficitárias, como o café) e a mão-de-obra realocada, além da contratação de trabalho assalariado temporário e permanente. Com isso a produção excedente por unidade familiar associada elevou-se em relação aos períodos anteriores.

Tabela 7.50 - Copavi. Subsídios recebidos (em R\$ - valores não atualizados)

	95 e antes	96	97	98	99
PROCERA	67.506,50	94.037,50	32.785,00	25.000,00	25.000,00
Pronaf (só c/ subsídio)					
fundo perdido	154.633,00	15.240,00	18.686,00	49.148,00	29.633,00
outros (Incra)		65.000,00	55.000,00		
total	222.139,50	174.277,50	106.471,00	74.148,00	54.633,00
média por família	12.341,08	9.682,08	5.603,74	4.634,25	3.902,36

fonte: registros da Copavi - elaboração pelo autor

O valor total médio recebido por família associada foi de R\$ 36.163,51 (valores não-atualizados), representando o maior montante entre as quatro cooperativas pesquisadas e com grandes possibilidades de ser um dos maiores entre os coletivos a nível nacional. No conjunto, em termos comparativos, o grau de desenvolvimento alcançado pela Copavi é menor do que o da Cooptar. O faturamento desta é cerca de três vezes maior do que o da Copavi e já se encontra próximo de ultrapassar o ponto de equilíbrio econômico, situação que ainda não se coloca perante a Copavi.

Esses dados empíricos novamente reforçam a questão do papel dos subsídios na viabilização dos coletivos; não seria o volume de subsídios em si que determinaria o nível de desenvolvimento e de viabilidade econômica de um coletivo, mas sim é necessário identificar outros fatores explicativos. Com certeza pode-se concluir que a relação não é diretamente proporcional entre o volume recebido de subsídios e o grau de desenvolvimento alcançado pelo coletivo, o que pode trazer implicações importantes nas estratégias futuras de apoio a formas associativas avançadas de organização do trabalho e da produção.

Tabela 7.51 - Evolução das horas trabalhadas na Copavi (período 95/99)

	95	96	97	98	99
horas totais	112.860,0	108.125,0	115.125,0	114.285,0	87.689,0
horas mercado	74.359,0	81.094,0	92.100,0	83.028,0	66.448,0
horas consumo/outras	38.501,0	27.031,0	23.025,0	14.652,0	7.952,0
horas trabalho assalariado <sup>1</sup>	n.d.	n.d.	n.d.	16.605	13.289
horas x/ trabalhador (totais)	2.401,3	2.402,8	2.398,4	2.640,0	2.657,1
<sup>2</sup>					
horas x/ trab. (mercado)	1.582,1	1.802,1	1.918,8	2.244,0	2.373,1
nº trabalhadores	47	45	48	37	28
méd. mensal (geral)	9.405,0	9.010,4	9.593,8	8.140,0	6.200,0

fonte: registros da Copavi - elaboração pelo autor

#### Observações -

1. as horas do trabalho assalariado foram calculadas como sendo equivalentes a 20% do tempo produtivo trabalhado pelos sócios. Essa estimativa baseou-se no controle sobre o número de diárias pagas aos trabalhadores contratados no período 1998-9.
2. refere-se exclusivamente às horas trabalhadas pelos associados, excluindo-se as horas relativas a assalariamento.

Constata-se uma redução gradativa no número total de horas trabalhadas pelo coletivo, ao passo que há um aumento na média de horas trabalhadas por associado, especialmente as horas em atividades produtivas, que evoluem de 1580 em 1995 para 2300 em 1999. Aqui constata-se a manifestação do efeito da saída de pessoas do coletivo, compensada por um ganho de produtividade, onde o grupo passa a direcionar o tempo trabalhado para as atividades produtivas, que passam a representar 89% do total de horas trabalhadas em 1999, contra 66% em 1995.

Aqui confirma-se com números a sobrecarga de trabalho constatada nas entrevistas semi-estruturadas e no questionário (menos tempo para participar das lutas, por exemplo). O tempo médio trabalhado chega a níveis elevadíssimos, resultando que a maioria dos associados acaba trabalhando uma faixa maior do que 9-10 horas diárias<sup>143</sup>.

O aperto exigido pela pressão objetiva dos meios de produção sobre os associados resultou em um acelerado ganho de produtividade no trabalho, que pode ser constatado no cruzamento com os dados de aumento da produção física da CPA (tabela seguinte 7.54) e com os dados do faturamento gerado por hora trabalhada (tabela 7.49).

Quadro 7.52- evolução da produção física Copavi

item	unid.	95	96	97-	98	99
silagem inverno	ton	-	150,0	300,0	450,0	650,0
leite	lt	45.108,0	158.128,0	194.312,0	164.370,0	198.960,0
frangos	kg limpo	7.560,0	12.851,0	24.251,0	25.470,0	31.758,0
suínos	kg limpo	858,0	8.831,0	9.517,0	10.744,0	9.814,0
hortaliças	kg	9.732,0	26.085,0	63.846,0	44.783,0	44.897,0
mandioca	ton	1.472,0	441,0	74,0	96,0	585,8
carne e derivados	ton	65,0	34,0	253,0	276,0	505,0
serviços (trator)	horas	128,4	106,0	330,0	122,0	48,0

fonte: registros Copavi - elaboração do autor

Mesmo com a diminuição no número de associados houve aumento no volume de produção física em praticamente todos os itens. Algumas linhas de produção secundárias foram desativadas e em paralelo cresceu também a demanda por trabalho assalariado, que não aparece contabilizado rigorosamente em termos de tempo, mas representou um volume significativo (em torno de 2.800 diárias no período Fevereiro/98 a Outubro/99, o que

<sup>143</sup> Se considerarmos 6 dias de trabalho por semana e 4,5 semanas/mês, ainda assim temos uma média de oito hs/sócio/dia.

equivaleria a 22.400 horas, ou em base anualizada, a cerca de 19% sobre o tempo da força de trabalho aplicada pelos associados em atividades voltadas ao mercado).

A área de terra da Copavi é de 232 hectares, com um valor por hectare em Dezembro/99 de R\$ 1.450,00.



Tabela 7.53 - Síntese da evolução econômica da Copavi

	96/97	97/98	98/99	1999	
Valor da Produção	Rec.monetárias setores produtivos	145.359,68	197.479,75	206.989,26	269.045,13
	(+) renda não monetária	10.909,00	10.822,00	12.175,00	16.772,34
	(+) variação estoques	(2.087,00)	(1.182,00)	14.558,79	(2.637,89)
sub total		154.181,68	207.119,75	233.723,05	283.179,58
Remuneração Trabalho	(-) Adiantamento sobras	32.728,00	34.872,00	46.963,65	51.829,82
	(-) Pgto trabalho assalariado	0,00	n.d.	11.203,44	15.133,45
Capital constante	(-) Despesas correntes de produção	130.823,71 <sup>1</sup>	176.676,72	164.864,88	162.356,54
	(-) Depreciação	36.479,70	38.839,80	44.227,60	49.919,50
Trabalho excedente	(-) Juros / capital próprio	8.898,62	7.068,57	8.471,16	11.151,78
	(-) juros efetiv. pagos (ref. investim.)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	(-) Juros / capital terceiros (a pagar futuro)	12.989,20	16.235,31	18.065,40	18.799,92
	(-) outros juros/desp. financ. operac.	n.d.	n.d.	2.132,68	n.d.
	(-) Impostos	n.d.	n.d.	3.916,44	2.242,46
	(-) Comissão vendas/propaganda	n.d.	n.d.	565,00	1.438,17
	(-) Renda da terra <sup>2</sup>	16.496,88	17.963,69	19.041,51	20.184,00
	(=) resíduo (sobra final)	(84.234,43)	(84.536,34)	(85.728,71)	(49.876,06)

fonte: balanços contábeis e registros Copavi - elaboração do autor

Observações -

1. Obtido por extrapolação dos dados referentes ao ano 97/98.
2. Renda da terra - calculada sobre a área total e não sobre a área efetivamente utilizada na produção.

## ANÁLISE DOS DADOS GLOBAIS DA COPAVI

Tabela 7.54 - Fração da mais-valia/valor excedente passível de ser apropriada pela Copavi (ganhos não-realizados - em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
juros s/ kl próprio	8.898,62	7.068,57	8.471,16	11.151,78
renda da terra	16.496,88	17.963,69	19.041,51	20.184,00
total	25.395,50	25.032,26	27.512,67	31.335,78

Tabela 7.55 - Fração da mais-valia/valor excedente que deveria ser gerada e reservada para desembolso futuro (reservas não-realizadas - em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
juros a pagar no futuro	12.989,20	16.235,31	18.065,40	14.859,65
depreciação	36.479,70	38.839,80	33.536,52	-
total	49.468,90	55.075,11	51.601,92	14.859,65

Nas duas tabelas acima detalhamos os dados referentes a fatores que a CPA deixou de remunerar em virtude do baixo volume de receitas. O primeiro grupo - ganhos não-realizados - não representa custo real de produção e, portanto, mais que uma perda, pode ser considerado como uma redução de ganhos das famílias. É sempre importante lembrar que unidades capitalistas concorrentes necessariamente realizam esse ganho, o que lhes daria nesse caso uma vantagem por dispor de mais recursos a fim de ampliar a produção ou melhorar o nível de consumo do capitalista.

O segundo grupo representa uma perda real, visto tratar-se de custos efetivos se bem que não desembolsados efetivamente no período. Ocorre que houve desgaste dos equipamentos e material produtivo e não foi reservado dinheiro para sua reposição futura. Esse é um fenômeno que pode ser visualizado através da deterioração de máquinas e instalações sem que se disponha de capital para sua substituição. O item juros a pagar no futuro implica que, ao invés de ter produzido os juros referentes ao ano corrente, o coletivo não conseguiu gerar e reservar recursos para tal fim, o que significa que nos anos futuros haverá um aperto muito maior a fim de além de gerar os juros normais, restrinja-se o consumo ou aumente-se o tempo trabalhado para compensar os juros perdidos nesse período.

Como esse conjunto de fatores repete-se ano a ano, isso implica que o trabalho dos associados, apesar de tão extenso - como foi demonstrado na tabela 7.53 - não tem sido gerido de forma a produzir excedentes econômicos. Isso é o que será analisado a seguir.

Tabela 7.56 - Resultados financeiros líquidos da Copavi (em R\$)

Item	96/97	97/98	98/99	1999
prejuízo estimado	(84.234,43)	(84.536,34)	(85.728,71)	(49.876,06)
(+) ganhos não-realizados	25.395,50	25.032,26	27.512,67	31.335,78
(+) reservas não-realizadas	49.468,90	55.075,11	51.601,92	14.859,65
(=) prejuízo monetário efetivo no período	(9.370,03)	(4.428,97)	(6.614,12)	(3.680,63)

A tabela acima indica que, mesmo descontando-se os ganhos e reservas não-realizados, houve mais desembolsos do que entrada de dinheiro no processo de produção da Copavi nos quatro anos analisados. Ou seja, para produzir gastou-se mais do que se geraram receitas com as vendas. Isso supõe que esse deficit esteja sendo financiado ou pelo consumo de parte dos subsídios - o que parece ser o caso, sem necessidade de demonstração através de tabela específica - ou pelo aumento no endividamento.

Analisaremos a seguir o aspecto da equação de capital da Copavi a fim de identificar se está sendo gerado excedente no trabalho dos associados.

Tabela 7.57 - Resumo e saldo da contabilidade de capital da COPAVI no ano 1997/98 (em R\$)

	Ano 1997/98			
	capital gasto	receita necessária	receita obtida	deficit receita
Capital constante (c)	167.303,41	167.303,41	167.303,41	-
Capital variável (v)	34.872,00	34.872,00	34.872,00	-
Mais-valia/valor excedente (m)	-	101.262,24	4.944,34	96.317,90
Total	202.175,41	303.437,65	207.119,75	96.317,90

Tabela 7.58 - Resumo e saldo da contabilidade de capital da COPAVI no ano 1998/99 (em R\$)

	Ano 1998/99			
	capital gasto	receita necessária	receita obtida	deficit receita
Capital constante (c)	209.092,48	209.092,48	175.555,96	33.536,52
Capital variável (v)	58.167,09	58.167,09	58.167,09	-

Mais-valia/valor excedente (m)	-	118.722,98	-	118.722,98
Total	267.259,57	385.982,55	233.723,05	152.259,50

Tabela 7.59 - Resumo e saldo da contabilidade de capital da COPAVI no ano 1999 (em R\$)

	Ano 1999			
	capital gasto	receita necessária	receita obtida	deficit receita
Capital constante (c)	212.276,04	212.276,04	212.276,04	-
Capital variável (v)	66.963,27	66.963,27	66.963,27	-
Mais-valia/valor excedente (m)	-	126.667,81	3.940,27	122.727,54
Total	279.239,31	405.907,12	283.179,58	122.727,54

Com base nos dados das três tabelas acima, constatamos que em apenas dois anos foi gerado um pequeno excedente a partir do trabalho dos associados. Contudo tal excedente foi amplamente insuficiente para remunerar os vários fatores necessários à continuidade econômica da CPA. No período 1998/99 o coletivo nem sequer conseguiu reproduzir o capital produtivo investido, ocorrendo perda líquida de R\$ 33.536,52.

Com isso confirma-se um balanço geral bastante negativo, indicando dificuldades para assegurar sequer a simples reprodução econômica dessa unidade social de produção (o que ainda assim não implicaria melhoria das condições de vida para as famílias).

Esses dados demonstram portanto que ela ainda não consegue atingir níveis de eficiência econômica similares aos que seriam esperados em empresas econômicas capitalistas, uma vez que, no período analisado, em nenhum dos anos a CPA obteve resultado positivo. Constata-se no entanto uma evolução positiva no sentido de redução gradativa no volume de déficit resultante, indicando que as perspectivas apontem para a proximidade do momento em que a Copavi atinja o ponto de equilíbrio econômico.

### **7.2.5 Conclusões a respeito da análise econômica global das quatro cooperativas estudadas**

Como conclusões gerais acerca da análise econômica desses coletivos é possível afirmar que:

- a) De forma geral, nenhuma das cooperativas estudadas tem conseguido assegurar sua reprodução enquanto unidade social de produção.
- b) Não é possível identificar tendências gerais em relação ao desenvolvimento futuro dos quatro coletivos, seja no sentido de sua inviabilização progressiva ou de que elas tenderiam a apresentar melhorias gradativas. Aparentemente há dois tipos de situação: (i) Cooperativas que aparentam melhores perspectivas de atingir um ponto de equilíbrio econômico - representadas pela Cooptar e mais de longe pela Copavi; e (ii) Cooperativas com sérios riscos devidos à baixa produtividade do trabalho e pequeno volume de receitas - representado pela Coopcal e Cooperunião.
- c) Em relação ao crédito há dois aspectos importantes: (1) os coletivos não podem depender apenas da geração de excedentes próprios para realizar os investimentos produtivos necessários à estruturação da base produtiva e à utilização plena da força de trabalho disponível. É preciso buscar fontes externas de crédito que possibilitem alavancar o desenvolvimento já nos primeiros anos do coletivo; e (2) a evolução histórica dessas experiências deixa clara a importância que assume o subsídio via crédito para a sustentação do período inicial de desenvolvimento dos coletivos. Sem ele, torna-se praticamente impossível alcançar os resultados verificados, por exemplo, pela Cooptar.
- d) O aspecto anterior, referente à necessidade do subsídio, está ligado a como se dá o processo de formação inicial das cooperativas coletivas nos assentamentos da reforma agrária. Como o coletivo já se inicia com um potencial de força de trabalho maior do que sua necessidade objetiva inicial propiciada pelo nível de desenvolvimento dos meios de produção (pelo baixo volume de capital investido), cria-se um descasamento entre a força de trabalho disponível e o número de postos de trabalho existentes. Os coletivos apresentam uma composição orgânica do capital inferior à média do segmento em que atuam, resultando conseqüentemente que a parcela do trabalho aplicado acima da média não seja remunerado (conforme MARX, 1988d).
- e) Importância da estratégia econômica adotada - Fica claro que o volume de receitas (e portanto da produção comercializada) gerado pelas cooperativas tem sido insuficiente para garantir excedentes que dêem conta da remuneração dos diversos fatores e de assegurar recursos para aumento na capacidade produtiva e no nível de renda das famílias. Essa questão em parte se relaciona com a estratégia econômica adotada. Entre as cooperativas

estudadas as que obtiveram melhores resultados buscaram atividades industriais que agreguem valor à produção primária realizada.

- f) Aumento da produtividade do trabalho - Um fator chave estratégico para a geração de riqueza é a produtividade do trabalho. Em dois dos coletivos estudados há uma elevação muito lenta na produtividade do trabalho (Coopcal e Cooperunião) e em todos os coletivos essa questão não tem sido enfocada adequadamente de forma a conscientizar os associados de sua importância.

Outros elementos que necessariamente devem ser levados em conta para fins de análise são:

- 1) Os cálculos realizados procuram analisar rigorosamente os montantes de geração de receita necessários a fim de assegurar a reprodução dessas experiências num equivalente ao padrão capitalista. Um fato que poderia estar ocorrendo é que esse cálculo aplicado a produtores capitalistas situados nas mesmas regiões poderia mostrar que momentaneamente os mesmos também não estariam realizando a remuneração de todos os fatores, resultando, portanto, em uma perda menor ou nula de competitividade das cooperativas em relação àqueles produtores capitalistas, o que seria um fator importante a ser considerado. Isso porém só diminui a gravidade externa da situação e não o fato de que internamente não estão se dando as condições mínimas para a reprodução em escala simples da unidade coletiva.
- 2) A liberalização dos mercados promovida desde o governo Collor e ampliada pelo atual governo brasileiro coloca em cena a competição em nível mundial e não mais apenas em nível nacional, como sucedia até o final dos anos 80. Atualmente, a concorrência se dá não apenas entre essas CPAs e os produtores capitalistas localizados no território brasileiro, mas igualmente em nível mundial. Isso vale também para os grandes produtores capitalistas brasileiros que passam a se confrontar com grandes produtores capitalistas de todo o mundo. Essa política de liberalização tem provocado em todos os segmentos econômicos a quebra dos competidores mais fracos<sup>144</sup>. Essa alteração nas condições de competição no mercado tem resultado em competição mais acirrada e, portanto, em redução acelerada no preço médio das mercadorias agrícolas - e por dedução, no seu valor.

---

<sup>144</sup> Ver, por exemplo, os setores têxtil, de brinquedos e de autopeças em que a falência ocorreu às centenas nas pequenas e médias empresas e, no caso de autopeças, resultou no desaparecimento dos grandes produtores nacionais

3) O aspecto levantado no item anterior implica que cada vez resta uma “margem menor” para ineficiências competitivas, de que os coletivos - e também todo o segmento de pequenos produtores agrícolas - poderiam dispor. E também pode indicar que muitos produtores capitalistas também tiveram dificuldades maiores nesse período e que a disparidade nos resultados possa ter sido verificada também em parte dessas unidades.

Estas observações acima, longe de pretender minimizar a situação extremamente negativa constatada nos balanços econômicos das CPAs, têm por objetivo contextualizar um momento econômico que afeta a agricultura enquanto setor econômico e a economia capitalista brasileira como um todo. Necessariamente há segmentos capitalistas que, mesmo com a crise apontada, seguiram ampliando os lucros e aumentando os investimentos em capital produtivo e portanto se fortalecendo num momento de derrocada de milhares de unidades capitalistas e produtores simples de mercadoria de tamanhos pequeno e médio.

Um dado ilustrativo dessa situação pode ser encontrado a partir da análise do Censo Agropecuário Brasileiro de 1996. A esse respeito o trabalho de Mauro (1999) desenvolve uma análise que confirma essa observação do fortalecimento do segmento dos grandes produtores capitalistas na agricultura brasileira em paralelo ao massivo empobrecimento de uma grande camada de pequenos agricultores.

Aliás é importante traçar um paralelo entre a situação das cooperativas coletivas e das unidades produtivas representadas pelos agricultores assentados e outros pequenos agricultores que desenvolvem processos produtivos de tipo individual-familiar. Tal comparação tem importância porque essa forma de organização da produção geralmente representa a principal alternativa de trabalho no meio rural brasileiro em geral e nos assentamentos em particular (cerca de 85% dos estabelecimentos dos assentados adotam essa forma, segundo o censo dos assentamentos - INCRA/CRUB/UnB, 1998)

A intenção inicial deste trabalho incluía a análise comparativa entre a situação verificada nas cooperativas coletivas com agricultores individuais, o que se inviabilizou em função do volume de dados e do tempo necessário envolvidos para tal comparação.

Constata-se, no entanto, a partir da análise dos dados dos Censos Agropecuários do Brasil de 1985 e 1995/96 que houve significativa redução no número de estabelecimentos menores de 20 ha, que representam o segmento no qual se inserem os agricultores assentados e a ampla maioria dos agricultores brasileiros. Mauro (1999) destaca que em 10 anos, 21,2% das pequenas unidades produtivas (mensuradas em termos de área de terra - menores que 20

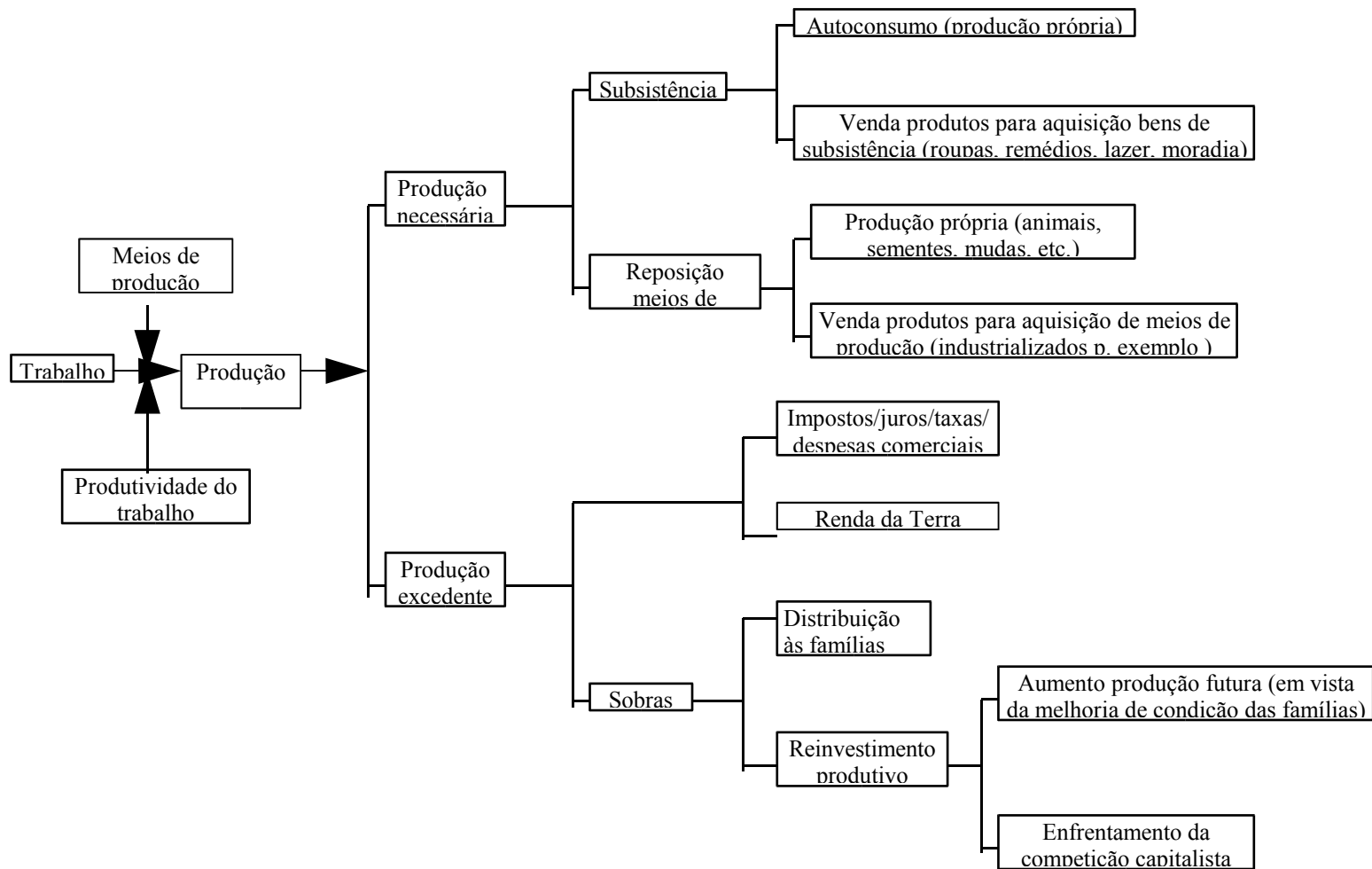
ha) deixaram de existir no Brasil, o que em números absolutos representa 705 mil estabelecimentos. Esses pequenos estabelecimentos, apesar de representar 63% dos estabelecimentos, recebem apenas 8,8% dos financiamentos, representam 14,6% dos investimentos totais na agricultura e produzem 21% do valor bruto da produção animal e vegetal. Esses dados, por si só, demonstram os limites representados pelas formas organizativas individuais-familiares no contexto da economia capitalista e confirmam as principais teses de teóricos como Marx e Lenin acerca da tendência ao enfraquecimento e desaparecimento dessa forma de produção com o desenvolvimento do capitalismo (MAURO, 1999).

Esse fenômeno ocorre pelas características intrínsecas ao modo capitalista de produção que, através da competição nos mercados, elimina gradativamente os produtores menores e mais debilitados, levando à concentração e à centralização dos capitais. No campo, as pequenas unidades produtivas individuais/familiares têm extrema dificuldade em dispor de capital para investimentos necessários à elevação da composição orgânica do capital, tendem à pauperização e ao assalariamento temporário como forma de assegurar a sobrevivência familiar. Nessas pequenas unidades de produtores simples de mercadorias, é difícil acompanhar o ritmo das inovações técnico-científicas disponíveis e utilizadas pelos grandes produtores capitalistas. Com isso, os custos de produção tornam-se gradativamente inviáveis e levam à ruína amplos contingentes desse segmento.

Nesse sentido, é necessário reafirmar que, apesar das dificuldades apontadas nas experiências coletivas analisadas, pode-se vislumbrar entre elas uma forma mais eficaz como estratégia de resistência econômica à força de destruição trazida pela competição capitalista. Os coletivos, ao possibilitar ganhos de escala, racionalidade no emprego de fatores de produção, incorporação da ciência e da técnica e a especialização dos trabalhadores com o conseqüente aumento da produtividade do trabalho, parecem representar uma alternativa mais avançada enquanto estratégia de resistência econômica, social, política e ideológica para os trabalhadores rurais dentro do capitalismo.



Figura 1 - Distribuição dos resultados do trabalho em uma cooperativa coletiva



fonte: elaboração do autor (com base na teoria marxista)

### **7.3 ANÁLISE COMPARATIVA DE ATIVIDADES PRODUTIVAS ESPECÍFICAS -**

A idéia inicial acerca do desenvolvimento deste item era a de realizar uma comparação entre indicadores técnicos e econômicos das atividades principais das CPAs e dados médios obtidos por unidades produtoras capitalistas, a fim de verificar comparativamente como está o nível de produtividade do trabalho e a eficiência econômica dos coletivos. Contudo, devido aos limites de tempo, optou-se por apresentar somente um caso ilustrativo envolvendo a produção de leite. Os dados constam das tabelas 7.60 e 7.61:

Tabela 7.60 - Comparação da eficiência produtiva na atividade leiteira.

item	Cooperunião	%	Produtor capitalista	
Kl constante fixo Depreciação	5.701,64	11,75	8.082,34	12,92
Kl constante circulante	5.755,26	11,86	18.314,81	29,27
Pastagens	-	-	6.301,44	10,07
tratores	5.199,52	10,71	2.160,00	3,45
Silagem	-	-	-	-
Vacinas/medicamentos	3.158,26	6,51	1.987,93	3,18
manutenção/conservação	2.800,00	5,77	1.830,67	2,93
Inseminação artificial	709,60	1,46	2.098,95	3,35
Energia	1.046,76	2,16	420,00	0,67
frete leite	-	-	3.979,55	6,36
Outras despesas	49,03	0,10	338,04	0,54
trabalho necessário	23.026,07	47,44	-	-
trab. associado	-	-	4.451,52	7,11
trab. assalariado assist. técnica	-	-	497,44	0,79
trabalho excedente	1.091,31	2,25	1.272,03	2,03
impostos	-	-	-	-
juros s/ kl fixo	nd	-	8.137,07	13,00
juros s/ kl circ. comercialização	Nd	-	2.704,36	4,32
	nd	-	-	-
total custos	48.537,45	100,00	62.576,15	100,00
Receitas	45.502,51		52.908,16	
sobras (resíduo)	(3.034,94)		2.946,07	

Fonte: FAEP/OCEPAR (1996) e registros da Cooperunião; Elaboração do autor

Tabela 7.61 - Indicadores técnicos comparados da produção de leite - Cooperunião/produtores capitalistas

Indicadores técnicos considerados:	Cooperunião	Produtor capitalista
número de vacas total	60	50
número de vacas em lactação	43	40
% vacas em lactação	71,67%	80,00%
produção total de leite/periodo	194.921	216.280
produtividade média por vaca (l/dia)	14,86	17,73
produtividade média por vaca (l/ano)	4.533,	5.407,
taxa de natalidade (%)	51,16%	70%

ordenha mecanizada ?	sim	sim
tempo de trabalho total (horas/ano)	16.102,15	3.379,2
Custo por litro produzido (R\$/litro)	0,2490	0,2893
lucro por litro produzido (R\$/litro)	(0,0156)	0,0136
salário tratador (R\$/mês)		231,85
descarte (em %)		20%
dias de lactação	305	305

Fonte: FAEP/OCEPAR (1996) e registros da Cooperunião. Elaboração do autor

Apesar da diferença de critérios para alocação dos diversos itens, pode-se observar claramente que, em relação à mão-de-obra utilizada, a Cooperunião apresenta um nível excessivo de tempo de trabalho empregado na atividade. Tal dado ilustra as condições em que está se dando a produção e os gargalos a ser removidos pela Cooperunião caso pretenda competir nessa atividade. É sintomático que, na Cooperunião, empregue-se 16.102 horas anuais de trabalho na atividade leiteira ao passo que num produtor capitalista as mesmas atividades envolvam cerca de 1/5 desse montante. Como relatado anteriormente, essa cooperativa apresenta um significativo excedente de força de trabalho em relação a sua necessidade efetiva. Essa situação permite que se discutam as diferenças de tratamento em relação ao trabalho nas empresas capitalistas e nas cooperativas coletivas.

Ao contrário de empresas capitalistas em que o trabalho entra como um insumo administrado como outro qualquer, os coletivos gerem seu próprio trabalho. No caso de faltar capital para absorver todo o trabalho, de modo que as famílias associadas possam sobreviver, o desafio colocado ao mesmo é o de buscar formas de sua obtenção, ao tempo em que se procura manter a força de trabalho excedente dentro do coletivo.

Na empresa capitalista o trabalho em excesso é enxugado pela demissão sumária do contingente excedente, assim ocorrendo inclusive nos momentos em que a injeção de maquinário eleva a produtividade do trabalho e cria excedentes antes inexistentes. Dentre os coletivos estudados, há casos como o relatado nas tabelas 7.60 e 7.61, em que, por suposição, poder-se-ia admitir que com 1/5 da força de trabalho existente, uma empresa capitalista conseguisse obter uma produção similar.

São dois elementos a ser considerados: o primeiro diz respeito a que a empresa capitalista emprega uma quantidade menor de trabalhadores e o segundo é o fato de que os cooperados em geral trabalham menos tempo do que uma diária normal. Diante disso é possível fazer a seguinte análise:

a) A cooperativa, como unidade pertencente aos trabalhadores, faz exatamente aquilo que hoje se reclama que as empresas privadas não fazem: ao aumentar a produtividade do trabalho reduz-se o tempo de trabalho por trabalhador, ao invés de expulsá-los. Isso tem uma implicação na composição orgânica do capital, pois a reduz, em relação à produção capitalista, uma vez que o valor correspondente ao capital variável, na cooperativa, será superior ao de unidades capitalistas correspondentes.

Supondo que uma cooperativa do porte da Cooperunião tenha 5 vezes mais trabalhadores que uma unidade capitalista equivalente. Teríamos o seguinte resultado:

(da tabela 7.33 - coluna do capital gasto):

- Situação da Cooperunião no ano 98/99:

$$C = 301.696,56c + 136.462,67v + 0,00m$$

- Situação da Cooperunião se ela se ajustasse em termos de número de associados ao esquema produtivo de uma empresa capitalista, isto é, com um quinto da força de trabalho (portanto dividindo 136.462,67 por 5):

$$C = 301.696,56c + 27.292,53v + 73.500,84m^{145}$$

Nesse caso sobraria como excedente, ou mais-valia, um adicional de R\$ 73.500, que, observando-se a tabela 7.30, daria para remunerar, por exemplo, a depreciação e quase a totalidade dos juros futuros sobre capital de terceiros, minimizando nesse caso as perdas verificadas pela CPA.

b) Por outro lado, o fato de que os trabalhadores trabalham menos tempo por dia significa, por um lado, que vivem em condições menos desumanas; e, por outro lado, que poderiam absorver outras atividades, trabalhando algum tempo a mais por dia ou por ano, caso para isso disponham de capital adicional para novos investimentos em meios de produção adicionais. Nesse caso, pode-se concluir que a capitalização inicial, obtida através de créditos subsidiados, trouxe um resultado positivo de elevação da produtividade do trabalho e conseqüentemente da competitividade da cooperativa, o que justifica os

---

<sup>145</sup> O valor resultou em R\$ 73.500,84 devido: ao desconto referente ao deficit do capital produtivo utilizado naquele exercício, de R\$ 35.669,30 (ver tabela 7.33), e do valor equivalente destinado à remuneração da força de trabalho na empresa capitalista (R\$ 27.292,53).

subsídios concedidos e justifica investimentos adicionais, que elevem a produtividade do trabalho para padrões minimamente competitivos frente às empresas capitalistas.

Os dados permitem inferir portanto que há espaço para aumento do trabalho produtivo (no sentido de seu direcionamento para atividades de mercado), aumentando um pouco a carga de trabalho, a fim de melhorar a competitividade da cooperativa dependendo, para isso, da injeção de novos capitais.

#### **7.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO**

De forma geral percebe-se que as cooperativas estudadas adotaram estratégias diferenciadas em seu desenvolvimento inicial. Procuraram combinar planejamentos estratégicos orientativos de médio e longo prazo com as estratégias surgidas a partir de padrões emergentes resultantes da tomada de decisões gerenciais no dia-a-dia e da tentativa e erro na busca de novas opções econômicas.

Na maioria dos casos faltou o componente da análise econômica quando da análise e decisão sobre as diversas opções estratégicas a adotar. Com isso, deixou-se de antever problemas que mais tarde acabaram por inviabilizar diversas iniciativas e que comprometem até o presente momento praticamente todas essas CPAs.

Essa deficiência pode em geral ser creditada a dois fatores: de um lado, a falta de apoio externo a essas cooperativas. O SCA/MST que é o sistema ao qual as mesmas estão vinculadas, só muito recentemente e de uma forma pontual consegue prestar assessoria técnica gabaritada e de forma que subsidie esse tipo de decisões. Por outro lado, credita-se o problema a uma tendência à auto-suficiência<sup>146</sup> em que as pessoas acreditam em sua capacidade de decisão mesmo que embasada em dados imprecisos e avaliações subjetivas.

Outro elemento que emerge da análise dessas estratégias é a importância do desenvolvimento de atividades que agreguem valor à produção primária a fim de oportunizar melhoria nos ganhos obtidos e também o emprego permanente da força de trabalho ao longo do ano, superando assim um dos obstáculos ao trabalho coletivo na agricultura que é a sazonalidade de demanda do trabalho agrícola.

---

<sup>146</sup> Santos de Moraes (1986) sugere que a autosuficiência tenha maior força nos indivíduos ligados à consciência artesanal (modelos mentais artesanais). Surge como reflexo de uma sub-ideologia gerada pela visão idealista das formas artesanais de trabalho.

Constatou-se também que os coletivos têm tido dificuldade em de fato equacionar estratégias consistentes, demonstrando que não estão amadurecidas as estratégias definitivas para essas quatro organizações.

Um elemento chave já discutido em capítulos anteriores e que necessita ser incorporado à discussão da estratégia refere-se à produtividade do trabalho. Nos períodos iniciais do coletivo, uma parcela muito pequena da força de trabalho disponível é alocada em atividades direcionadas ao mercado (CHRISTOFFOLI, 2000), reduzindo o montante de renda monetária disponível e colocando como horizonte um ritmo muito lento na evolução do coletivo. Um aspecto que deve ser equacionado é a proporção da força de trabalho alocada em atividades de subsistência e a que é direcionada para atividades voltadas ao mercado.

Esse equacionamento é mais complicado nos anos iniciais do coletivo. As famílias teriam de ter clara essa opção, já que o resultado tende a implicar uma possibilidade de manutenção da qualidade de vida em determinado patamar. Ou seja, pode-se optar por uma renda monetária menor ou maior para as famílias e por um tempo menor ou maior de transição entre um estágio de penúria inicial e uma melhora crescente de um padrão já razoável de vida, conforme a opção realizada<sup>147</sup>.

Em relação à análise econômica dos coletivos, verificou-se que, de forma geral, nenhum deles tem conseguido alcançar o mesmo desempenho que as unidades econômicas capitalistas. Apenas a Cooptar, em um dos períodos analisados, consegue gerar excedente econômico (mais-valia/valor excedente) em um nível que remunerasse todos os fatores, constituísse as reservas necessárias e ainda propiciasse sobras líquidas (o equivalente ao lucro do empresário), esta última em um nível bastante incipiente.

Essa conclusão é bastante séria, porque implica que essas quatro cooperativas não estão conseguindo se reproduzir enquanto unidades econômicas. A situação só não está mais complicada no momento atual tendo em vista que todos os coletivos receberam nesse período aporte de subsídios via crédito (PROCERA), alguns aumentaram seus níveis de endividamento, e porque parte das reservas que deveria ter sido feita não o foi, o que certamente terá seu preço no futuro.

Contudo, o estudo trouxe uma importante informação ao mostrar a evolução gradual da COOPTAR em seus indicadores gerais (produtividade do trabalho, redução do déficit econômico e, no último ano, geração de sobras). Isso mostra que é possível em

---

<sup>147</sup> Essa questão não é simples, uma vez que envolve questões como a disponibilidade de capital e as condições de acesso aos mercados, que variam em cada situação particular.

determinadas condições que um coletivo consiga erigir uma estrutura produtiva comparável à produção agrícola capitalista. Portanto, não haveria em princípio um obstáculo absoluto a que a produção coletiva atinja uma composição orgânica do capital idêntica ou próxima à da produção capitalista comparável. Nesse caso, a sua inserção em um entorno capitalista e as influências ideológicas internas disso decorrentes é que poderiam impor limites.

Esse é o aspecto que será abordado no capítulo seguinte.



## CAPÍTULO 8

### IDEOLOGIA

Em que nível a influência dos valores e da ideologia dominante na sociedade capitalista conseguem penetrar nos coletivos e influenciar seu rumo? É possível esperar que o vínculo político e ideológico com o MST se mantenha forte mesmo com as pressões pela acomodação originadas dos vínculos econômicos e sociais com a sociedade de entorno aos assentamentos e a pressão dos organismos governamentais e da superestrutura societal? Até que ponto a luta ideológica burguesa no sentido da “demonização” do socialismo tem tido efeito nesses coletivos? Essas e outras questões foram estudadas de forma introdutória fornecendo pistas sobre como se dá a construção de valores e a ideologia em organizações coletivistas inseridas em sociedades capitalistas.

Um segundo aspecto a ser abordado refere-se à ideologia organizacional, que seria desenvolvida/construída a partir de relações entre aspirações e valores dos indivíduos, de experiências e institucionalizações da própria organização e de influências das ideologias presentes ao nível societal (ou seja ao nível das sociedades nacionais e internacional). Nesse aspecto, procurou-se discutir a percepção dos associados sobre questões mais amplas de como deve ser organizada a sociedade.

Tendo em vista que as quatro organizações estudadas pautam-se pela pertença a uma organização comum, que é o MST, e que vários teóricos (SIMONS e INGRAM 1997; ROTHSCHILD-WHITT, 1982; MINTZBERG, 1995) sugerem que esse tipo de organização procura conformar ideologias homogêneas entre seus participantes, buscou-se centrar o foco de análise principalmente em relação aos mecanismos utilizados para a socialização (basicamente via processos de recrutamento, seleção e treinamento) de novos membros, a fim de identificar se há ou não padrões comuns de ação e se esses seriam efetivos em alcançar os objetivos por elas propostos.

#### 8.1 IDEOLOGIA - DEFINIÇÕES

Para Marx (1987), na produção social de suas vidas os homens entram em relações de produção determinadas, necessárias e independentes de sua vontade, que correspondem a um grau determinado de desenvolvimento das forças produtivas materiais. A soma total dessas relações de produção constitui a estrutura econômica da sociedade, que se constitui

na base real sobre a qual se eleva uma superestrutura jurídica e política e à qual correspondem formas definidas de consciência social. O modo de produção da vida material condiciona, de forma geral, o processo de vida social, política e intelectual. Não seria a consciência dos homens que determinaria sua forma de ser mas, ao contrário, seria sua forma de ser social que determinaria sua consciência.

Já Bobbio (1997) distingue dois significados para o conceito de ideologia. O significado *forte*, que denota idéias e teorias que são socialmente determinadas pelas relações de dominação entre as classes e que determinam tais relações, dando-lhes uma falsa consciência e o significado *fraco*, que denota um conjunto de idéias e de valores respeitantes à ordem pública e tendo como função orientar os comportamentos políticos coletivos.

Bottomore (1993), por sua vez, interpreta o conceito numa perspectiva marxista, em que a ideologia é vista como a distorção do pensamento que nasce das contradições sociais e as oculta. A ideologia dá coesão aos indivíduos em seus papéis, em suas funções, em suas relações sociais e contém elementos de conhecimento da realidade, mas estes se encontram sempre integrados em um sistema global de representações que, por princípio, é um sistema deformado e falseado da realidade.

Para Harnecker, (1973) ideologia é um sistema de atitudes/comportamentos que se constitui pelo conjunto de hábitos, costumes e tendências a reagir de uma determinada maneira, e que está ligada à forma com que os homens produzem os bens materiais.

A ideologia representa a relação imaginária dos indivíduos com suas condições reais de existência; ou seja, que "toda ideologia representa, na sua deformação necessariamente imaginária, não as relações de produção existentes ( e as outras relações que delas derivam), mas antes de mais nada a relação imaginária dos indivíduos com as relações de produção e com as relações que dela derivam" (ALTHUSSER, apud HARNECKER, 1980). A ideologia surge como instrumento permanente de poder ao permitir deslocar ou desviar o conflito de suas potencialidades, exagerando-o, amenizando-o, ou mesmo articulando um conflito imaginário sobre as potencialidades efetivas. É como instrumento de poder que a ideologia aparece nas unidades produtivas.

Conforme Poulantzas o estatuto do ideológico:

"diz respeito ao fato de refletir a maneira pela qual os agentes de uma formação, portadores das suas estruturas, vivem as suas condições de existência, a relação "vívida"

dos agentes com estas condições. A ideologia encontra-se a tal ponto presente em todas as atividades dos agentes, que não é discernível da sua experiência vivida. Nesta medida, as ideologias fixam em um universo relativamente coerente, não simplesmente uma relação real, mas também uma relação imaginária, uma relação real dos homens com as suas condições de existência investida em uma relação imaginária. [...] a ideologia, constitutivamente imbricada no funcionamento deste imaginário social, é necessariamente falseada.

[...] A ideologia, introduzindo-se em todos os andares do edifício social, possui a função particular de coesão estabelecendo ao nível do vivido dos agentes relações evidentes-falsas, que permitem o funcionamento das suas atividades práticas - divisão do trabalho, etc. - na unidade de uma formação.

[...] A ideologia, ao contrário da noção científica de sistema, não admite no seu seio a contradição, ela tenta resolvê-la pela sua ausência. Isso quer dizer que a estrutura do discurso ideológico e a do discurso científico são fundamentalmente diferentes." (POULANTZAS, 1977: 201-2)

O estudo dos aspectos ideológicos nas cooperativas pesquisadas deu-se através da busca de identificação das manifestações no nível teórico (crenças/valores) e da prática social (enquanto inserção e ação sobre questões chaves) dos associados e sua relação com a ideologia burguesa dominante em nossa sociedade. Nesse sentido, buscou-se identificar percepções e inserções desses sujeitos em relação a seu ambiente e ao conjunto da sociedade a fim de verificar se essa perspectiva se desenrola no sentido da contestação ou da acomodação ao regime capitalista, tendo a preocupação de perceber criticamente como se manifestam no caso concreto as contradições estabelecidas por essa relação conflituosa.

Um dos elementos pesquisados foi a inserção dos entrevistados em diversas organizações. Por ordem de importância, as respostas aparecem na tabela 8.1:

Tabela 8.1 - Ordem de importância atribuída à participação em diversas organizações (resposta induzida - em %)

<b>Organização</b>	<b>Ordem de importância<sup>148</sup></b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual de participantes<sup>149</sup></b>
MST	1º	216	87.0
Igreja ou ligado à igreja	2º	136	60.9
Sindicato	3º	133	56.5
Partido Político	4º	107	54.3
Outros	5º	25	10.9
Emater, clube de mães, governo	6º	9	4.4

Em relação às atividades políticas nas quais os entrevistados afirmaram se envolver, a ordem de importância é o que se mostra na tabela 8.2:

Tabela 8.2 - Ordem de importância atribuída à participação em atividades políticas

<b>Atividade</b>	<b>Ordem de importância</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Percentual de participantes</b>
mobilizações do MST	1º	218	84.8
trabalho voluntário em campanha eleitoral	2º	101	45.7
mobilizações do Sindicato	3º	80	39.1
Participar em comícios	3º	80	37.0
Participar em conselhos de escola ou de comunidade	5º	61	34.8
nenhuma das anteriores	6º	24	8.7

Como pode ser observado, a participação dos membros das CPAs tende a se dar em grande parte ligada às atividades desenvolvidas pelo MST<sup>150</sup>, seguidas pelos partidos políticos. Em relação às organizações de que participam, fica claro que o MST é de longe a organização de que as pessoas mais participam, vindo em segundo lugar a igreja, sendo que a participação das mulheres nessa instituição é majoritária. Em relação ao movimento sindical, observou-se uma certa apatia do mesmo nos últimos anos o que poderia explicar a

<sup>148</sup> Foi solicitado que os entrevistados enumerassem em ordem de importância as organizações em que porventura participassem. Foi posteriormente atribuído peso 6 para as organizações citadas como de maior importância, 5 para a 2ª em importância e assim sucessivamente. Para organizações não-citadas a pontuação atribuída foi “zero”.

<sup>149</sup> Percentual de respondentes que afirmaram participar da organização em questão.

<sup>150</sup> Um fato que tem prejudicado a participação de um maior número de pessoas em alguns coletivos nos cursos e mobilizações é os sócios possuírem gado de leite individual (caso COOPERUNIÃO) e filhos pequenos (caso COOPTAR).

baixa participação tanto como organização, quanto nas mobilizações promovidas por ele (que foram poucas, segundo os entrevistados).

Em relação a quais meios de informação as pessoas se utilizam para formar seu entendimento do que acontece e de como funciona o mundo, as respostas mostraram que o Jornal do MST é de longe a fonte mais considerada pelos entrevistados (muito importante para 65,2 %) sendo seguida pelo rádio (23,9 %), pela televisão e por outros jornais, sendo que os livros vêm por último (são fonte “nada” ou “pouco importante” para 69,6 % dos entrevistados).

Um fenômeno que surgiu com a melhoria gradativa das condições de vida das famílias foi o fato das influências trazidas com a televisão. Novelas, “Programa do Ratinho”, “É o Tchan”<sup>151</sup>, a carga ideológica embutida nos noticiários e o estímulo ao consumismo desenfreado passaram a fazer parte do cotidiano dessas famílias, cujos valores e relações sociais assumiam anteriormente uma lógica toda própria e muito restrita no acesso e contato com o mundo. No meio rural, as dificuldades de acesso à energia elétrica e aos aparelhos de comunicação (por exemplo as TVs praticamente só funcionam com antenas parabólicas) colocava até pouco tempo atrás um mundo restrito de informações, estímulos e influências, que agora passam a interagir diuturnamente sobre essas pessoas.

Vários membros do coletivo manifestaram sua preocupação e externaram dúvidas sobre como proceder para minimizar os efeitos que esse novo estágio de vivência da influência televisiva tende a trazer. Faltam elementos de reflexão teórica e prática mesmo no nível de dirigentes com espírito crítico sobre a influência ideológica dos meios de comunicação de massa sobre o coletivo.

“ A TV toda hora mostra coisas que são impossíveis para o trabalhador do campo e da cidade ter acesso”. As crianças ficam querendo todos os brinquedos e produtos que aparecem, muitos pais assumem essa lógica e passam a se queixar da cooperativa<sup>152</sup>. A TV tira tempo até das reuniões e reduziu o número de visitas entre vizinhos. Muitos núcleos não se reúnem mais à noite por causa das novelas” (dirigente COOPERUNIÃO)

Outro aspecto em que se verificou a possibilidade de inferências acerca da ideologia refere-se à educação. Em dois coletivos (COOPERUNIÃO e COOPTAR) existe

<sup>151</sup> Os dois primeiros são programas apresentados na TV e o último é um grupo musical.

<sup>152</sup> Segundo Leontiev (1983) é a partir do “contato” com o objeto que se gera a sua necessidade para o sujeito, o que seria impossível antes disso.

um trabalho desenvolvido para interferir no tipo de educação que é dada às crianças e jovens. Em ambos os casos, desenvolvem-se atividades no sentido de assegurar a discussão e implementação da proposta de educação do MST. Na COOPERUNIÃO há hoje uma grande preocupação com o ensino médio, que é realizado na cidade, tendo em vista que boa parte dos jovens que vão estudar na cidade prefere não retornar ao assentamento.

No caso da COPAVI, as crianças (e alguns adultos) têm aulas nas escolas da cidade. O coletivo não promove nenhuma atividade de acompanhamento e reflexão em torno do papel ideológico do ensino. Há um estímulo ao estudo, mas “é o estudo por si só”, sem maiores reflexões acerca de sua “neutralidade” em relação à reforma agrária, à luta do MST e à sua contribuição para a construção de uma nova sociedade ou para manutenção do status quo. Situação parecida ocorre na COOPCAL onde as crianças têm de se deslocar até a cidade para frequentar as aulas.

Outro aspecto interessante para a observação das manifestações da ideologia dos membros do coletivo relaciona-se com a participação e orientação eleitoral. Perguntou-se para quem os respondentes haviam votado para presidente da República nas eleições de 1989 (2º turno), 1994 e 1998. O candidato “Lula” recebeu respectivamente 80,4%; 84,8%; e 100% dos votos dos respondentes. Como uma parte dos eleitores não votou em todas as eleições (alguns por idade insuficiente), a análise desse dado parece remeter à seguinte questão: quem entra no coletivo já entra com uma “ideologia de esquerda”?

A questão procede porque muitos dos respondentes não participavam ainda do MST ou dos coletivos quando votaram nas eleições de 1989. Portanto isso pode levar a indagar que não seja o coletivo quem induziria a uma consciência mais à esquerda (que por sua vez se manifestaria entre outros aspectos, no voto) mas sim uma consciência já sensibilizada pela questão política que impulsionaria/facilitaria as pessoas a entrar no coletivo.

Perguntados sobre a sua opinião acerca de capitalismo e socialismo, as respostas foram as que constam nos quadros 8.1 e 8.2:

Quadro 8.1 - Opinião sobre Capitalismo (em %)

Acha que é um sistema democrático e justo e que é a situação melhor para o país.	0.0
Acha que é um sistema mais positivo que negativo.	0.0
Acha que é um sistema não diferente da situação atual do país.	2.2
Acha que é um sistema mais negativo que positivo.	21.7

Acha que é um sistema de opressão/negativo e que é ruim para o povo.	56.5
Não tem opinião formada.	19.6

Quadro 8.2 - Opinião sobre Socialismo (em %)

Acha que é um sistema democrático e justo que é melhor do que a situação atual do país.	37.0
Acha que é um sistema mais positivo que negativo.	26.1
Acha que é um sistema nem positivo nem negativo.	8.7
Acha que é um sistema mais negativo que positivo.	0.0
Acha que é um sistema de opressão/negativo e que é ruim para o povo.	0.0
Não tem opinião formada.	28.3

O que chama a atenção nas respostas é que as pessoas tem uma posição mais clara (e de sentido negativo) em relação ao capitalismo do que em relação ao socialismo (sentido mais positivo, porém com menor percentual de certeza nas respostas). Obviamente as pessoas sentem as mazelas do sistema capitalista por vivê-las quotidianamente, ao passo que cerca de 1/3 dos respondentes fica confuso, aparentemente influenciado pela luta ideológica constantemente movida pela burguesia através dos meios de comunicação e outros contra o socialismo. O número de pessoas sem opinião formada é elevado: cerca de 1/3 não tem opinião sobre o socialismo e 1/5 sobre o capitalismo, demonstrando em um certo sentido uma falta de homogeneidade interna acerca dessas questões.

88,2% dos que consideram o socialismo como um sistema democrático e justo consideram o capitalismo como um sistema de opressão. Já dos que consideram o capitalismo como um sistema de opressão (58,5% do total), apenas 57,7% consideram o socialismo como sistema democrático e justo (e 23% não tem opinião formada sobre o socialismo). Nesse caso podemos concluir que a rejeição/descontentamento em relação ao sistema capitalista não necessariamente conduz a uma opinião favorável ao socialismo.

Das pessoas que não têm opinião sobre o socialismo (28,3% do total geral), 46,2% acham que o capitalismo é um sistema de opressão e 30,8% não tem opinião formada também sobre o capitalismo<sup>153</sup>.

<sup>153</sup> [teste qui quadrado -  $\chi^2 = 23,212$  sig - 0,00574]

A função que a pessoa exerce parece afetar a opinião sobre o socialismo, na medida em que 80% dos membros participantes de instâncias de direção e coordenação têm opinião favorável ao socialismo contra apenas 51% dos trabalhadores de base. Essa relação deve ser vista no entanto com um certo cuidado, tendo em vista o fato de os membros dessas instâncias terem maior acesso à formação política e às atividades do MST, o que comprovou-se influenciar a opinião acerca dos temas referidos. Já em relação à opinião sobre o capitalismo, não há diferenças significativas. Como essa variável também se distribui diferentemente entre os níveis hierárquicos, não se pode concluir nada de antemão. Melhor seria juntar os vários aspectos relacionados à ideologia para então construir uma explicação mais complexa e talvez bem mais correta.

Como é afetada a opinião de uma pessoa que entrou no coletivo sem ter clara sua posição sobre o socialismo? 56,5% dos que discordaram ter entrado no coletivo para vivenciar relações de produção socialistas (ou seja, que à época da entrada no coletivo não levaram esse aspecto em conta) avaliaram o socialismo de forma positiva. Num certo sentido, com o passar do tempo e a participação no coletivo/MST, metade das pessoas que não tinham clareza sobre o socialismo passou a ter uma opinião favorável. Esse número mostra que os coletivos ou fazem pouco trabalho de formação político-ideológica internamente ou têm sido pouco eficazes no convencimento das pessoas da justeza da proposta que embasa sua própria existência.

A opinião das pessoas sobre o socialismo foi analisada em relação a diversas questões referentes ao papel do Estado:

1. Concordam com as privatizações 70,58% dos que não têm opinião formada sobre o socialismo ou que o vêem como não diferente da situação atual do País (39,7% do total). Só 17,2% dos que consideram o socialismo como um sistema democrático e justo têm a mesma posição em relação às privatizações.
2. Um percentual idêntico (70,58% dos que têm opinião negativa ou neutra sobre o socialismo) concorda que o Estado deva ser reduzido ao mínimo e passar suas funções para as empresas privadas
3. Em relação à opinião sobre o Estado ser proprietário de todas as empresas do país (tipicamente uma proposta de socialização de todos os meios de produção) houve uma ampla divisão daqueles que concordam que o socialismo é um sistema democrático e justo ou mais positivo que negativo. Destes, 41,2% discordaram e 35,2% concordaram com a proposta da estatização de todos os



meios de produção. Já dos que não tinham opinião formada sobre o socialismo (28,3%), 61,6% discordaram da estatização dos meios de produção<sup>154</sup>.

Há diferenças significativas entre os que atuam nas diversas instâncias em relação às eleições ser ou não o *único meio* para o povo manifestar sua opinião. Os membros de instâncias (direção mais coordenadores) discordam mais fortemente da afirmação acima (73% do total de discordâncias) enquanto que os trabalhadores de base tendem a concordar. Apenas 22,6% dos trabalhadores de base discordam parcialmente. Novamente, porém, o fato de termos diferenças de participação em cursos de formação pode ser a influência decisiva.

Já a influência das leis sobre o coletivo é percebida como mais negativa que positiva por 47,9% dos entrevistados. Para 21% as leis têm pesos iguais (positivo e negativo) e outro tanto não tem opinião clara sobre qual a influência das leis do país sobre os coletivos. Não há diferença significativa entre as respostas das pessoas que ocupam diferentes funções e a opinião acerca da influência das leis sobre o coletivo. Especialmente sobre esse aspecto esperar-se-ia haver uma percepção mais acurada dos dirigentes das cooperativas sobre o papel e a influência das leis do País no funcionamento do coletivo, uma vez que, devido a suas atribuições, têm maior contato com elas e com outros tipos de organizações, o que permitiria perceber as eventuais diferenças.

Quanto à visão dos entrevistados sobre o posicionamento da sociedade em relação às organizações de trabalho coletivo, encontrou-se que 30,4% vêem que a sociedade mais apoia do que é contra o coletivo, ao passo que 37% considera que há partes iguais de apoio e rejeição.

Com relação à posição dos organismos de Estado (justiça, legislativo, executivo, escola, meios de comunicação, etc.) 41,3% considera haver partes iguais de apoio e rejeição. Já 32,6% consideram haver uma rejeição total desse tipo de organismos em relação ao coletivo. Um número significativo (21%) acredita que a maior parte desses organismos apóia o coletivo.

No conjunto, essas três questões parecem indicar que, na percepção dos sócios dos coletivos existe um espaço importante do que se denomina superestrutura jurídico-política

---

<sup>154</sup> As diferenças entre os que não tinham opinião formada e os demais foi significativa no teste Kruskal-Wallis [ $\chi^2 = 9,7862$  sig - 0,0205]

da sociedade que apoiaria experiências alternativas e em certa medida de contestação ao sistema vigente.

Um aspecto que claramente demonstra ter efeito sobre a ideologia das pessoas é a participação em cursos e encontros do MST. Esses eventos, como já foi visto, discutem tanto aspectos técnicos como políticos e portanto acabam influenciando na percepção que a pessoa tem da realidade e de como as coisas deveriam ser “organizadas no mundo”. Sua influência pôde ser notada em diversos aspectos, como segue:

- A participação em cursos de longa duração influencia na participação em organizações. Quem participa de mais cursos milita mais no MST<sup>155</sup>, mas aparentemente menos no Sindicato<sup>156</sup>. É inversa também a participação na igreja para quem participa de cursos de curta duração<sup>157</sup>.
- Quem participou de 1-3 cursos de longa duração se opôs fortemente (89% de discordância) à proposta de reduzir o Estado ao mínimo, contra apenas 46,7% dos que não participaram de nenhum desses cursos<sup>158</sup>.
- Quem participou mais de cursos de curta duração tende a concordar mais que “pessoas tratadas como iguais rendem melhor do que se dominadas por um chefe forte”<sup>159</sup>.
- A participação em cursos de curta duração influencia na tendência da pessoa responder que entraria novamente no coletivo caso tivesse de fazer tudo novamente<sup>160</sup>. Ou seja, quem participou de mais cursos de curta duração tenderia a entrar novamente em um coletivo.
- A participação em cursos de curta duração não afetou significativamente porém os seguintes aspectos: a) a opinião sobre o problema principal do coletivo ser a falta de dinheiro para distribuir aos sócios; b) a pessoa sentir-se responsável pelo sucesso de seu setor; c) a opinião sobre o capitalismo.

<sup>155</sup> Significativo a 5% com base no teste t [t value = 32,11 sig - 0,006];

<sup>156</sup> A explicação para essa relação aparentemente inesperada seria: a) uma possível crítica do MST à atuação nos sindicatos de trabalhadores rurais (o que não é totalmente correto, tendo em vista o apoio que o MST tem dado à criação do MPA - Movimento dos Pequenos Agricultores); e b) ao relativo ostracismo e inoperância das organizações sindicais no campo nos últimos anos.

<sup>157</sup> Significativo no teste qui quadrado [ $\chi^2 = 11,562$ ; sig - 0,009]. É importante ressaltar que, em pelo menos uma das CPAs, fomos informados que o padre era contrário às lutas pela reforma agrária e pela transformação social, o que contribui para o afastamento de muitas pessoas das atividades da igreja.

<sup>158</sup> significativo com base no teste t [t value = 2,22 p < 0,033]

<sup>159</sup> correlação negativa fraca; r = -(0,2991) p = 0,043

<sup>160</sup> r = -(0,3447) p = 0,019

- Houve correlação positiva de intensidade fraca entre participação em cursos de curta duração e tempo há que a pessoa pertence ao coletivo<sup>161</sup>, o que indica que as chances para participar em cursos aumentam com o tempo há que a pessoa está no coletivo.

A combinação dos dados obtidos sobre os efeitos da formação em relação a diversos aspectos da percepção das pessoas demonstra que:

- a) Há relação positiva entre a participação em cursos de formação do MST e ser membro da direção. Os dados por si só, porém, não permitem esclarecer se o fato de ser escolhido como membro da direção é afetado pela participação nos cursos (pessoas mais qualificadas) ou se pelo fato de estar na direção as pessoas conseguem participar mais dos cursos;
- b) Em alguns casos os cursos de média duração precederam em vários anos o “ser da direção” (dado obtido em entrevista). Segundo esses depoimentos, o curso ajudou mais tarde as pessoas a se situar melhor dentro da complexidade da gestão do coletivo do que aquelas que não participaram dos cursos.
- c) observou-se que nos coletivos menores, onde há assalariamento, todos os trabalhadores já participaram de pelo menos 1 curso de curta duração, ao passo que nos coletivos maiores 26,7% não participaram de nenhum curso do MST (17,4% do total geral entrevistado).

Constata-se porém em alguns dos coletivos uma redução significativa dos espaços e discussões acerca da formação político-ideológica dos associados. As pessoas ficam restritas apenas ao dia-a-dia de trabalho e à participação em mobilizações eventuais, não conseguindo muitas vezes entender as dificuldades por que o próprio coletivo vem passando como parte de questões maiores que perpassam as economias capitalistas. Parte da justificativa dada para esse fato reside nas crises geradas com a saída das famílias do coletivo.

Em relação à visão política e ideológica das pessoas. As respostas mais significativas são mostradas no quadro a seguir:

Quadro 8.3 - Visão dos entrevistados sobre o funcionamento da sociedade em geral (em %)

---

<sup>161</sup>  $r = 0,3564$   $p = 0,015$

As pessoas devem se organizar e lutar por seus direitos.	100.0
Os rendimentos e salários no Brasil deveriam ser o mais próximo possível uns dos outros.	97.8
A sociedade tem a responsabilidade de apoiar as pessoas que não podem trabalhar.	95.7
A maioria dos governantes não merece nossa inteira confiança.	89,2
O governo deveria expropriar as terras dos latifundiários sem pagamento.	87.0
As pessoas não têm obrigação de obedecer a todas as leis.	76.1
Uma lei que vá contra os valores morais das pessoas não deve ser respeitada.	63.0
As pessoas não são pobres porque não gostem de trabalhar, mas sim por outras razões.	60.9

Em relação ao papel do Estado na economia, foram feitas várias indagações, buscando obter um perfil do pensamento dos membros de coletivos. Em relação às empresas estatais, 63% discordaram de que elas seriam ineficientes e de que deveriam ser privatizadas e 60,9% discordam de que o Estado deva ser reduzido ao mínimo e repassar suas funções para as empresas privadas.

Em relação ao espaço que o coletivo assegura para as pessoas poderem se envolver em atividades políticas mais amplas, tendo em vista a vinculação dessas organizações ao MST, que adota táticas de lutas massivas e mobilizações periódicas/frequentes, foi perguntado se nas CPAs as pessoas têm menos tempo para participar de lutas e mobilizações. 32,6% dos entrevistados responderam que de fato há menos tempo nos coletivos para participar nas lutas do que haveria se trabalhassem individualmente. Porém, para 67,4% o coletivo assegura amplo espaço para a participação nesse tipo de atividade política.

Essa percepção varia porém de coletivo para coletivo. A diferença significativa<sup>162</sup> fica por conta da COPAVI na extremidade inferior, que obteve uma média de respostas de 1,67 (portanto mais concordâncias sobre a falta de tempo para mobilizações) e da COOPERUNIÃO no extremo superior com média 4,80. A explicação reside em que na COPAVI, devido à carência atual de mão-de-obra dos sócios (o que obriga à contratação de assalariados) esteja sendo restringida a participação externa em atividades de mobilizações ligadas ao MST. Já no outro extremo, na COOPERUNIÃO há folga na disponibilidade de mão-de-obra, aliada a um esquema de rodízio que incentiva a participação das pessoas nas diversas mobilizações (como parte de um entendimento que privilegia a inserção e a

<sup>162</sup> Teste KW - chi square = 17,9026; df = ; significância = 0,0005

formação política de seus membros). Houve surpresa em relação ao resultado da COOPTAR (média 3,57), que mesmo tendo um nível elevado de demanda de trabalho dos sócios, não manifestou descontentamento em relação ao tempo disponível para a participação nas atividades do MST e outras organizações.

Comparando-se duas a duas (COOPCAL + COOPERUNIÃO/ COOPTAR + COPAVI) verificou-se que há diferenças significativas de médias entre os dois pares (t test sig - 0,000). Ou seja, há percepções diferentes entre as cooperativas, resultantes aparentemente da diferença na demanda de trabalho (maior ou menor aperto na demanda de mão-de-obra) em relação à possibilidade de participação em mobilizações. Aqui, porém, o peso parece ser o da COPAVI e não de conjunto (pelo fato da COPAVI desequilibrar a dupla). No caso da COOPCAL, a baixa demanda de trabalho possibilita uma participação ampla de seus membros nas mobilizações.

Por ocasião da pesquisa de campo, pôde-se presenciar a manifestação da problemática acerca da participação política externa e as implicações referentes à luta de classes junto a um dos coletivos. Próximo ao assentamento coletivo ocorreu a ocupação de uma fazenda. A discussão girava em torno da forma de apoiar a luta pela terra e das conseqüências disso para a cooperativa.

Uma primeira discussão se dava em torno da necessidade de apoiar a luta pela terra, de contribuir enquanto cooperativa e enquanto indivíduos militantes do MST com a luta dos agricultores sem terra e as implicações dessa atuação com referência às tarefas internas ao coletivo. Muitas pessoas cumpriam com sua jornada de trabalho na CPA e, fora do horário de trabalho, se deslocavam até a área de ocupação para prestar solidariedade aos acampados. O problema surgiu em parte porque essas pessoas não conseguiam descansar direito à noite, devido a essa “dupla jornada”.

A segunda questão suscitou debates mais acalorados, tendo em vista o fato de que o apoio à ocupação poderia resultar em prejuízos à imagem do coletivo perante a sociedade local e regional, em prejuízos econômicos (boicotes, corte de apoios, fiscalização governamental mais rigorosa, etc.) e políticos (perseguições a militantes, repressão às famílias).

A conclusão do debate foi de que a cooperativa deveria seguir apoiando, porém claramente percebeu-se a insatisfação de alguns membros com esse envolvimento. Esse exemplo materializa o tipo de situação a que estão submetidas as organizações econômicas

que se propõem a apoiar mudanças sociais contra os interesses das classes dominantes e o tipo de contradições e tensões que se apresentam internamente como resultado disso.

Os membros dos coletivos enfrentam também pressão para acomodação:

“as pessoas dizem: Vocês são exemplo, estão melhorando de vida, já tem casa boa e TV colorida. Não podem ser como os outros do MST...

No início havia uma rejeição contra o MST. Hoje as pessoas começam a admirar. Vêm muita gente visitar e conhecer”. (sócio da COOPCAL)

A luta pelas mudanças sociais aparece não só ao nível do discurso e das ações dos membros do coletivo. Também os estatutos das cooperativas em geral contém definições que colocam uma perspectiva de transformação social, o que demonstra, ao menos nos estágios iniciais, que há preocupação em construir não apenas um lugar melhor para trabalhar e viver, mas uma ferramenta de luta pela mudança social. A COOPCAL, por exemplo, prevê em seus estatutos a participação política ativa na sociedade. No artigo 2º afirma-se que:

“a sociedade objetiva congrega trabalhadores rurais em sua área de ação para desenvolver a produção agropecuária bem como promover a luta pelos objetivos imediatos e históricos dos trabalhadores rurais tendo como perspectiva uma sociedade sem exploração de classes, onde impere a democracia política, social e econômica [...].

Para consecução de seus objetivos, a cooperativa deverá:

[...] letra i: solidarizar-se com todos os movimentos da classe trabalhadora, de todos os povos que caminham na busca de uma sociedade livre e igualitária orientando sua atuação no sentido de fortalecer a luta e as organizações dos trabalhadores que buscam a promoção e a realização da reforma agrária.”

De fato parece que o grande desafio dessas organizações surgidas em um processo radicalizado de luta pela terra e inspiradas em valores socialistas e de transformação social estaria em como manter “acesa a chama” da luta com o passar do tempo e o surgimento de contradições derivadas tanto das pressões e influências externas (pressões por acomodação, influência ideológica dos meios de comunicação de massa e da escola, boicotes governamentais e das forças econômicas locais e regionais, etc.) como das contradições e

limites internos ao próprio coletivo (baixo desenvolvimento das forças produtivas, baixa produtividade do trabalho, ideologia consumista e individualista, etc.).

## 8.2 IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL

De acordo com Simons e Ingram (1997), todas as organizações estão embebidas de ideologias, entendidas estas como um conjunto de crenças sobre como o mundo social opera, incluindo idéias sobre que resultados são desejáveis e como eles podem melhor ser alcançados. Assim as decisões que os atores organizacionais fazem a respeito das práticas organizacionais refletiriam um sistema de crenças moldado pela interação entre a subjetividade dos indivíduos e sistemas culturais, societais e organizacionais relevantes.

"As organizações buscam exercer suas ideologias internamente em suas próprias práticas organizacionais, assim como também influenciando as práticas de outras organizações que tenham ideologias conflitantes. A ideologia é, portanto, um fator chave tanto na tomada de decisões organizacionais como na relação interorganizacional" (SIMONS e INGRAM, 1997: 1)

Para os autores, as ideologias afetam o modo como as organizações decidem, como se estruturam, de que maneira vêem o mundo e quais seus objetivos e metas legítimos. Ou seja, elas contribuem para gerar um conjunto de princípios organizadores de primeira ordem. WILSON, (apud SIMONS e INGRAM 1997: 2\*) afirma que "a ideologia serve como um guia para a ação, desenvolvendo na mente de seus seguidores uma imagem de processo pelo qual as mudanças desejadas podem ser melhor alcançadas". Sendo assim, caso a maior parte dos membros de uma organização compartilhem de uma ideologia particular, "os princípios dessa ideologia influenciarão fundamentalmente a organização".

Muitas organizações buscam a homogeneidade ideológica, utilizando-se para isso, entre outros meios, da socialização e/ou seleção dos seus futuros membros. A socialização se efetua através de iniciativas formais como cursos de formação e seminários, ou por mecanismos informais. Empresas capitalistas imersas em sociedades capitalistas não precisam preocupar-se muito em inculcar ideologias capitalistas em seus funcionários, devido ao fato de que a própria sociedade capitalista desenvolve instituições mais amplas

para esse fim (KANTER, apud SIMONS e INGRAM 1997: 3\*). Porém, organizações com inspiração socialista necessariamente devem levar em conta esse aspecto e promover ativamente contra-iniciativas que resultem na manutenção de seus ideais, assim como possam influenciar outras esferas da sociedade.

Simons e Ingram afirmam que influências internas inibem a aplicação dos princípios organizativos da ideologia, como resultado de interações entre os princípios e as características da organização, enquanto que influências externas teriam a ver mais com a interação com outras organizações portadoras de ideologias distintas, mas principalmente em função dos atritos surgidos entre a ideologia da organização e a ideologia dominante ao nível societal e cultural.

Procurou-se, na pesquisa de campo, identificar que mecanismos as cooperativas estudadas utilizam no sentido de assegurar a integridade e continuidade de suas “ideologias organizacionais”. Parte-se da consideração no entanto, de que as quatro organizações têm em comum o fato de estarem elas mesmas imersas em uma organização maior que é o MST, que por si só opera uma série de mecanismos internos de afirmação e conservação de sua própria ideologia organizacional. Portanto, em um certo sentido, seriam encontradas nessas cooperativas, mais do que ideologias organizacionais completamente distintas, sub-ideologias que gradualmente assumem características mais diferenciadas em função de suas histórias particulares e das experiências e enfrentamentos vividos.

Um dos aspectos a que se deu maior atenção, tendo em vista os limites e o interesse geral da pesquisa, foi a forma como se dá a seleção e socialização dos novos membros que adentram esses coletivos.

Em geral constatou-se que os quatro coletivos adotam uma postura mais ou menos próxima em termos de lógica e coerência do processo de seleção e socialização de seus membros. A partir dessa constatação, construiu-se a síntese que é descrita a seguir. Essa síntese não é rigorosamente seguida pelos coletivos estudados, mas permite uma visão de conjunto bastante completa:

- a) A seleção dos novos associados geralmente envolve a divulgação/propaganda e conversas nos acampamentos de famílias sem terra (ligadas ao MST). Objetiva-se motivar pessoas que queiram viver de forma coletiva a se interessarem. Também busca-se informação sobre as pessoas que tenham interesse em entrar no coletivo (saber seu comportamento, ideologia, etc.).



- b) Verificar se essas pessoas de fato têm interesse no coletivo. Aqui utilizam-se dois métodos, ao menos: conversas diretas com os interessados e busca de informações sobre eles com outras pessoas acampadas.
- c) Estágio - Em praticamente todos os coletivos existe a figura do estágio, que tem dois objetivos: o primeiro é o coletivo conhecer melhor a pessoa no dia-a-dia e constatar se de fato ela tem “jeito” para viver em coletivo. Em segundo lugar, a própria pessoa interessada poder ver melhor como funciona o coletivo e daí tomar a decisão se quer ou não entrar. Nesse período, geralmente discute-se sobre: direitos e deveres; como o coletivo funciona; vantagens e problemas; situação patrimonial e econômica da cooperativa; normas, etc. A duração do estágio varia de 15 dias a mais de 1 mês.
- d) Uma prática comum observada é que os estagiários passem por todas ou pela maioria das casas dos associados e das linhas de produção do coletivo. A pessoa deve sentir se o ritmo de trabalho e as condições de vida lhe agradam. Por outro lado, essa convivência possibilita aos associados poderem se decidir sobre seu voto, recomendando ou não a aceitação desse pretendente a sócio como membro do coletivo.
- e) Caso manifeste interesse em entrar para o coletivo, o nome do estagiário é submetido à aprovação dos núcleos e da assembléia geral. Algumas CPAs ainda estabelecem um tempo (de 4 meses a 1 ano) até que o novo membro seja considerado um sócio pleno. Afinal, nesse período tendem a aparecer mais claramente as características “positivas e negativas” da personalidade do novo sócio e de seus familiares.

Além dos aspectos acima descritos existem algumas especificidades adicionais em cada caso:

#### a) COOPERUNIÃO

Os candidatos a novos associados passam por um estágio de 15 dias. Nesse período o conselho social e político explica o funcionamento da cooperativa. As pessoas são envolvidas nas atividades de todos os setores e convivem com a maioria das famílias através de rodízios nas casas para as refeições e pernoites. Depois desse prazo os núcleos e assembléia discutem se aprovam ou não os novos associados.

Cada novo associado deve contribuir com a integralização de um determinado quantum de trabalho a fim de compensar o esforço e trabalho empreendido por aqueles que

o precederam na construção da CPA. Atualmente são 550 horas para os homens e 250 para as mulheres. Isso equivale ao tempo de 2,5 meses de trabalho para as mulheres.

#### b) COPAVI

A entrada e socialização dos novos associados inicialmente era feita de forma mais apressada, tendo em vista a necessidade de reposição das famílias que saíram. Com isso as famílias interessadas eram contactadas e trazidas sem maiores precauções. Só que a maioria delas desistiu. Nesse período, tentava-se trazer famílias e filhos de pequenos agricultores da região sudoeste do estado, com a crença de que se enquadrariam melhor no coletivo. O efeito foi o inverso. A busca agora inicia sempre nos acampamentos, com famílias que já tenham experiência de luta e que já conheçam um pouco da “cultura/ideologia do MST”.

Com base nessa experiência negativa, rediscutiu-se o método de seleção e “aclimatação” das pessoas. A idéia é que a pessoa venha e fique no coletivo como assalariada durante um mês. Nesse período há uma avaliação mútua tanto da parte do coletivo como da família. No caso de interesse, a pessoa pode permanecer na cooperativa, mas ainda não na condição de associado pleno, o que só irá ocorrer depois de uns 4 meses. Porém esses procedimentos não são aplicados rigorosamente. Há casos em que a família vem de muito longe e fica difícil a situação das crianças na escola, por exemplo. Nesse caso, aceita-se o novo associado sem que se cumpra todo o procedimento.

A socialização dos novos associados é efetuada principalmente pela via informal. São feitas algumas reuniões logo no início para situar as pessoas em termos de regras e jeito de funcionamento do coletivo. A convivência com os associados se encarrega de ir completando as lacunas de entendimento e conhecimento sobre a cooperativa.

Critérios utilizados pela COPAVI para selecionar novos sócios:

- Pegar referências sobre opiniões políticas (afinidade com MST, lutas sindicais, partido, etc.).
- A pessoa tem de querer vir para o coletivo.
- Deve ter participado/estar participando de ocupações (ideal). Pessoal que não passou pela luta tem tido mais dificuldade de vestir a camisa da organização.

- Não há treinamento especial (a doutrinação se dá de maneira informal) para quem entra. Só se conversa um pouco sobre o funcionamento e depois ele já entra direto nas atividades (preferencialmente aquilo de que ele mais gosta). “Antes da pessoa vir, se explica o funcionamento. E vai pegando aos poucos, só que sem acompanhamento. Muitas vezes pega o aspecto negativo e não o positivo do que está ocorrendo internamente.” (dirigente COPAVI).

Nas outras duas cooperativas não houve muitos casos de entrada de novos associados. No caso da COOPTAR há, no momento, restrições à entrada de novos sócios e por isso também não há uma política claramente definida sobre o assunto.

### **8.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO**

Neste capítulo buscou-se analisar a conformação e as influências ideológicas sobre os membros do coletivo. Interessa identificar até que ponto a influência da ideologia do entorno capitalista já manifesta predomínio nas percepções dos associados, em suas ações concretas e na visão sobre as relações do coletivo com a sociedade.

Como era esperado, devido à vinculação política dos assentamentos pesquisados com o MST, a maioria dos entrevistados referencia-se e participa na organização e nas ações desse movimento social. Essa influência aparece no sentir-se partícipe do MST; na atuação em lutas e mobilizações; na visualização do jornal Sem Terra como a principal fonte de informação; e, como já visto, anteriormente, na participação nos cursos e atividades de formação promovidos pelo movimento.

Aparentemente, o sentimento de pertença a uma organização que luta pela transformação social e econômica do país é chave para o entendimento dos dados obtidos sobre os outros aspectos ligados à ideologia desses agricultores.

Em que medida os integrantes dos coletivos se posicionam em relação à luta ideológica entre capitalismo e socialismo? Constatou-se que no coletivo existe um forte sentimento majoritariamente anti-capitalista (78% de opiniões desfavoráveis) aliado a uma ampla simpatia pelo socialismo (63% de opiniões favoráveis). Esse dado é bastante significativo, pois indica que os coletivos mantêm uma clara postura ideológica em seu interior.

Constatou-se contudo que cerca de 10% dos associados não tem posicionamento claro nem em relação ao socialismo nem ao capitalismo, o que parece denotar elevado grau de alienação política. Esse aspecto da despolitização constata-se também no fato de que o sentimento favorável ao socialismo teve 51% do apoio dos sócios que atuam em funções ditas de base contra 80% dos sócios atuantes em funções de direção e coordenação.

Esse fator, no entanto, entrecruza-se com o fato de que são os membros da direção os que tem maior participação em cursos e atividades de formação política do MST, segundo os dados da mesma pesquisa. Como em geral as pessoas foram fortemente influenciadas pela participação em cursos de formação política, fica muito nítida a diferença nas respostas entre quem participou ou não desse tipo de atividades de formação. Outros fatores com os quais os entrevistados denotaram preocupação em termos de influência ideológica foram a televisão e a educação.

Em todos os coletivos estudados há uma média bastante elevada de pessoas estudando<sup>163</sup>, o que é raro no meio rural brasileiro. Dois dos coletivos estudados desenvolvem um conjunto de ações visando influenciar a linha ideológica, o método de ensino e os conteúdos pedagógicos, além de ampliar consideravelmente o público que se beneficia com a escolaridade. Porém é preciso registrar uma contradição representada por certa visão idealista - ingênua - dominante em alguns coletivos, que não se preocupam em questionar o tipo de ensino que vem sendo dado às crianças, a deixando aos cuidados do Estado a tarefa de educar a seus filhos.

Em relação ao papel do Estado, constatou-se que há muita confusão ideológica na percepção dos associados. Grande parte dos entrevistados percebe como corretas ou não tem opinião sobre as medidas neoliberais de desmonte do Estado representadas pelas privatizações. Percebeu-se certa dificuldade nas pessoas entenderem o significado por detrás dos conceitos chaves utilizados no dia-a-dia pelos meios de comunicação (ver questionário nos anexos). Novamente, nesse ponto ficou claro que quem teve oportunidade de participar de cursos de formação, especialmente em períodos mais recentes, demonstrou mais visão crítica a respeito dessas medidas. O fato porém de que grande número de pessoas não tenha clara a influência que elas terão sobre suas vidas e sobre o destino do país, bem demonstra o potencial que os meios de comunicação têm para disseminar as noções ideológicas de interesse da burguesia.

---

<sup>163</sup> O caso da Cooperunião é exemplar. Em uma população total de 221 pessoas residentes no coletivo, 111 estavam participando em atividades educativas no momento da pesquisa. Essas atividades variavam desde a ciranda infantil até o nível universitário e a educação de adultos.

Outro aspecto em que se constataram opiniões divididas foi em relação à posição dos organismos de Estado (num sentido amplo, não englobando apenas os organismos estatais, mas também os meios de comunicação, forças armadas, organizações econômicas, etc.) sobre o coletivo. 1/5 dos associados acredita haver apoio da maior parte dessas organizações ao coletivo, o que claramente é uma visão mistificada. A maior parte no entanto acredita que haja partes iguais de apoio e rejeição nesse caso, o que é uma visão no mínimo discutível, tendo em vista o aparato legal, doutrinário e as restrições operacionais que os mesmos têm ao lidar com organizações coletivistas. Aqui também denota-se aparente mistificação e influência ideológica burguesas sobre os membros do coletivo. Em parte, essa visão pode ser explicada pelo contato mais localizado que as pessoas têm, já que a maioria dos entrevistados não exerce atividades de ligação institucional em outras esferas da sociedade. Também levavam-se em conta posições de indivíduos simpáticos às lutas e ao coletivo, inseridos nas várias organizações, para formular a avaliação acima expressa. Num certo sentido, o fato de se ter algumas pessoas simpáticas à luta e às organizações coletivas, legitima uma política nefasta e discriminatória praticada pela organização e pelo Estado enquanto conjunto.

## CAPÍTULO CONCLUSIVO

A preocupação principal que se buscou elucidar com este trabalho diz respeito ao entendimento dos limites colocados pela dinâmica econômica e pela influência ideológica da sociedade capitalista sobre quatro cooperativas de produção coletiva de trabalhadores rurais localizadas em áreas de assentamentos na região Sul do Brasil. Obviamente não são apenas limites que se colocam. Também foi possível perceber possibilidades e potencialidades de desenvolvimento para essas organizações que, apesar da dinâmica capitalista vigente ao nível da sociedade, permitem a realização de potenciais ganhos para as pessoas envolvidas.

Confirmou-se na pesquisa que a dinâmica democrática interna aos coletivos segue a concepção autogestionária, não havendo porém um modelo único sendo aplicado. Cada experiência se configura a partir de uma noção geral de democracia direta difundida nos meios populares no Brasil, pela troca de experiência com diversas outras cooperativas coletivas vinculadas ao MST e pelas experiências vivenciadas pelos distintos grupos estudados.

Alguns desses coletivos adotam uma concepção “basista” de democracia, calcada em uma ampla participação dos associados, com restrição ao grau de autonomia dado aos dirigentes. Já outros coletivos procuram reduzir espaços de reuniões ou assembléias ao mínimo possível, em troca de um alargamento das atribuições e autonomia dos dirigentes e em vista da agilidade na tomada de decisões no coletivo. Os dados indicam não haver vinculação entre tamanho e idade do coletivo e a forma de democracia adotada. Já o nível de desenvolvimento sócio-econômico e os sistemas técnicos adotados parecem ter influência no sentido da segunda tendência acima apontada.

Constatou-se, em relação à hierarquia, o surgimento de certos aspectos paradoxais. Enquanto por um lado as pessoas buscam a construção de relações democráticas, materializadas por exemplo na eleição e destituição dos dirigentes e na ampla participação nos processos decisórios internos, por outro lado um percentual significativo de associados acredita ser necessária a consolidação de coordenações com enfoque no rigor e na disciplina laboral (chefe forte) e na necessidade de líderes carismáticos que tenham a capacidade de apontar um rumo para o conjunto do coletivo.

Constatou-se de forma generalizada a percepção sobre a baixa produtividade no trabalho coletivo. Ela aparece nas pesquisas qualitativa e quantitativa na sensação de que há “corpo mole” no serviço. Os dados quantitativos derivados da análise econômica das CPAs confirmam as disparidades na produtividade do trabalho, porém apontam uma ascensão gradual da mesma em todos os coletivos estudados. Via de regra os ganhos de produtividade aparecem alavancados pelo aumento no volume de investimentos produtivos (ou seja, da elevação da composição orgânica do capital).

Identificaram-se ineficiências em graus diversos na gestão estratégica e operacional das cooperativas de produção coletiva, mostrando que existem espaços que possibilitam aprimoramentos conducentes a melhorias no nível de competitividade econômica das mesmas.

Em relação à ideologia dos participantes dos coletivos, constatou-se um sentimento forte de pertença e identidade com o MST, aliado a uma sólida ideologia anti-capitalista. A simpatia pelo socialismo, embora majoritária, é mais nítida entre os membros da direção/coordenação e entre os que participaram em mais atividades de formação política. O fato de os coletivos estarem sendo influenciados pela ideologia dominante na sociedade capitalista aparece em aspectos como: a percepção sobre a suposta neutralidade dos organismos de Estado em relação aos coletivos; a aceitação acrítica da influência propiciada pelos meios de comunicação sociais ou pela escola; e na percepção do assalariamento como “ajuda aos desempregados”. Tais fatos permitem antever um novo campo de disputa entre a ideologia anticapitalista ainda dominante no grupo e os valores e os valores e racionalidade próprios da ideologia burguesa.

Como constatado ao longo do estudo, existem nos coletivos diversas contradições, dentre as quais duas foram consideradas de relevância principal. Elas representam a necessidade de um enfrentamento imediato e vital para os coletivos e, em não sendo equacionadas, tendem a inviabilizar essas experiências enquanto unidades econômicas de produção coletiva de inspiração socialista e autogestionária. O equacionamento de tais questões pressupõe, sob um ponto de vista dialético, a superação das contradições, levando os coletivos a um estágio superior de organização<sup>164</sup>. As contradições principais aventadas são:

---

<sup>164</sup> Onde, por suposto teórico, contradições de nova ordem deverão por certo emergir, e/ou contradições agora elencadas como de ordem secundária tendam a se tornar de tipo principal.

1) a necessidade de superação do estágio atual em que as cooperativas não conseguem atingir equilíbrio entre geração e consumo de riqueza (COOPCAL, COOPERUNIÃO e COPAVI) e/ou competitividade frente à concorrência capitalista (todas) e portanto estariam inviabilizadas desde uma perspectiva econômica (não se reproduzem a médio/longo prazos enquanto unidades econômicas);

Em relação a este aspecto há uma série de elementos a ser agregados que contribuem para uma melhor explicitação do mesmo:

- Na maioria dos períodos analisados, os coletivos não conseguiram gerar excedentes econômicos (mais-valia/valor excedente). O volume de receitas tem sido historicamente muito baixo. Com o pequeno volume de produção comercializada, nem sequer o capital produtivo utilizado tem sido reproduzido, o que significa que a situação ficaria insustentável, sem os subsídios, mesmo no curto prazo.
- A existência dos subsídios mostrou-se vital para o equilíbrio financeiro dos primeiros anos do coletivo. Porém, ela não tem sido suficiente para evitar perdas significativas representadas pelos elevados montantes monetários que não foram gerados e reservados para reposição futura do capital constante fixo (depreciação de máquinas, equipamentos, instalações, etc.) e para o pagamento futuro de juros dos financiamentos.
- A produtividade do trabalho é em geral muito baixa. Há dois coletivos (Cooptar e Copavi) que têm melhorado significativamente seus indicadores nesse ponto, enquanto que os restantes ainda não conseguem obter uma produtividade próxima da média. Isso implica que os associados têm de trabalhar mais horas para compensar a produtividade mais baixa e assim obter o produto social médio. Só que esse trabalho adicional não é remunerado pelo mercado. Isso se explica pela composição orgânica do capital desses coletivos.
- A composição orgânica do capital dos coletivos é em média, inferior à verificada no segmento *capitalista* da agropecuária. A única exceção é a Cooptar que vem consistentemente elevando sua composição orgânica do capital. Esse fator é chave por condicionar o nível de produtividade do trabalho. À medida que aumenta o volume de capital constante com que o trabalhador opera, tende a aumentar



concomitantemente a massa de mercadorias produzidas e, portanto, a produtividade do trabalho.

- As estratégias econômicas adotadas necessitam ser revisadas a fim de possibilitar melhor aproveitamento da força de trabalho, dos recursos disponíveis e das potencialidades de mercado existentes.

Diante do quadro, fica claro que essa se constitui, no momento, na principal contradição a ser equacionada. Ou esses coletivos reagem imediatamente e evoluem nos seus indicadores, ou tendem nos próximos anos a se inviabilizar financeiramente. Essa reação implica três componentes básicos: (a) elevação da produtividade do trabalho (utilizando-se para isso das vias mencionadas anteriormente - elevação da composição orgânica do capital e melhor gestão do capital e força de trabalho disponíveis); (b) elevação no volume de receitas, via ampliação no montante de produção comercializada; o que implica necessariamente atividades econômicas rentáveis; e (c) controle no ritmo de crescimento do fundo destinado ao consumo das famílias (seja ele monetário ou na forma de produtos, moradia, serviços, etc.) e seu condicionamento ao aumento dos itens a) e b) acima.

2) a superação da contradição representada pela contratação do trabalho assalariado na COOPTAR e COPAVI e, portanto, a existência objetiva de relações de exploração capitalista sobre outros trabalhadores. Essas duas CPAs mostraram dependência da contratação de trabalho assalariado para assegurar sua reprodução enquanto unidades econômicas.

O estudo mais detalhado desses casos possibilita tirar uma série de conclusões importantes, já que a partir do resgate histórico desses coletivos é possível entender parte dos problemas estruturais que acompanham o desenvolvimento de experiências coletivistas e também possíveis direcionamentos a ser dados a iniciativas similares.

- Num certo sentido, também o que ocorre com eles, por representarem as experiências mais avançadas em termos de amadurecimento econômico e organizativo (se bem que incompleto ainda) tem grande possibilidade de, em certa medida, ser repetido em outras experiências similares (em tamanho, tecnologia, complexidade, etc.).

- Por isso a existência de relações de assalariamento já consolidadas na Cooptar, para as quais não se oferecem perspectivas de superação (e que não se constituem em “incômodo” à consciência dos associados), tende a representar uma contradição importante a ser enfrentada, especialmente na medida em que o coletivo passe por situações de elevação no número de trabalhadores.
- No caso da Copavi constata-se uma forte resistência à idéia do assalariamento, porém, objetivamente a CPA depende dele para se reproduzir enquanto unidade econômica
- Essas duas situações colocam a questão do fortalecimento da ideologia capitalista no seio desses coletivos. O desenvolvimento e assunção da racionalidade capitalista pode se dar por várias formas. Há trabalhadores que, mesmo sendo objetivamente explorados, alimentam a *ilusão* de se tornar capitalistas. Contudo, devido à concorrência intercapitalista e às leis de concentração e centralização de capitais (MARX, 1988) são pouquíssimos os que têm alguma de sucesso. Há, por outro lado, pessoas que apesar de não desejarem, podem se ver objetivamente colocadas na situação de, para garantir a reprodução de sua experiência organizativa, seguir sempre e cada vez mais dependendo da lógica de assalariamento. Nesse caso as mudanças ideológicas no sentido de assumir a ideologia capitalista tendem a ocorrer gradativamente. Portanto, seria lícito esperar-se que nos coletivos que dependem do assalariamento para sua reprodução, se geste, gradativamente e de forma mais consistente, a racionalidade capitalista como mentalidade dominante entre os associados.
- A superação dessa contradição dar-se-á necessariamente pela ampliação do número de associados do coletivo e pelo fim da utilização do assalariamento permanente.

A pesquisa indicou também a existência de um conjunto de contradições secundárias (ou paradoxos) que, apesar de presentes, não representam nesse momento os principais entraves para a continuidade do processo evolutivo dessas cooperativas. Dentre elas destacam-se:

- (a) A influência da ideologia capitalista que aparece: (i) na confusão ideológica sobre capitalismo e socialismo; (ii) na confusão sobre o papel do Estado (o fato de não haver clareza sobre propostas que visam o enfraquecimento do papel do Estado em benefício do grande capital internacional); (iii) na não percepção de que o assalariamento pressupõe exploração (assalariamento visto como “dar emprego para os pobres”)

- (b) A desmotivação de um percentual significativo de associados que descrêem no potencial futuro do coletivo - essas pessoas tendem a render menos no trabalho e a não participar ativamente do enfrentamento das dificuldades e na proposição de alternativas. Esse grupo pode ser qualificado como “desistentes potenciais” (e que corresponderia a cerca de 20% dos associados).
- (c) A contradição ocasionada pelo desnivelamento entre dirigentes e base ocasionado por:
- (i) ausência de mecanismos de informação ágeis e adequados à necessidade e realidade dos associados (pouca escolaridade, dificuldade de leitura e de entendimento);
  - (ii) desqualificação e falta de treinamento que dificulta a rotatividade programada e condena as pessoas a permanecer sempre na mesma função ou à queda da produtividade do trabalho por ocasião das transferências;
  - (iii) a complexidade crescente da gestão do coletivo leva a que menos pessoas sintam-se preparadas para assumir funções de direção e dificulta sua participação na tomada de decisões (o que pode conformar um simulacro de democracia).
- (d) A desqualificação no processo de planejamento como um todo e na análise de investimentos em particular pode levar a novos erros estratégicos (fatais nesse momento da evolução dos coletivos). A construção da estratégia econômica é vital para que o coletivo possa identificar “terrenos” em que possa competir com os concorrentes capitalistas em melhores condições.

Ao final deste trabalho é possível concluir que existe espaço para o desenvolvimento de iniciativas de produção coletiva de inspiração socialista e autogestionária, desde que se consiga equacionar e superar as contradições que se colocam. O fato de nem todas as cooperativas de produção coletiva estudadas terem chegado próximo a um ponto de equilíbrio alerta, no entanto, para os limites de se ver nessa forma organizativa uma panacéia ou uma solução para o desenvolvimento econômico e social dentro do capitalismo. O mais provável é que grande parte - possivelmente a maioria - dessas organizações pereça devido à dinâmica própria do capitalismo.

Uma lição dentre tantas a ser tirada deste estudo diz respeito à necessidade de desenvolver iniciativas de formação político-ideológica e de propiciar assessoramento técnico-científico e creditício a essas experiências.

Como historicamente tem acontecido, seria ilusório esperar-se que o Estado capitalista apoiasse esse tipo de iniciativas, uma vez que elas colocam no horizonte a perspectiva mesma de superação das relações capitalistas e a construção de novas relações sociais e que as mesmas constituem-se em exemplos concretos de que o risco dos trabalhadores que lutam pelo socialismo é “perder” as correntes que os amarram à escravidão e à chibata de seus feitores.

### **9.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISA**

A partir das conclusões desse estudo e talvez principalmente das lacunas do mesmo, apontam-se a seguir algumas recomendações para futuras pesquisas:

- Realizar estudo comparativo destes ou de outros coletivos com produtores capitalistas. Desdobrar a análise na comparação entre indicadores técnico-econômicos.
- Comparação entre a situação dos coletivos e pequenos agricultores individuais e assentados a fim de confirmar os limites apontados de cada experiência.
- Estudo comparativo com organizações de produção coletiva autogestionária no meio urbano (industriais e de serviços) a fim de comparar os resultados e perceber diferenciações.
- Aprofundar estudo e discussão acerca do paradoxo democracia de base *versus* liderança carismática e coordenadores fortes.
- Discussão sobre o comportamento ideológico (modelos mentais) dos agricultores submetidos a processos de organização coletiva da produção - para isso seria necessário replicação da presente pesquisa em coletivos com menos de um ano de existência.

## • REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARANZADI, Dionisio. **Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia**. Bilbao: Universidade de Deusto, 1976.
2. ARROYO, Victor. Experiences of the Federation of Worker's Brigades and Enterprises. In: HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. Readings New York: IASP, 1975.
3. BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.
4. BERNSTEIN, Paul. Necessary elements for effective worker participation in decision-making. In: LINDENFELD, Frank e ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. **Workplace democracy and social change**. Boston: Porter Sargent Publishers, 1982.
5. BOBBIO, Norberto. **As teorias das formas de governo**. 7. ed. Brasília: Editora da UnB, 1994.
6. \_\_\_\_\_, MATTEUCCI, Nicola e PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 9. ed. Brasília: Editora da UnB, 1997.
7. BOTTOMORE, Thomas. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
8. BRASIL. **Código Civil Brasileiro** Lei 3071 de 01/01/1916, Art. 485.. 34. ed. São Paulo: Saraiva, 1984.
9. BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
10. BULGARELLI, Waldirio. **O Kibbutz e as cooperativas integrais. Ejidos - Kolkhoses**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, [196?].
11. CARNOY, Martin. **Estado e teoria política**. São Paulo: Papirus, 1994.
12. CARVALHO, Cristina A. P. El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española. In: **Anais do ENANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
13. CARVALHO, Nanci. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
14. CHACON, Vamireh. **Cooperativismo e comunitarismo**. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Estudos Políticos, 1959.
15. CHAYANOV, Alexander. **La organización de la unidad económica campesina**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1974.

16. CHAYANOV, Alexander et alii. **Chayanov y la teoria de la economia campesina**. 2. ed. Mexico, DF: Pasado y Presente, 1987.
17. CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. **Comportamento Ideológico e formas associativas de organização e gestão do trabalho em Assentamentos de Reforma Agrária**. Curitiba, 2000. (mimeo)
18. CONCRAB. **A crise das cooperativas de produção**. São Paulo, 1994. (mimeo).
19. \_\_\_\_\_ **Perspectiva da cooperação agrícola nos assentamentos**. Caderno de cooperação agrícola nº 4. São Paulo, 1995.
20. \_\_\_\_\_ **Sistema Cooperativista dos Assentados**. Caderno de Cooperação Agrícola nº 5. São Paulo, 1997
21. CONCRAB e MST. **Questões práticas sobre cooperativas de produção**. Caderno de Formação nº 21. São Paulo: MST, 1994
22. COOPCAL. **Regimento interno da COOPCAL**. Nova Laranjeiras: Julho de 1999. (mimeo).
23. CORIAT, Benjamin. **Science, technique et capital**. Paris: Editions du Seuil, 1976.
24. DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48: 147-160, 1983.
25. ESTERCI, Neide (organizadora). **Cooperativismo e coletivização no campo: questões sobre a prática da igreja popular no Brasil**. Rio de Janeiro: Marco Zero/ISER, 1984.
26. FAEP/OCEPAR. **Sistema de acompanhamento do custo de produção de leite no Paraná**. Curitiba: FAEP/OCEPAR, 1996.
27. FARIA, José H. **Comissões de fábrica. Poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.
28. \_\_\_\_\_ **Tecnologia e processo de trabalho**. 2. ed. Curitiba: Editora da UFPR, 1997.
29. FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário básico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Folha de São Paulo/Editora Nova Fronteira, 1995.
30. FERNANDES, Bernardo M. **Gênese e desenvolvimento do MST**. Caderno de Formação nº 30. São Paulo: MST, 1998.
31. FLAVIEN, J. e LAJOINIE, A. **A agricultura nos países socialistas da Europa**. Lisboa: Avante, 1977

32. GEHLEN, Ivaldo. Identidade estigmatizada e cidadania excluída: a trajetória cabocla. In: **Os caminhos da exclusão social**. Ijuí: Editora da Unijuí, [199?]
33. GÉLÉDAN, Alain e BRÉMOND, Janine. **Dicionário das teorias e mecanismos econômicos**. Lisboa: Livros Horizonte, 1988.
34. GERMER, Claus M. **A irrelevância prática da agricultura "familiar" para o emprego agrícola**. Curitiba, 1996. (mimeo)
35. \_\_\_\_\_. Perspectivas das lutas sociais agrárias nos anos 90. In: STÉDILE, J.P. **A questão agrária hoje**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1994.
36. \_\_\_\_\_. **Comentários sobre as experiências de trabalho coletivo em assentamentos da Reforma Agrária**. Curitiba: 1999. (mimeo).
37. GORZ, André. **Crítica à divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
38. GRAZIANO DA SILVA, José. **Por uma reforma agrária não essencialmente agrícola**. Campinas: Unicamp 1996. (mimeo).
39. GREENBERG, Edward S. **Workplace democracy. The political effects of participation**. Ithaca: Cornell University Press, 1986.
40. HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984
41. HELLER, W. **Diccionario de Economia Política**. 2. ed. Barcelona: Labor, 1941.
42. HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. Readings New York: IASP, 1975.
43. HARNECKER, Marta. **Conceitos elementais do materialismo histórico**. Santiago: [s.n.], 1973.
44. INCRA/CRUB/UnB. **I Censo da Reforma Agrária do Brasil**. Brasília: UnB, 1998.
45. KAUTSKY, Karl. **A questão agrária**. São Paulo: Proposta Editorial, 1980.
46. LABRA, Ivan. **Psicologia Social. Responsabilidad y necesidad**. Santiago: LOM ediciones, [199?]
47. LENIN, Vladimir. **O desenvolvimento do capitalismo na Rússia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
48. \_\_\_\_\_. **Capitalismo e agricultura nos Estados Unidos da América. Novos dados sobre as leis de desenvolvimento do capitalismo na agricultura**. São Paulo: Brasil Debates, 1980.
49. LEONTIEV, Alexis N. **Actividad Conciencia Personalidad**. 2ª reimpressão. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1983

50. LINDENFELD, Frank e ROTHSCCHILD-WHITT, Joyce. **Workplace democracy and social change**. Boston: Porter Sargent Publishers, 1982.
51. MANDEL, Ernst. **Control obrero, consejos obreros, autogestión**.(antologia). 2. ed. Mexico DF: Era, 1977.
52. MARKOVIC, Mihailo. Socialism and self management. In: HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. Readings New York: IASP, 1975.
53. MARTINS, José de Souza. Prefácio. In: ESTERCI, Neide (organizadora). **Cooperativismo e coletivização no campo: questões sobre a prática da igreja popular no Brasil**. Rio de Janeiro: Marco Zero/ISER, 1984.
54. MARX, Karl. **O Capital**. Livro I. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.
55. \_\_\_\_\_. **O Capital**. vol. I. a III. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
56. \_\_\_\_\_. e ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. 6. ed. São Paulo: Hucitec, 1987.
57. MAURO, Rogério. **A estrutura de classes na agricultura brasileira**. Curitiba, 1999. (mimeo).
58. MELLONI, Eugênio. **Agricultura familiar é apontada como modelo**. São Paulo, 1999 (mimeo).
59. MINTZBERG, Henri. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
60. MINTZBERG, Henri e QUEEN. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall International, 1991.
61. MST. **A cooperação agrícola nos Assentamentos**. Caderno de formação nº 20. São Paulo, 1993.
62. \_\_\_\_\_. **Programa de Reforma Agrária**. Caderno de formação nº 23. São Paulo, 1995.
63. POULANTZAS, Nicos **Poder Político e Classes Sociais**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
64. PRESTES MOTTA, F. C. e BRESSER PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
65. PRESTES MOTTA, F. C. **Burocracia e Autogestão**. São Paulo: Brasiliense, 1981
66. ROSNER, Menachem. Principles, types, and problems of direct democracy in the Kibbutz. In: HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. New York: IASP, 1975.
67. ROTHSCCHILD-WHITT, Joyce. The collectivist organization: alternative to rational bureaucratic models. **American Sociological Review**, v. 44, nº 4, aug. 1979.



68. SANTOS DE MORAIS, Clodomir. **Elementos sobre a teoria da organização no campo**. 2. Ed. São Paulo: MST, 1986.
69. SINGER, Paul. **Uma utopia militante: repensando o socialismo**. Petrópolis: Vozes, 1998.
70. \_\_\_\_\_. **Cooperativismo e sindicatos no Brasil**. 1999. (mimeo).
71. SIMONS, Tel e INGRAM, Paul. Organization and ideology: Kibbutzim and hired labor, 1951-1965. [Administrative Science Quarterly?], 1997.
72. STOJANOVIC, Svetozar. Between ideals and reality. In: HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. Readings. Vol. II. New York: IASP, 1975.
73. TABB J. Y.; GOLDFARB, A. The tipology of systems of "participation". In: HORVAT, Branco et alii. **Self governing socialism**. Readings. Vol. II. New York: IASP, 1975.
74. TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1957.
75. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Burocracia e Coletivismo. Um estudo de caso na Associação de Agricultores de Nova Ronda Alta**. Florianópolis: UFSC, 1989. Dissertação de Mestrado
76. WOORTMANN, Ellen F. e WOORTMANN, Klaas. **O trabalho da terra**. Brasília: Editora da UnB, 1997
77. YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills: Sage Publications, 1987
78. ZIMMERMANN, Neusa C. **Depois da terra, a conquista da cooperação**. Brasília: UnB, 1989. Dissertação de Mestrado

## ANEXOS

## 1 PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO: versão final

**Primeira Parte - Checagem e caracterização do coletivo**

- 1 situação objetiva em relação ao assalariamento
  1. existe assalariamento eventual de m. o.
  2. existe assalariamento permanente e eventual de m. o.
  3. não existe assalariamento
  
- 2 organização do processo de trabalho
  1. o trabalho é pouco estruturado - sem aplicação da DTT<sup>165</sup>
  2. o trabalho é relativamente estruturado - aplicação parcial da DTT a algumas atividades produtivas ou aplicação de a) (ver nota de rodapé)
  3. o trabalho é bem estruturado - aplicação da DTT à maior parte das linhas de produção.
  
- 3 Grau relativo de eficiência da exploração
  1. abaixo da média capitalista
  2. aproximadamente na média capitalista
  3. acima da média capitalista
  
- 4 Forma de gestão
  1. Autogestão
  2. Co-gestão...
  3. gestão participativa
  4. heterogestão
  
- 5 Gradação dentro da autogestão
  1. grau da autogestão?
    1. simples - poucos mecanismos de gestão democrática
    2. complexa - diversos mecanismos buscam assegurar a democracia interna.
  2. desenvolvimento das forças produtivas<sup>166</sup>
    1. baixo
    2. médio

<sup>165</sup> DTT - a) parcelamento de operações - operações são executadas seqüencialmente; b) cada op. é desenvolvida por trabs diferentes/processo simultâneo.

<sup>166</sup> Desenvolver indicadores objetivos para classificação.

3. alto
3. estágio da cooperação (majoritário)
  1. cooperação simples permanente<sup>167</sup>
  2. manufatura<sup>168</sup>
  3. maquinismo<sup>169</sup>
- 6 Propriedade e posse dos meios de produção
  1. Propriedade individual e posse coletiva
  2. Propriedade e posse coletivas
- 7 Modelo Mental (?) do entrevistado
  1. Modelo mental operário
  2. Modelo mental artesão
  3. Modelo mental intermediário/ indefinido

### **Bloco 1 - Caracterização do indivíduo e vivência no coletivo**

- 1 Sexo
  1. Masculino
  2. Feminino
- 2 Idade:
  1. 14 a 20 anos
  2. 21 a 30
  3. 31 a 40
  4. 41 a 50
  5. 51 a 60
  6. mais de 60 anos
- 3 Grau de escolaridade
  1. Analfabeto
  2. Primário incompleto

<sup>167</sup> O trabalho é realizado em mutirão, reunião de muitos trabalhadores para executar trabalho conjunto. Ou as atividades são desenvolvidas individualmente ou com pouco grau de divisão técnica do trabalho.

<sup>168</sup> Execução ainda artesanal do trabalho. Depende da força/habilidade rapidez e segurança do trabalhador individual no manejo do seu instrumento.

<sup>169</sup> Aplicação de máquinas que determinam o ritmo de trabalho aos trabalhadores.

3. Primário completo
  4. Ginásio incompleto
  5. Ginásio completo
  6. Segundo grau incompleto
  7. Segundo grau completo
  8. Superior incompleto
  9. Superior completo e outros
- 4 Origem familiar (etnia principal)
1. Cabocla
  2. Portuguesa
  3. Africana
  4. Italiana
  5. Alemã
  6. Polonesa
  7. Eslava (Ucraniana - Russa)
  8. Indígena
  9. Miscigenado (2 ou mais origens étnicas)
  10. Outra - qual? \_\_\_\_\_
- 5 Religião
1. Católica Apostólica Romana
  2. Luterana
  3. Pentecostal
  4. Afro (candomblé, etc.)
  5. Sem religião
  6. Espírita
  7. Outras religiões
- 6 Há quantos anos você participa deste coletivo?
1. Menos de 1 ano

2. De 1 a 3 anos
  3. De 3 a 5 anos
  4. De 5 a 10 anos
  5. Mais de 10 anos
- 7 A função que você exerce atualmente no coletivo poderia ser classificada como?
1. direção (diretoria)
  2. coordenação de setor
  3. trabalhador de base
- 8 Você recebeu capacitação/formação por ocasião de mudanças de função dentro do coletivo?
1. Sim
  2. Não
- 9 A capacitação/formação era referente à função que você passou a exercer?
1. Sim
  2. Não
- 10 Quantas funções do coletivo você se sente capaz de fazer sem capacitação/formação adicional?
1. a maioria dos trabalhos
  2. mais da metade dos trabalhos
  3. aproximadamente a metade dos trabalhos
  4. menos do que a metade dos trabalhos
  5. somente meu trabalho atual
- 11 Na sua visão os associados do coletivo:
1. Recebem pouca formação para exercer suas funções
  2. Recebem uma formação adequada para exercer suas funções
  3. Recebem demasiada formação para exercer suas funções
  4. O pessoal já sabe como trabalhar e não necessita receber formação adicional para exercer suas funções

- 12 Seu coordenador leva em conta as opiniões e sugestões que você faz?
1. nunca
  2. ocasionalmente (de vez em quando)
  3. várias vezes
  4. sempre
- 13 A direção da cooperativa leva em conta as opiniões e sugestões que você faz?
1. nunca
  2. ocasionalmente (de vez em quando)
  3. várias vezes
  4. sempre
  5. eu nunca dei opiniões ou sugestões
- 14 Seu coordenador age mais como coordenador ou como chefe (patrão)?
1. mais como coordenador
  2. mais como chefe/patrão
  3. às vezes como coordenador, às vezes como patrão
  4. nenhum dos dois (inabilidade para coordenar)
  5. não estou certo
- 15 Qual o número de sócios deste coletivo que são capazes das seguintes atividades?  
(1 - quase todos; 2 - mais do que a metade; 3 - aproximadamente a metade; 4 - menos do que a metade; 5 - quase nenhum.)

	1	2	3	4	5
capaz de realizar um bom trabalho no dia-a-dia					
capaz de ser um bom coordenador					
capaz de fazer uma contribuição positiva numa reunião ou assembléia					
capaz de desempenhar como membro da direção					
está preparado/tem habilidades para gerenciar o coletivo como um todo					

- 16 Como é definido o jeito de realizar os diversos trabalhos neste coletivo?

1. cada sócio determina como executar sua tarefa;
  2. a assistência técnica determina
  3. alguma comissão interna ou o grupo de trabalho determina ;
  4. existem normas escritas sobre como devem ser executadas as tarefas
  5. algumas tarefas têm normas escritas e outros não.
  6. o ritmo é determinado pelos meios de produção.
- 17 No caso de querer alterar o ritmo ou a forma como desenvolve o seu trabalho, você normalmente:
1. pode alterar sem necessidade de consulta ou autorização de ninguém
  2. precisa **consultar** outras pessoas (grupo de trabalho)
  3. necessita de **autorização** de outras pessoas
  4. necessita de autorização da assembléia geral
  5. o ritmo é determinado pelos meios de trabalho e não está sob controle direto do trabalhador (máquinas, equipamentos, etc.)
- 18 Como é feito o controle sobre o resultado do seu trabalho?
1. cada sócio controla o resultado do trabalho que faz
  2. o coordenador controla o resultado do trabalho
  3. o grupo (setor) controla coletivamente o resultado do trabalho individual
  4. outra pessoa controla (técnico, etc.)
  5. o controle não é realizado
- 19 Na sua opinião a forma de remunerar o trabalho (distribuição dos resultados) utilizada pelo coletivo é:
1. justa
  2. mais justa do que injusta
  3. mais injusta do que justa
  4. injusta
- 20 Na sua opinião, a forma como se dá a remuneração do trabalho pelo coletivo:

1. estimula o associado a produzir o máximo de sua capacidade
  2. mais estimula do que desestimula (mas não o máximo)
  3. nem estimula nem desestimula
  4. mais desestimula do que estimula
  5. desestimula fortemente o associado a produzir
- 21 Caso o coletivo necessite aumentar o número de pessoas trabalhando. Na sua opinião, o que deveria ser feito:
1. buscar novos associados
  2. contratar parte como mão-de-obra assalariada e em parte buscar novos associados.
  3. contratar mão-de-obra assalariada e não buscar novos associados
  4. não tenho idéia formada sobre o assunto
- 22 Caso o coletivo contratasse mão-de-obra assalariada e fosse constatada a possibilidade de reduzir ou eliminar esse assalariamento aumentando o tempo/produzividade do trabalho dos associados. Você pensa que o coletivo deveria:
1. aumentar a produtividade do trabalho dos sócios reduzindo o assalariamento;
  2. aumentar a produtividade sem reduzir o assalariamento;
  3. manter o nível de assalariamento sem se preocupar em alterar a produtividade atual;
  4. aumentar o assalariamento para aumentar o tempo livre dos associados;
  5. não sabe.
- 23 Na sua opinião a contratação de trabalhadores assalariados permanentes pelo coletivo é:
1. positivo
  2. normal
  3. um “mal necessário”
  4. um desvio em relação aos objetivos do coletivo
  5. não tem opinião formada



- 24 Na sua opinião a cooperativa coletiva:
1. tem uma boa perspectiva de desenvolvimento econômico
  2. tanto pode dar certo como não - depende do jeito que for arranjada
  3. dificilmente terá sucesso econômico, mas é importante para a luta de resistência ao capitalismo.
  4. não conseguirá ter sucesso econômico e tende a não dar certo
  5. não tem claro
- 25 Em relação à participação na cooperativa, você:
1. participa da maioria das reuniões e assembléias
  2. participa apenas ocasionalmente das reuniões e assembléias
  3. nunca participa das reuniões e assembléias
- 26 Você participa das discussões (falar/intervir):
1. sempre
  2. muito freqüentemente (normalmente)
  3. de vez em quando
  4. raramente
  5. nunca
- 27 Você participou da elaboração do planejamento atual da cooperativa?
1. sim, ativamente em todas as etapas
  2. participou em algumas partes do processo
  3. participou somente na aprovação
  4. não participou
- 28 Complete a frase que segue: Se fosse sair deste coletivo hoje,
1. eu procuraria por outro coletivo para trabalhar e viver
  2. é possível que eu procure outro coletivo para viver e trabalhar
  3. não faria muita diferença para mim se fosse em um coletivo ou não.
  4. eu certamente **não** procuraria por outro coletivo para viver e trabalhar.

- 29 Como sócio da cooperativa você se sente mais como um dono ou mais como um trabalhador?
1. mais como dono
  2. mais como trabalhador
  3. tanto como dono quanto trabalhador

- 30 Foram listados diversos argumentos sobre possíveis desvantagens de se pertencer a um coletivo. Diga se você considera esses fatores importantes ou não.

	CT	CP	NCND	DP	DT
Falta de liberdade no horário de trabalho					
A pessoa não pode fazer o trabalho de que mais gosta					
No coletivo se fazem reuniões demais					
Existe muito serviço mal feito/ feito com desatenção					
A administração muitas vezes toma decisões chave sem consultar o grupo					
Algumas pessoas fazem “corpo mole” no serviço					
O coletivo perde muito tempo para tomar uma decisão					
Sobra pouco dinheiro para distribuir aos associados					
As pessoas não cumprem as decisões e normas do coletivo					
Acaba-se tendo menos tempo para participar das lutas e mobilizações					
Faz falta um pedaço de terra para tocar só com a família					
Não é valorizado o estudo dos jovens					



31. Das razões abaixo qual o nível de concordância você julga ter lhe influenciado para entrar no coletivo?

	CT	CP	NCND	DP	DT
Pensava que seria uma boa forma de investir os recursos (Procera, por exemplo)					
Achava que os rendimentos no coletivo eram bons					
Acreditava que a pequena propriedade familiar é inviável					
Ouvia dizer que o coletivo tinha maior facilidade de obtenção de recursos.					
Procurava a segurança do trabalho coletivo, contra os períodos de crise, doenças, etc.					
Acreditava que a vida no coletivo é uma forma de viver comunitariamente como verdadeiros cristãos					
Acreditava que o trabalho no coletivo fosse menos penoso do que na forma individual familiar					
Queria vivenciar relações de produção socialistas.					

32. Qual o grau de concordância sobre cada uma das razões abaixo sobre o porquê de sua permanência como membro dessa cooperativa?

	CT	CP	NCND	DP	DT
Meu sonho sempre foi trabalhar e viver em coletivo.					
Tenho medo de sair e perder o direito à terra.					
Tenho medo de sair e perder o trabalho e o capital investidos.					
Eu tenho renda garantida para quando os tempos ficarem mais difíceis.					
Os rendimentos obtidos no coletivo são melhores do que no trabalho individual.					
Eu gosto do trabalho que faço dentro do coletivo.					
Meus filhos não precisarão acampar para conseguir terra.					
O coletivo é um passo para a construção do socialismo no Brasil.					
Penso que a pequena propriedade é inviável e portanto não é uma alternativa ao coletivo.					
Estamos em vários membros de minha família dentro do coletivo.					
Temos um grupo com boa afinidade e entendimento político e ideológico.					

### Bloco 2 - Aspectos da experiência pessoal

33. Qual o número de cursos (promovidos pelo MST) de que você participou?

	Nenhum	1-3 cursos	4-10 cursos	+ de 10 cursos
Curta duração (até 1 semana)				
média duração (+ 1 sem. - 1 mês)				
longa duração (+ de 1 mês)				
cursos especiais (+ de 1 ano)				

34. Nos cursos de que você participou os assuntos abordados foram:

1. mais de natureza técnica
2. de mesma intensidade técnico e política
3. mais de natureza política

35. Você já teve terra ou administrou uma propriedade antes do assentamento?

1. sim

2. não
3. Se sim, quantos anos? \_\_\_\_\_

36 Você já trabalhou alguma vez como empregado?

1. sim
2. não

37 Se não: ir para questão 44. Se sim:

	Temporário			Permanente		
	< 1 ano	1 - 5 anos	> 5 anos	< 1 ano	1 - 5 anos	> 5 anos
Campo						
Cidade						
Ambos						

- 38 A empresa em que você trabalhava tinha quantos empregados?
1. Até 09 empregados
  2. de 10 a 49 empregados
  3. de 50 a 99 empregados
  4. 100 ou + empregados
- 39 O processo de trabalho que você executava era realizado de forma:
1. individual (você começava e terminava o produto)
  2. parte do tempo foi individual e parte associada a outros trabalhadores
  3. associada a outros trabalhadores (tipo linha de montagem)
- 40 Caso tenha respondido a segunda ou terceira opções na pergunta anterior: com quantos trabalhadores você dividia a linha de produção?
1. de 2 a 15 trabalhadores
  2. de 16 a 40 trabalhadores
  3. mais de 40 trabalhadores
- 41 O processo de trabalho do qual você participava era caracterizado por:
1. você iniciava e terminava o produto
  2. maior parte do tempo você iniciava e terminava o produto
  3. a maior parte do tempo você realizava apenas uma parte do produto
  4. você realizava apenas uma parte do produto (o trabalho era dividido em partes entre os vários trabalhadores)
- 42 Que tipo de produtos eram produzidos no trabalho em que você participava? (na maior parte do tempo em que você trabalhou)
1. produtos agrícolas
  2. prestação de serviços
  3. produtos industriais/serviços de tecnologia simples
  4. produtos industriais/serviços de tecnologia complexa (exigindo maquinaria ou organização complexa)



- 43 Citar o tipo de produto/serviço - \_\_\_\_\_
- 44 No trabalho que você exerce atualmente no coletivo:
1. você começa e termina sozinho o produto ou serviço.
  2. a maior parte do tempo trabalha sozinho
  3. a maior parte do tempo trabalha em conjunto
  4. você sempre executa parte do processo produtivo em conjunto com outros trabalhadores.
- 45 Se respondeu 1: Você já executou tarefas parceladas dentro do coletivo?
1. Sim
  2. Não
- Se não: ir para 50
- 46 Durante quanto tempo?
1. Menos de 1 ano
  2. Entre 1 e 3 anos
  3. Entre 3 e 5 anos
  4. Mais de 5 anos
- 47 Há quanto tempo você exerce sua função atual?
1. Menos de 1 ano
  2. Entre 1 e 3 anos
  3. Entre 3 e 5 anos
  4. Mais de 5 anos
- 48 A seguir está listada uma série de afirmações sobre o funcionamento do coletivo. Assinale a alternativa que melhor represente sua opinião sobre cada frase. (ct, c, ncnd, d, dt)

	CT	CP	NCND	DP	DT
--	----	----	------	----	----

O coletivo deve controlar de perto todas as tarefas desempenhadas pelos associados.					
Cada associado é responsável e sabe o que deve ser feito dentro do coletivo.					
Devem existir normas e regras que determinem qual o jeito com que deve ser executado o trabalho.					
O associado pode a seu critério alterar as decisões tomadas pela assembléia.					
O planejamento desestimula a criatividade/iniciativa das pessoas no trabalho.					
Em caso de divergência sobre procedimentos no trabalho, entre um associado e o técnico da cooperativa, o associado normalmente deveria cumprir as orientações técnicas.					
A implantação de normas de trabalho é negativa porque tira a liberdade do trabalhador executar o serviço.					

49 Qual das frases abaixo melhor descreve a atitude dos associados sobre o trabalho neste coletivo?

1. As pessoas se esforçam o mínimo possível.
2. As pessoas fazem um trabalho médio.
3. As pessoas fazem o melhor trabalho que podem pelo que recebem.
4. As pessoas não apenas fazem o melhor que podem, mas se esforçam em atividades extras.

50 Em que medida você se sente responsável pelo sucesso do seu setor ou linha de produção?

1. em quase nada
2. em pouco
3. em muito

51 e da cooperativa como um todo?

1. em quase nada
2. em pouco
3. em muito

52 Seguem algumas afirmações que outras pessoas fizeram sobre o trabalho coletivo. Você concorda ou discorda delas?

CT - concordo totalmente

CP - concordo parcialmente

NCND - nem concordo nem discordo

D - discordo parcialmente

DT - discordo totalmente

	CT	CP	NCND	DP	DT
O problema do coletivo é a falta de liberdade individual					
Falta aqui no coletivo uma liderança forte, com visão sobre o que deveria ser feito					
Se eu tivesse de fazer tudo de novo, eu entraria novamente no coletivo.					
Este coletivo é um bom lugar para trabalhar e viver					
Eu sinto uma grande satisfação com o trabalho que estou fazendo.					
O principal problema do coletivo é a falta de dinheiro para distribuir aos associados					

**Bloco 3 - Ideologia**

53 Você regularmente participa em atividades de quais dos grupos ou organizações que seguem? Cite por ordem de importância:

1.  sindicato
2.  partido político
3.  igreja ou ligado à igreja
4.  Emater - clubes 4-S ou clubes de mães (ou outro semelhante)
5.  MST
6.  Outros. Quais: \_\_\_\_\_

54 Dentre as atividades políticas abaixo, quais delas você costuma praticar? Liste em ordem de importância/frequência.

1.  participar em comícios de campanhas eleitorais
2.  participar em mobilizações do sindicato
3.  participar em mobilizações do MST
4.  participar de discussões no conselho da escola ou da comunidade
5.  trabalhar como voluntário durante a campanha eleitoral para algum partido ou candidato.
6.  nenhuma das anteriores

55 Qual a importância da contribuição dos meios de comunicação para formar seu entendimento do que acontece e de como funciona o mundo?

	Nada importante	Pouco importante	+ ou - importante	muito importante
Rádio				
Televisão				
Jornais em geral				
Jornal Sem Terra				
Livros				

65. Você se lembra em quem votou no segundo turno das eleições de 1989?
- a) Collor
  - b) Lula
  - c) não votou
  - d) não lembra / não respondeu
66. E nas eleições de 1994?
- a) Fernando Henrique
  - b) Lula
  - c) Outros
  - d) não votou
  - e) não lembra / não respondeu
67. E nas eleições de 1998?
- a) Fernando Henrique
  - b) Lula
  - c) Outros
  - d) não votou
  - e) não lembra / não respondeu
68. Quando você ouve a palavra “socialismo” que significado ela tem para você?
- a) você acha que é um sistema democrático e justo que é melhor do que a situação atual do país.
  - b) você acha que é um sistema mais positivo que negativo.
  - c) você acha que é um sistema não-diferente da situação atual do país.
  - d) você acha que é um sistema mais negativo que positivo.
  - e) você acha que é um regime de opressão/negativo e que é ruim para o povo.
  - f) não tem opinião formada.
69. Quando você ouve a palavra “capitalismo” que significado ela tem para você?
- a) você acha um sistema democrático e justo e que é a situação melhor para o país.

- b) você considera um sistema mais positivo que negativo.
- c) você não considera nem positivo nem negativo.
- d) você considera um sistema mais negativo que positivo.
- e) você acha que é um sistema de opressão/negativo e que é ruim para o povo.
- f) não tem opinião formada.

70. Responda se você concorda ou discorda das seguintes afirmações:

CT - Concordo Totalmente

CP - Concordo parcialmente

NCND - Nem concordo nem discordo

DP - Discordo parcialmente

DT - Discordo Totalmente

	CT	CP	NCND	DP	DT
As eleições são o único meio de o povo expressar sua opinião sobre os rumos do país.					
As pessoas devem se organizar e lutar para exigir o atendimento de seus direitos.					
As empresas estatais são ineficientes e portanto deveriam ser privatizadas.					
A maioria dos governantes merece nossa inteira confiança.					
O governo deveria expropriar as terras dos latifundiários sem pagamento.					
O Estado deve ser proprietário de todas as empresas do país.					
O Estado deve ser reduzido ao mínimo e passar suas funções para as empresas privadas.					

62. As pessoas muitas vezes fazem as seguintes afirmações sobre seus valores e crenças.

Você concorda ou discorda delas?

	CT	CP	NCND	DP	DT
As pessoas têm a obrigação de obedecer a todas as leis					
Um grupo de pessoas tratadas como iguais trabalhará muito melhor do que um grupo dominado por um chefe forte					
Quando uma pessoa não pode trabalhar, a sociedade tem a responsabilidade de apoiar aquela pessoa.					

Uma lei que vá contra os valores morais das pessoas não deve ser obedecida.					
Muitas pessoas são pobres porque elas não gostam de trabalhar.					
Um chefe forte e disciplinador faz uma equipe de trabalho render mais.					

63. Os rendimentos e salários das pessoas no Brasil deveriam ser o mais próximos possível uns dos outros.

Você concorda ou discorda dessa afirmação?

1. Concordo Totalmente
2. Concordo Parcialmente
3. Nem concordo nem discordo
4. Discordo Parcialmente
5. Discordo totalmente

64. No caso de os salários e rendimentos terem algum nível de diferença, com quais critérios você concorda/discorda a fim de estabelecer essa diferença?

	CT	CP	NCND	DP	DT
Trabalhos diferentes que exijam habilidades diferentes devem ter ganhos diferenciados.					
Trabalho intelectual deve receber mais do que o trabalho braçal.					
Pessoas com mais tempo no trabalho devem ter ganhos mais altos que as outras.					
Trabalhos perigosos ou desagradáveis devem receber mais.					
Pessoas que rendem mais no serviço devem receber mais.					
A pessoa receber o quanto necessita para manter sua família.					

65. Em relação à sociedade em geral, qual a sua percepção sobre a forma que ela se posiciona em relação ao coletivo:

- a) apoio
- b) mais apoio do que rejeição
- c) partes aproximadamente iguais de apoio e rejeição
- d) mais rejeição do que apoio
- e) rejeição
- f) neutralidade

66. Como você percebe a influência das leis brasileiras sobre o funcionamento do coletivo?
- a) positiva (facilita),
  - b) mais positiva do que negativa
  - c) partes iguais positivas e negativas
  - d) mais negativa do que positiva
  - e) negativa (dificulta).
  - f) neutralidade (não afeta)
  - g) Não sabe
67. Como você vê a posição da maior parte dos órgãos do Estado em relação ao coletivo?
- a) eles apóiam totalmente (estimulando com medidas concretas)
  - b) apóiam mais do que rejeitam
  - c) nem apóiam nem rejeitam
  - d) rejeitam mais do que apóiam
  - e) rejeitam totalmente (perseguição ao coletivo)



## ANEXO 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS

#### A) ENTREVISTAS COM DIRIGENTES DAS COOPERATIVAS COLETIVAS

1. Fale um pouco sobre os fatos marcantes da história da cooperativa.
2. Como está montada a estrutura orgânica da cooperativa? (Resumir as funções de cada instância).
3. Como está registrado o título da terra e a propriedade sobre os demais meios de produção?
4. Descrever o processo de tomada de decisões.
  - a) Quais instâncias participam?
  - b) Qual o número de pessoas envolvidas nos diversos tipos de processos decisórios: decisões estratégicas, táticas e operacionais<sup>170</sup>?
  - c) Qual o tempo médio utilizado em reuniões (discussões e decisões) semanal ou mensalmente?
5. Como se dá a remuneração do trabalho?
  - a) Na sua opinião esses critérios são justos ou não? Por que?
  - b) Os critérios utilizados estimulam ou desestimulam o envolvimento do trabalhador com o aumento da produtividade do seu trabalho? Por que? Que limites eles trazem ao desenvolvimento da cooperativa?
6. O coletivo contrata mão-de-obra assalariada? (s/n)
  - a) **M.O. temporária** -
    - i) Em que períodos do ano?

<sup>170</sup> Tomar por base algumas decisões visando recompor o processo decisório médio/normal e verificar o grau de envolvimento e participação dos associados tanto na gestão operacional quanto estratégica da cooperativa.

- ii) Para executar que tipo de atividades? Em que volume (em dias homem)?
    - iii) Essa contratação de trabalho assalariado se dá de forma sistemática (ano após ano)? Se sim, sempre no mesmo período?
  - b) Ocorre a contratação de trabalho *assalariado permanente*?
    - i) Quantas pessoas?
    - ii) Que funções elas exercem? (operacional/gerencial/assessoria técnica)
  - c) Na sua visão, o coletivo deve buscar a ampliação em termos de número de associados no futuro?
  - d) Como você analisa e relaciona a contratação do trabalho assalariado em relação a essa estratégia?
- 7. Como se dá o planejamento do processo de trabalho?
  - a) Qual a forma e o nível de participação dos associados?
  - b) Como se dá o estabelecimento de metas de desempenho do trabalho de cada indivíduo e do conjunto?
  - c) Aplicam-se mecanismos de emulação (estímulo) do trabalho? Os benefícios são de ordem monetária ou ideológica? Descreva.
  - d) Em que medida se dá o controle sobre o desempenho das tarefas?
- 8. Quantos/quais são os níveis hierárquicos existentes na cooperativa?
  - a) Que tipo de atividade desempenha a supervisão (coordenadores de setor)? Na sua opinião como ela deveria funcionar?
  - b) Como se dá o processo de indicação e destituição de coordenadores?
  - c) Existe prazo fixo para os mandatos? Os mandatos podem ser revogados a qualquer momento?
  - d) Qual o tempo médio para a troca de coordenadores? E da direção?
- 9. Padrão de acumulação (*dados secundários*)
  - a) Quais são as atividades principais através das quais o coletivo gera excedentes monetários?

- b) Quais atividades são desenvolvidas predominantemente para o mercado? Quantos sócios estão atuando nessas atividades?
  - c) Quais atividades são direcionadas exclusivamente para o autoconsumo? Quantos sócios se dedicam a elas?
  - d) Que atividades têm dupla finalidade (mercado-autoconsumo)? Quantos trabalhadores estão alocados nestas atividades?
10. Como se dá o processo de seleção e socialização dos novos membros do coletivo?
- a) Quais os critérios utilizados e o processo de seleção de novos associados?
  - b) Os novos associados são submetidos a algum tipo de doutrinação especial? (cursos, seminários, estágios, ...)
11. O coletivo já enfrentou alguma situação em que tenha sido obrigado a alterar seu funcionamento por causa de pressões externas (isomorfismo)?
- a) Em que situações concretas pôde ser percebida essa influência?
  - b) O coletivo já se sentiu pressionado por instituições externas a se adequar a: normas (sanitárias, comportamentais, culturais, ...), padrões de ação, padrões de organização e estruturação, outros?
  - c) O coletivo busca espelhar-se em outras organizações para atingir padrões melhores de atuação e organização (Citar o tipo de organização e o que foi copiado/referenciado)?
  - d) O coletivo contrata profissionais externamente (agrônomos, administradores, contadores, etc.)? Em que grau esses profissionais determinam padrões de organização e funcionamento internos? Esses padrões são similares ao de outras organizações não coletivistas ou são diferentes?
12. O coletivo depende de recursos externos para seu funcionamento normal (capital de giro ou investimentos)?
- a) Quais são as fontes de recursos externos?
  - b) Que tipo de exigências essas instituições fazem para a concessão do empréstimo?
  - c) Alguma vez já ocorreu conflito entre o coletivo e o agente financeiro? Porque?

- d) Alguma vez o coletivo teve de alterar alguma decisão interna por pressões externas ligadas a financiamentos ?
  - e) O coletivo ainda depende de subsídio (PROCERA ou outros) para sobreviver e distribuir sobras aos associados? Se ele acabasse hoje, o que aconteceria com o coletivo?
13. Existem mecanismos normativos internos com vistas a impedir que fiquem sempre os mesmos dirigentes à frente do coletivo?
- a) Existem mecanismos legais/ organizativos visando a promoção de atividades de qualificação dos associados para o exercício de funções de direção?
  - b) Existem mecanismos visando qualificar os trabalhadores no sentido da realização de multi-atividades? (trabalhador polivalente)
  - c) Qual o percentual de membros do coletivo que já exerceram funções de direção (tanto intermediária como estratégica)?
14. Na sua opinião, quais os principais limites para a sobrevivência e desenvolvimento do seu coletivo? E do conjunto dos coletivos?
15. Na sua opinião, quais são as principais vantagens e desvantagens do trabalho coletivo?
16. Aspectos de lazer e culturais - que atividades o coletivo desenvolve nesse campo?
17. Você acha que o coletivo tem potencial para se desenvolver dentro do capitalismo? Com base em que elemento?
- a) Na sua opinião quais os pontos fortes do coletivo?
  - b) E quais os pontos fracos?